



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

PLANO DE CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA AP

2026



PLANO DE CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA AP 2026

COMISSÃO INSTALADORA DO INA, I.P.

LUÍSA NETO, Presidente
MIGUEL AGROCHÃO, Vogal
SOFIA CRISÓSTOMO, Vogal

COLABORAÇÃO

ABEL CARREIRA
ANA CRISTINA TORRES
CARINA CALIÇO
GUIDA PEREIRA
LUÍSA BERNARDES
MARIA ASENSIO
MARIA DE JESUS RODRIGUES
MARINA PEREIRA
MÓNICA BRITO
NUNO CABRITA
OTÍLIA CORREIA
RICARDO NUNES
SARA COELHO
VANINA MARCELINO
VERA MATOS
ZELINDA CARDOSO

DEZEMBRO 2021

ÍNDICE

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABELAS.....	5
NOTA INTRODUTÓRIA	6
SÍNTESE DAS PROPOSTAS APRESENTADAS (2022-2026).....	8
1. PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO	8
2. PRESSUPOSTOS	8
3. OPERACIONALIZAÇÃO	10
4. ELENCO DE ALTERAÇÕES NECESSÁRIAS E/OU DESEJÁVEIS.....	11
I. A CENTRALIDADE DO CONHECIMENTO.....	15
I.1. OBJETO, DELIMITAÇÃO E RAZÃO DE ORDEM.....	18
I.2. EM ESPECIAL, A INTEGRAÇÃO COM OS OBJETIVOS DO PRR.....	23
II. CARACTERIZAÇÃO DOS INTERESSES E BENEFICIÁRIOS DA FORMAÇÃO	27
III. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	31
III.1. COMPETÊNCIAS BÁSICAS (CB).....	35
III.2. COMPETÊNCIAS GERAIS (CG).....	36
III. 3. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS (CE)	37
III.4. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS (CT)	37
III. 5. COMPETÊNCIAS DIRETIVAS (CD).....	38
III.6. IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE COMPETÊNCIAS DAS PROPOSTAS FORMATIVAS. 39	
IV. ATUAIS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO FACE ÀS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS... 41	
IV.1. FORMAÇÃO ESTRATÉGICA	41
IV.2. FORMAÇÃO ESPECIALIZADA	44
IV.3. FORMAÇÃO TRANSVERSAL	45
IV.4. FORMAÇÃO DE ACESSO ABERTO.....	48
IV.5. FORMAÇÃO À DISTÂNCIA	49
IV.6. CURSOS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	49

V. EM ESPECIAL, OS CURSOS ESPECÍFICOS PARA DIREÇÃO NA AP.....	51
V.1. ANÁLISE COMPARATIVA RELATIVA AOS CONTEÚDOS MINISTRADOS PELO INA, I.P. E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ÂMBITO DO FORGEP E DO CAGEP.	53
V.2. ANÁLISE CRÍTICA	59
VI. VINCULAÇÕES INTERNACIONAIS.....	60
VII. O POTENCIAL DE ALTERAÇÃO DITADO PELO ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO DE 2021: OS PRINCÍPIOS DOS DECRETOS-LEIS N.ºS 19/21 E 27/21	63
VII.1. RESSISTEMATIZAÇÃO TEMÁTICA DA OFERTA FORMATIVA NO ENSINO SUPERIOR UNIVERSITÁRIO	65
VII.2. RESSISTEMATIZAÇÃO TEMÁTICA DA OFERTA FORMATIVA NO ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO.....	67
VII.3. REORGANIZAÇÃO FORMATIVA	69
VII.4. MODELO DE GOVERNANÇA.....	74
VII.5. FINANCIAMENTO	79
VII.6. <i>APPORT</i> METODOLÓGICO.....	80
VIII. A ARTICULAÇÃO COM AS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (I&D)	82
VIII. 1. DIVERSIDADE DOS FORMATOS COLABORATIVOS.....	82
VIII. 2. GESTÃO DO MODELO DE RELACIONAMENTO	84
VIII. 3. AVALIAÇÃO DAS PARCERIAS	85
NOTA FINAL.....	89
ANEXO I – FICHA DE INVESTIMENTO CONTRATUALIZADA COM EMRP.....	91
ANEXO II - FORMAÇÃO INTERNACIONAL	117
École Nationale d'Administration (ENA).....	117
Instituto Nacional de Administración Pública (INAP Espanha).....	118
Escola Nacional de Administração Pública (ENAP Brasil).....	118
Institute of Public Administration Australia (IPA Australia)	119
Institute of Public Administration New Zealand (IPANZ)	120
Institute of Public Administration (IPA Irlanda)	120
Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas (ENAPP-EP).....	121
Direção Nacional de Administração Pública - Cabo Verde.....	122
ENA-Bissau (Escola Nacional de Administração) - Guiné-Bissau	122

IFAPA Maputo - Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica – Moçambique.	122
Direção Geral da Administração Pública (DGAP) - São Tomé e Príncipe	123
Instituto Nacional de Administração Pública de Timor-Leste (INAP) - Timor-Leste	124

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P.
AO	Assistente Operacional
AP	Administração Pública
AT	Assistente Técnico
CAT	Programa de Capacitação Avançada
CADAP	Curso de Alta Direção em Administração Pública
CADAPi	Curso de Alta Direção em Administração Pública – Edição Internacional
CAGEP	Curso Avançado em Gestão Pública
CCISP	Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos
CEAGP	Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
DGAEP	Direção Geral da Administração e Emprego Público
DGAL	Direção Geral das Autarquias Locais
FORGEP	Programa de Formação em Gestão Pública
IES	Instituições de Ensino Superior
I&D	Investigação & Desenvolvimento
INA	Instituto Nacional de Administração, I.P.
IPOI	Institutos Superiores Politécnicos
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
TS	Técnico Superior

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O ciclo de gestão da formação profissional na AP.....	19
Figura 2: Modelo de Articulação	79

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Calendarização das Ações Chave	14
Tabela 2: Emprego na Administração Pública	29
Tabela 3: Quadro Europeu de Qualificações	32
Tabela 4: Dimensões do perfil do dirigente.....	39
Tabela 5: Programa de Formação em Gestão Pública – FORGEP	56
Tabela 6: Curso Avançado de Gestão Pública - CAGEP	58
Tabela 7: Mapeamento de competências/Programas de formação.....	69
Tabela 8: Fases do ciclo de formação	70
Tabela 9: Reorganização formativa	71

NOTA INTRODUTÓRIA

1. Na prossecução das suas atribuições, o Instituto Nacional da Administração, I.P. (INA, I.P.) – instituto público integrado na administração indireta do Estado –, desenvolve hoje os planos de estudos e formação para a Administração Pública (AP), dentro dos limites estabelecidos na lei e nos respetivos estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março. Este diploma sublinha a especificidade do ensino e formação da Administração Pública (AP), designadamente a necessidade de promoção de formação inicial, contínua e de especialização dos quadros e dirigentes da AP, mesmo que – ao menos de momento – seja ainda ao abrigo do enquadramento previsto no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que se define o regime da formação profissional na Administração Pública.

2. O INA é – tem que ser, terá que ser – um centro promotor do conhecimento e do desenvolvimento científico, social, tecnológico e cultural da comunidade envolvente, tomando posição técnica e formulando propostas, promovendo atividades inovadoras e apostando no desenvolvimento e na valorização de competências¹ através de projetos estratégicos e na criação de soluções relevantes para a resolução de problemas, na formação de pessoas aptas para refletir e a interpretar os sinais dos tempos, de modo a cumprir o objetivo de estímulo à investigação, desenvolvimento e modernização da administração pública com recurso às diversas ciências da administração. A configuração do INA, nestes termos, confere-lhe um dever e uma responsabilidade acrescidos no diálogo com as instituições de ensino superior e de investigação.

3. E não nos esqueçamos de que num Estado de Direito – e, mais, num Estado de Direito Democrático –, a AP visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Num mundo em mudança como o nosso, nem a Administração é a mesma, nem os administrados o são. É para essa mais que nobre missão constitucional que teremos que capacitar as pessoas.

4. Encarado como agente de produção, difusão e valorização de conhecimento, o INA, ainda que em articulação com outros agentes e instituições, deve assumir-se como uma referência para o desenvolvimento da formação, conjugando para o efeito as linhas fundamentais da sua estratégia. Para tal, o INA deve integrar-se em redes colaborativas nacionais e internacionais, procurando e reconhecendo parceiros públicos e privados, de geometria variável, como forma eficaz de

¹ Sem prejuízo do que se adiantará *infra*, em III, assume-se por ora o termo no sentido de “conjunto dos conhecimentos, aptidões e qualidades pessoais definidas em termos de comportamentos que asseguram a excelência do serviço e que são factores-chave para alcançar resultados pertinentes para a estratégia de uma organização”, Carlos Carapeto e Fátima Fonseca, in *Administração pública, modernização, qualidade e inovação*, Coimbra, Almedina, 2006, p. 235.

colaboração e de promoção de respostas mais adequadas e efetivas aos desafios sociais. Neste aspeto concreto, é crucial proceder a um mapeamento de entidades e especialistas dotados de competências relevantes, para mais facilmente serem identificadas as zonas de potencial sinergia e consequente efetivação de cooperação.

5. Esta ambição de formação assume um papel crucial na redução do desiderato da qualificação e dignificação dos trabalhadores da Administração Pública, devendo desenvolver-se num quadro integrado de gestão e racionalização das estruturas e meios formativos existentes, garantindo a qualificação adequada dos trabalhadores e, consequentemente, uma maior eficácia nas respostas dos respetivos serviços. Para o desenvolvimento de idêntica linha orientadora, perspetiva-se a constituição de colaborações e parcerias entre o INA e instituições de ensino superior e do sistema científico e tecnológico com larga experiência demonstrada no ensino da Administração Pública, bem como a possibilidade de o INA vir a integrar diversos mecanismos de colaboração e parceria, acordando entre si formas de articulação capilar das suas atividades a nível nacional ou regional.

6. O presente Plano de Capacitação Estratégica AP 2026 desempenha um papel essencial na prossecução de um mais apurado interesse público, através da concretização da atualização de competências e do incremento da aproximação às necessidades formativas determinadas pelas prioridades de políticas públicas e também pelas estratégias organizacionais, pelas circunstâncias de capacitação individual e organizacional, pelo funcionamento dos vários serviços da Administração Pública e pelas expectativas individuais de evolução profissional e de carreira².

² E de preparação para eficiente sucessão de lideranças, de acordo com um princípio de continuidade de resposta organizacional.

SÍNTESE DAS PROPOSTAS APRESENTADAS (2022-2026)

1. Princípios de atuação

A ação do INA, enquanto *mobilizador do conhecimento da Administração Pública para o conhecimento e do conhecimento para a Administração Pública* e entidade coordenadora do sistema de formação profissional dos trabalhadores em funções públicas, assentará em três princípios:

- a) Rigor metodológico, mediante a conceção colaborativa e a disseminação de metodologias de (i) identificação e gestão de referenciais de competências e de perfis funcionais; (ii) diagnóstico e avaliação de necessidades de formação; (iii) avaliação.
- b) Controlo de qualidade da formação, através de procedimentos de certificação e de avaliação multi-participada;
- c) Efetivo reforço de competências, medido através da implementação da avaliação do impacto da formação desenvolvida.

2. Pressupostos

- a) **O INA estabelece um princípio de imparcialidade para a definição e implementação específica de parcerias com as Instituições de Ensino Superior (IES) e as Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D)** (identificando as vantagens competitivas, a abordagem geral, os objetivos de médio e longo prazo e a projeção de recursos envolvidos e resultados esperados, alinhados com a sua missão, a visão e os valores estruturais e a visão concreta);
- b) **Na estratégia a concretizar são contempladas as linhas de orientação específicas para o domínio da formação, da investigação e da aplicação e transferência de conhecimento** (concentrando a ação no desenvolvimento de uma cultura de investigação e inovação em redes colaborativas com as IES e as Unidades de I&D e laboratórios associados com vista à resolução de problemas identificados pela produção/análise de fontes estatísticas primárias e/ou secundárias, nomeadamente ao nível da formação, da capacitação humana, organizacional e tecnológica e da gestão da inovação para um melhor serviço público);
- c) **A estratégia perfila-se com base em áreas de importância estratégica ou de especialização, constituindo desafios globais de inovação na gestão e de modernização e desenvolvimento sustentado da Administração Pública** (com base na seleção criteriosa de um conjunto de atividades de inovação e investigação que

alavanquem a modernização, a gestão e a qualidade dos serviços da AP, incluindo uma melhor interface com o cidadão numa lógica de serviços centrados no cidadão - *one-stop-shop, only-once* - e respondendo às suas necessidades, expetativas e preferências);

- d) **A estratégia mantém sempre atual o propósito de capacitação global de pessoas, de equipas e de organizações públicas, dotando-as de conhecimentos e de instrumentos para o melhor desempenho** (prevê-se a revisão da estratégia e o respetivo ajuste, no decurso da implementação de soluções de resposta aos desafios presentes e futuros, na devida proporção face aos resultados obtidos, procurando, assim, que seja sempre relevante e um instrumento flexível e dinâmico de orientação);
- e) **Estes desafios são dirimidos através da produção e disseminação de conhecimento e da conceção e implementação de soluções para os desafios do presente e para a preparação para os desafios do futuro;**
- f) **A estratégia é operacionalizada num plano de trabalho delimitado pelas atividades previstas nos protocolos celebrados com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e com o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), em 21 de setembro de 2021 p.p. (v.g. artigo 2.º);**
- g) **As áreas temáticas de formação e investigação estão alinhadas com as prioridades do INA e são articuladas com as das Unidades de I&D parceiras** (são priorizadas e atualizadas de acordo com os objetivos de execução de política pública (v.g. Competências emergentes; Identificação de necessidades ao nível do desenvolvimento de competências e qualificações; Identificação dos pontos críticos no sistema de capacitação da administração pública; Modelos de organização e de gestão orientados ao serviço público);
- h) **Importa estimular o desenvolvimento de um trabalho de parceria entre o INA e as IES, para a conceção de ações de formação organizadas em módulos, de âmbito superior que promovam a aprendizagem contínua e a aquisição de novas competências certificadas através da atribuição de microcredenciais/microdiplomas** (o princípio para a capitalização das competências adquiridas deverá ter por base o Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos);
- i) **Para um ecossistema de capacitação da AP, o modelo de cooperação com as unidades de investigação é articulado com as Instituições do Ensino Superior**

numa lógica de trabalho colaborativo onde se pretende o exercício recíproco de direcionalidade, ou seja, com fluxos de informação/comunicação/ação originados tanto do lado do setor público, como do lado da Academia: o formato das reuniões deverá realizar-se em configuração semiestruturada (pretende-se, assim, obter uma troca de ideias fluída com a finalidade de explorar o máximo de possibilidades e sinergias entre o INA e a(s) Unidade(s) de I&D, alinhadas com as prioridades estratégicas em matéria de gestão pública).

3. Operacionalização

- a) Importa criar um instrumento de acompanhamento registal da formação e de análise dos resultados sobre os seguintes aspetos:
 - i) Identificação e análise das competências a desenvolver em cada proposta formativa;
 - ii) Índice de dispersão/concentração dos cursos das IES por distrito;
 - iii) Índice de dispersão das vagas para a AP por distrito;
 - iv) Evolução da aquisição das competências dos trabalhadores da AP;
 - v) Perfil dos formandos (habilitações académicas, categoria, área de atuação, idade, género, curso frequentado, etc...);
 - vi) Produção de novas competências nas diferentes áreas de conhecimento;
 - vii) Capacidade de exploração do potencial social e económico por distritos;
 - viii) Indicadores de avaliação do impacto da formação.
- b) **São elegíveis parcerias de formação com IES integrantes do CRUP e do CCISP e de investigação com Unidades de I&D, públicas ou privadas** (prevendo estas Instituições nas respetivas missões o desenvolvimento, a transmissão e a difusão do conhecimento nos domínios da AP, da gestão pública e das políticas públicas);
- c) O lançamento de projetos estratégicos de investigação interdisciplinar em áreas de impacto social, ambiental e cívico - v.g. identificadas por organizações internacionais de referência – que podem potenciar a articulação de recursos e convocar fontes complementares de financiamento, nacionais e internacionais. Os resultados da investigação do INA devem ser divulgados a grandes públicos, bem como as posições do INA acerca de assuntos candentes na sua esfera de atuação;

- d) Sem prejuízo da necessária articulação, em termos essenciais, são interlocutores no INA, para efeitos de formação, a Direção de Serviços de Formação e Qualificação e, para efeitos de inovação e investigação, a Direção de Serviços de Modelos Organizacionais e Inovação e o Centro de Conhecimento da Administração Pública;
- e) São prosseguidos modelos inovadores e ágeis de qualificação e capacitação de pessoas, equipas e organizações através do desenvolvimento de metodologias de envolvimento e participação na melhoria do funcionamento dos serviços;
- f) É privilegiada uma abordagem integrada, em detrimento de visão segmentada, parcial e eventualmente sobreposta da formação, apontando para modelos de implementação de sistemas de aprendizagem ao longo da vida que integrem:
 - i) o desenvolvimento de competências em contexto real de trabalho através da gestão dinâmica dos percursos profissionais;
 - ii) metodologias de captura, gestão e transferência de conhecimento e, em particular, de transferência intergeracional;
 - iii) formas de reconhecimento do mérito dos trabalhadores que colaborem na concretização de iniciativas com resultados relevantes para o serviço.
- g) As tarefas em causa exigem novas abordagens de base tecnológica para novas soluções no desenvolvimento de competências e a aplicação das mesmas em prol do serviço público:
 - i) utilização de inteligência artificial, *big data* e *blockchain*;
 - ii) incubação e aceleração de ideias de inovação e experimentação em gestão pública;
 - iii) desenvolvimento de uma cultura organizacional pró-ativa e criativa, e conferindo maior autonomia aos trabalhadores e às equipas;
 - iv) disponibilização, a todos os trabalhadores da AP, de uma ferramenta que permita a pesquisa fácil da formação disponível, de acordo com critérios seleccionáveis pelo utilizador (e.g., área, duração, público-alvo, destinatários, datas e locais de formação).

4. Elenco de alterações necessárias e/ou desejáveis

O presente Plano estabelece objetivos a médio prazo e para os quais os programas de formação do INA devem concretizar respostas anuais.

Importa, assim:

- a) Integrar na razão de ordem das orientações estratégicas assumidas no presente Plano, as etapas, as ações e os resultados previstos no Contrato de Financiamento para a realização do Investimento TD - C19-i07.01, designado por “Capacitação da Administração Pública – INA” e enquadrado na Componente C19 – Administração Pública – Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) (ANEXO I), para os quais na íntegra se remete e se considera serem parte integrante do presente documento;
- b) Alterar o leque de cursos de formação oferecidos pelo INA, organizando-os por níveis de competências, com a necessária reordenação normativa;
- c) Densificar as atuais áreas de formação estratégica da AP, enriquecendo o elenco existente com a referência específica a *a) Valor do interesse e serviço público; b) Formação para promoção da cidadania e participação democrática;*
- d) Articular com as IES e as Unidades de I&D, na senda do determinado nos estatutos do INA - aprovados pelo Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março;
- e) Promover a harmonização dos cursos de direção, pós-graduação e especialização, especificamente dirigidos a trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, oferecidos pelas IES e pelo INA;
- f) Através de Protocolos colaborativos com as IES, alargar a oferta de cursos de pós-graduação em diversas áreas como capacitação digital, administração pública, gestão, finanças, estatística, educação e saúde, entre outras, dando resposta às necessidades dos diferentes serviços da Administração central, regional ou local, de forma a alargar o leque de áreas de conhecimento com ganhos de escala no âmbito da Administração Pública;
- g) Participar em mestrados com duração normal de um ano (60 ECTS), geralmente designados por «mestrados profissionais», quando estes revelem forte orientação profissionalizante e estejam exclusivamente destinados para a formação de estudantes que demonstrem ter experiência profissional prévia;
- h) Potenciar o Curso de Alta Direção em Administração Pública – Edição Internacional – como forma de retoma da marca internacional do INA;
- i) Promover o alargamento do Protocolo APEX, no que respeita ao número de IES parceiras, cursos abrangidos e vagas, assim como a sua ampla divulgação junto dos trabalhadores e dirigentes da AP;

- j) Divulgar amplamente a oferta formativa disponibilizada pelo INA ou em parceria, junto dos trabalhadores e dirigentes da AP;
- k) Monitorizar com a colaboração das IES o universo de trabalhadores e dirigentes da AP matriculados em formação oferecida em parceria, procedendo à respetiva caracterização e avaliação dos principais *outputs* da formação oferecida;
- l) Em parceria com as IES, promover formações modulares de âmbito superior com atribuição de microcredenciais/microdiplomas, que promovam a aprendizagem contínua e a aquisição de novas competências nos termos do Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos³;
- m) Aprofundar a participação articulada entre peritos das IES e da AP no desenvolvimento das atividades de formação e transferência de conhecimento;
- n) Colaborar com atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) integradas, a curto e médio/largo prazo, com foco em avaliação de políticas públicas mas também em soluções e valor;
- o) Em articulação com a área governativa da Educação, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e em colaboração com as Escolas Profissionais (nível 5), equacionar o alargamento das condições de reconhecimento de experiência profissional aos estudantes dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), eventualmente eliminando os requisitos excessivos de duração temporal das formações, e possibilitando que o total de 120 ECTS seja desenvolvido em períodos mais curtos, desde que a carga de trabalho seja idêntica;

³ Nos termos sugeridos v.g. no artigo 18.º (Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos) da atual Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho, para os Programas de Capacitação Avançada:

1 - *A frequência com aprovação do CAT, em qualquer das suas modalidades, permite ao trabalhador em funções públicas validar e reconhecer os resultados da sua aprendizagem no âmbito de outros percursos formativos em instituição de ensino superior, conferentes ou não de grau académico.*

2 - *Para efeitos do número anterior, são consideradas as regras consagradas no Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos.*

3 - *A definição do total de créditos a atribuir em cada uma das modalidades do CAT, a cada módulo respetivo integrante, é aprovada pelo dirigente máximo do INA e pelas instituições de ensino superior envolvidas.*

4 - *Para efeitos do número anterior, é celebrado protocolo entre as partes envolvidas, no qual são inscritas as regras inerentes à definição dos créditos a atribuir em cada uma das modalidades do CAT, o qual é publicitado na página do INA na Internet.*

Neste sentido, a frequência com aprovação da formação permite ao trabalhador em funções públicas validar e reconhecer os resultados da sua aprendizagem no âmbito de outros percursos formativos em instituição de ensino superior, conferentes ou não de grau académico. A definição do total de créditos a atribuir em cada uma das modalidades da formação, a cada módulo respetivo integrante, deve ser aprovada pelo dirigente máximo do INA e pelas IES envolvidas, podendo para o efeito ser celebrado um protocolo entre as partes envolvidas, no qual são inscritas as regras inerentes à definição dos créditos a atribuir em cada uma das modalidades de formação, publicitado na página de internet do INA.

- p) Disponibilizar cursos de formação transversal, de forma tendencialmente gratuita aos trabalhadores em funções públicas, em função do nível, grau e conteúdo funcional dos cargos desempenhados pelos trabalhadores;
- q) O aprofundamento deste quadro comum permitirá, em termos a discutir com a Direção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP) e a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública, valorizar a oferta formativa no que tange aos processos de seleção e recrutamento;
- r) No quadro *infra*, definem-se as ações-chave previstas nas orientações estratégicas assumidas na concretização do presente Plano e respetiva calendarização.

Tabela 1: Calendarização das Ações Chave

AÇÃO	QUADRO TEMPORAL
Elaboração de propostas de alteração de elenco normativo (v.g. regime jurídico da formação profissional da AP)	2.º trimestre de 2022
Aplicação da metodologia, identificando referenciais de competências transversais e específicos, com colaboração de <i>stakeholders</i> e IES	Plano de Formação de 2023
Reconfiguração da oferta formativa	A partir de 2023
Instituição do modelo de governação e coordenação do sistema	A partir de 2023
Definição de uma metodologia de avaliação do impacto da formação	2024
Capacitação das organizações da AP para a utilização de plataforma integrada (COFAP)	2023/2025

I. A CENTRALIDADE DO CONHECIMENTO

1. A ambiciosa Agenda 2030 e os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)*, aprovados pelos líderes mundiais reunidos na Assembleia-Geral da ONU a 25 de setembro de 2015 –, fundam-se no princípio da aprendizagem ao longo da vida – aliás numa perspetiva intergeracional - como tem sido assinalado pela UNESCO.⁴

2. Parece-nos ser este também um mote claro para o que tem que ser a capacitação estratégica para a formação na Administração Pública, contribuindo ativamente para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas para 2030



através da:

- a) Promoção e disseminação do conhecimento para todos, sem deixar ninguém para trás;
- b) Partilha e reflexão sobre temas que contribuam para capacitar as pessoas e desenvolver instituições mais eficazes.

3. Estas preocupações⁵ com a formação do cidadão democrático – e com a formação do servidor público que em *ultima ratio* serve o cidadão - foram em 2010 reenquadrados pela Recomendação CM/Rec (2010) 7 do Conselho de Ministros do Conselho da Europa que aprovou a Carta sobre a Educação para a Cidadania Democrática e para os Direitos Humanos que dela faz parte integrante.

Este é ainda um tema alinhado com as preocupações do United Nations Fund for Democracy e da Venice Commission (Directorate General for Human Rights and Rule of Law) do Conselho da Europa. Para além da já referida Recomendação CM/Rec (2010) 7 do Conselho de Ministros do Conselho da Europa que aprovou a Carta sobre a Educação para a Cidadania Democrática e para os Direitos Humanos, foi aprovado em 2018 o *Quadro de referências de competências para uma cultura*

⁴ Em especial no âmbito das atividades do *Institute for Lifelong Learning (UIL)* que assumiu para efeitos da Agenda 2030 o mote *Making lifelong learning for all a reality*.

⁵ Vejam-se ainda os sentidos da Declaração de Lisboa no contexto da Presidência Portuguesa da UE de 2020.

democrática desenvolvido pelo Council of Europe's Steering Committee for Education Policy and Practice para ser adotado pelos vários níveis de ensino e formação ⁶.

Finalmente, e num outro âmbito geográfico regional relevante para Portugal - e para além da Declaração de Paris sobre a Promoção da Cidadania e dos Valores Comuns da Liberdade, Tolerância e Não-discriminação através da Educação, de 17 de março de 2015 -, a Comissão Europeia lançou a 3 de abril de 2019 um processo de reflexão sobre os instrumentos disponíveis para fiscalizar, avaliar e proteger o Estado de Direito na União Europeia (UE). No comunicado de imprensa a propósito divulgado⁷, o então primeiro vice-presidente da Comissão, Frans Timmermans, declarou «*[A] capacidade da União para defender o Estado de Direito é essencial, agora mais do que nunca. Em primeiro lugar porque se trata de uma questão de valores fundamentais, uma questão de saber “quem somos”. Em segundo lugar, porque o funcionamento da UE no seu conjunto depende do Estado de direito em todos os Estados-Membros. Chegou o momento de refletir em conjunto com todas as instituições, os Estados-Membros, as diferentes autoridades e as partes interessadas sobre a forma de defender e reforçar o Estado de Direito na União.*»

4. É neste quadro de consideração de um novo paradigma ético democrático, diariamente referendado – assente em *Comunicar, Gerir Conflitos, Cooperar, Exercitar a Cidadania* –, que emergem as doze competências para o século XXI (definidas no *Partnership for 21st Century Skills*, agora *Partnership for 21st Century Learning*, ou P21)⁸ e assentes no pensamento crítico, na criatividade, na colaboração, na comunicação, na literacia de informação, na literacia mediática, na literacia tecnológica, na flexibilidade, na liderança, na iniciativa, na produtividade e nas competências sociais.⁹

Para responder a este desafio, a capacitação dos trabalhadores e dirigentes da AP deve procurar desenvolver as competências para enfrentar os desafios do futuro, enquadrando-as numa perspetiva de transferência de conhecimentos e aprendizagens e de experimentação-ação. Neste tipo de abordagem, as metodologias e conteúdos pedagógicos incorporam e beneficiam, necessariamente, dos conhecimentos e experiências dos contextos em que são aplicados – e.g., projetos experimentais de inovação, programas de incubação e aceleração de ideias, desenvolvimento de ferramentas de apoio

⁶ *Reference framework of competences for democratic culture* (3 volumes), 2018.

⁷ Disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_IP-19-1912_en.htm

⁸ Trata-se de uma organização não lucrativa que inclui parceiros como a National Education Association (NEA), United States Department of Education, AOL Time Warner Foundation, Apple Computer, Inc., Cable in the Classroom, Cisco Systems, Inc., Dell Computer Corporation, Microsoft Corporation, SAP, Ken Kay (President and Co-Founder), e Dins Golder-Dardis.

⁹ São estas também competências a ser usadas em contexto específico de ensino superior, v.g. Andrews, Richard, *Argumentation In Higher Education, Improving Practice Through Theory And Research*, Taylor & Francis, 2009.

à inovação ou espaços e redes de partilha de competências e de práticas inovadoras. Afigura-se, igualmente, necessário privilegiar abordagens colaborativas e participadas, que resultem em processos de cocriação, de forma a responder e antecipar necessidades, expectativas e preferências dos cidadãos e dos vários atores institucionais dentro e fora da Administração Pública. Além disso, e porque o desenvolvimento da capacidade para a inovação deve ser um desafio constante nos serviços da AP, é também necessário incorporar e explorar este conceito nas diversas ações de capacitação a desenvolver pelo INA, independentemente da sua natureza – inicial, contínua ou de carácter especializado.

5. O fim de tudo é um recomeço pelo que voltamos ao que aqui nos trouxe: o Estado de Direito sempre funda a Administração que o INA quer capacitar. A administração sempre serve para os cidadãos. De forma adequada, progressiva e integrada, as várias funções e níveis de carreira, devem ser destinatários da presente estratégia formativa, cabendo-lhes, gradualmente, a co-construção de um novo modelo organizacional no qual todos devem ser envolvidos para dar resposta ao cidadão, mesmo que indiretamente. É ainda de destacar o reconhecimento da importância do capital científico acumulado pelas diversas instituições de ensino superior, mas nem sempre mobilizado no contexto da investigação no domínio das ciências da administração, das políticas públicas e das áreas conexas.

6. Trata-se, assim, de construir relações dialéticas com impacto que, cremos, fica quer a montante, quer a jusante de qualquer consideração tática: *mobilizar a AP para o conhecimento e mobilizar o conhecimento para a AP*. A articulação recíproca dos eixos de mobilização referidos nesta visão permite garantir que a oferta de capacitação integrada – com especial relevo para a oferta formativa – colocada à disposição dos trabalhadores e da Administração Pública se traduz num efetivo acréscimo de valor e competências, em prol de um efetivo serviço público mais inovador, próximo, participativo e responsivo.

7. O novo enquadramento institucional recentra o INA novamente na sua missão primordial de formação, dotando-o da flexibilidade necessária, para que possa cumprir cada vez mais e melhor o seu papel em prol de um serviço público que cumpra as suas funções constitucionais de esteio do Estado de Direito.

Beneficiando da posição ímpar que ocupa, em função do seu património histórico e organizacional, dispõe o INA de um importante capital de credibilidade, pelo conhecimento privilegiado da realidade da Administração Pública (AP), pelas competências que agrega e produz e pelas disposições institucionais que promove. Deve, por isso, o INA assumir-se como dinamizador no universo do conhecimento e formação na e da AP. A referida posição permitirá atrair – e reter –

recursos qualificados na AP. A consolidação do reconhecimento como instituição de referência nos planos nacional e internacional, permitirá ao INA protagonizar e renovar consciente e seriamente o desafio de captação, organização, produção e valorização do conhecimento.

I.1. Objeto, delimitação e razão de ordem

1. Nos termos do compromisso assumido com a centralidade do conhecimento e com a visão explanada, trata este Plano de ser um documento prospetivo, que identifica as competências necessárias, revela oportunidades e estabelece ações estratégicas, tendo por base um retrato atual das competências e necessidades futuras de uma AP que se encontra em contínua transformação.

É certo que a concretização deste desiderato pode ser questionada como sendo possível – com este horizonte temporal –, num momento em que a doutrina¹⁰ mais avisada alerta precisamente para a dificuldade da organização temporal.

2. O desenvolvimento da formação profissional na AP é, assim, perspetivado num quadro integrado de gestão e racionalização das estruturas e meios formativos existentes, capaz de garantir a atualização e a valorização técnica e tecnológica dos trabalhadores da AP, através de uma visão estratégica orientada para a modernização administrativa.

3. Com este novo quadro de natureza jurídica que agora se aparta da Administração direta, sempre importaria rever a metodologia em vigor, de Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública (gecAP)¹¹, numa atualização e melhoria do trabalho realizado pelo INA, a partir de 2007, e que deu origem ao Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos (MANFOP)¹² – bem como as *Orientações Estratégicas para a Formação Profissional na Administração Pública, Documento Enquadrador da Política de Formação Profissional dos*

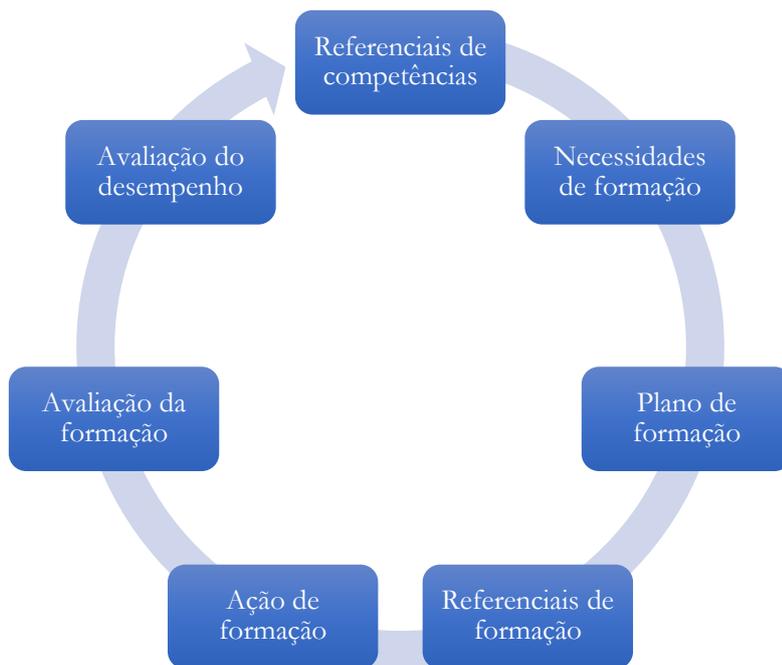
¹⁰ Veja-se, v.g., Jean-Michel Eymeri - Douzans, *The study of public administration in Europe: a “chaos of disciplines” ...or disciplines in a chaotic time?*, Sciences Po Toulouse-LaSSP, European Group for Public Administration (EGPA, 2019).

¹¹ Importa retomar aqui a densificação do *Modelo concetual do referencial de competências*. De facto, nos termos do já referido Despacho n.º 1425/2016 da Senhora Secretária de Estado da Administração e do Emprego Público, em que se faz apresentação do gecAP, o Modelo de Gestão por Competências na Administração Pública, construído a partir da experiência do INA, acrescido do saber decorrente da análise de documentação sobre a gestão de competências no contexto público, e da análise de *benchmarking* das experiências de países com níveis de maturidade elevada neste domínio. Como se lê no Despacho, “[A] introdução de um modelo de gestão de competências deverá garantir a decisão de introduzir um sistema de gestão baseado nas competências, organizar, planear e comunicar a mudança para uma gestão baseada em competências, identificar as competências e desenvolver modelos de competências para grupos específicos, integrar a gestão por competências nos vários processos dos recursos humanos, rever e atualizar o sistema de gestão de competências regularmente”. Ora, a elaboração de tal modelo contempla apenas o 1.º nível de competências (transversais). Foi iniciado trabalho sobre o 2.º nível, mais complexo, mas que não chegou a ser concluído e que se entende ser de recuperar e reponderar...

¹² *MANFOP : manual de avaliação das necessidades de formação em organismos públicos*, Helena Rato, Conceição Baptista, David Ferraz, Oeiras, INA, 2007.

Trabalhadores em Funções Públicas - elaborado em Maio de 2016¹³, ainda que se concorde com o essencial pressuposto, o de que *[A] gestão do conhecimento é um requisito básico de um crescimento inteligente e sustentável*, bem como com o ciclo de gestão da formação profissional retratado, de modo esquematizado, na **Figura 1** *infra*.

Figura 1: O ciclo de gestão da formação profissional na AP



4. A revisão do Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março, corporizada entretanto no diploma que aprova o atual regime da formação profissional na AP – Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro -, bem como a refundação do INA verificada em março de 2021, criaram as condições para a adoção de uma nova filosofia de atuação.

De facto, no atual posicionamento estratégico, enquanto organismo de criação, transmissão e difusão do conhecimento, no domínio da Administração Pública, contribuindo, através de formação, educação e desenvolvimento científico, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização individual e organizacional, o INA assume as seguintes atribuições:

¹³ Grupo de Trabalho constituído por Elisabete de Carvalho, Júlia Araújo, Marina Pereira e Nuno Lopes.

- a) *Garantir a qualificação dos recursos humanos da AP em todos os domínios relacionados com a sua atividade;*
- b) *Organizar cursos de formação e de especialização para desenvolvimento das competências de liderança nos dirigentes e futuros dirigentes da AP;*
- c) *Organizar cursos de formação visando a qualificação profissional inicial e contínua dos quadros técnicos superiores da AP;*
- d) *Promover a realização de cursos de formação, ou de outros mecanismos de ensino profissional, especificamente com vista à reciclagem de competências dos recursos humanos da AP em diferentes áreas;*
- e) *Assegurar o planeamento e a gestão da formação, nomeadamente através do diagnóstico de necessidades de formação e qualificação dos recursos humanos face à missão, objetivos e atividades dos serviços e órgãos da AP;*
- f) *Definir perfis de formação transversais para a AP, promovendo o aprofundamento e diversidade da oferta formativa e dos ciclos de formação;*
- g) *Planear, coordenar e promover a execução de cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional nos domínios transversais da AP;*
- h) *Participar em iniciativas de formação e ensino organizadas com outras entidades, nacionais, internacionais ou estrangeiras;*
- i) *Organizar e promover simpósios, colóquios, conferências e seminários nos domínios transversais da AP;*
- j) *Promover a investigação científica no âmbito da AP, aplicada a projetos de inovação na gestão e de modernização da Administração Pública;*
- k) *Promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da AP através da introdução de novos métodos de gestão e novas metodologias de trabalho;*
- l) *Promover o intercâmbio cultural, científico e técnico;*
- m) *Promover a publicação de obras resultantes das atividades de formação, cooperação e investigação por si desenvolvidas;*
- n) *Assegurar a cooperação internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização e capacitação dos recursos humanos da AP, e da inovação na gestão;*
- o) *Desenvolver bases de dados relacionadas com a AP;*
- p) *Promover, a integração da Biblioteca do INA, I. P., em redes de bibliotecas e a sua inserção em bases de dados relacionadas com a AP;*
- q) *Operar em todos os domínios compatíveis com a sua natureza.*

Nos termos do n.º3 do artigo 3.º dos Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 19/21, [A]s atribuições previstas nas alíneas b), c), j) e p) do número anterior devem ser prosseguidas através do consórcio

estabelecido com vista ao desenvolvimento das ações de formação de quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública, podendo as demais atribuições previstas no número anterior ser realizadas diretamente pelo INA, I. P., ou em colaboração com outras entidades, através da constituição de parcerias ou outros consórcios, nos termos previstos no capítulo seguinte.

5. Dir-se-ia que esta enunciação material de atribuições corresponderia já por si a uma ressystematização de objetivos. Mas a verdade é que o INA atua hoje num contexto de profunda transformação – uma modernização da ação pública que tende a mudar significativamente o desenho, a implementação e a avaliação das políticas públicas. Esses desenvolvimentos já se refletem na formação inicial, mas também devem irrigar uma formação contínua que integra a exigência de diversidade no recrutamento, a experiência e a carreira, a existência de planos gerenciais de qualidade e o fortalecimento da formação inicial e continuada dos servidores públicos.

6. Os instrumentos estruturantes que delimitam o enquadramento global e específico para a proposta agora apresentada elencam-se nos seguintes termos:

- a) **Como visto, a alteração do modelo de ensino e formação no seio da Administração Pública e a criação do INA, I.P., com extinção da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, pelo Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março** (nomeadamente pela promoção da investigação científica aplicada a projetos de inovação na gestão e de modernização da Administração Pública; promoção do intercâmbio cultural, científico e técnico; promoção da publicação de obras resultantes das atividades de formação, cooperação e investigação desenvolvidas);
- b) **A estrutura nuclear do Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA, I. P.), fixada pela Portaria n.º 100-B/2021, de 11 de maio** (nomeadamente pelo estímulo (i) à inovação dos processos de trabalho na Administração Pública, em particular práticas inovadoras de gestão; (ii) à conceção, desenvolvimento e disseminação de modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores; (iii) à promoção de sistemas de capacitação que permitam compreender a necessidade de inovar e induzam novos comportamentos e atitudes nos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, desenvolvendo uma cultura de inovação; (iv) à colaboração com as demais entidades do ecossistema nacional de inovação para a Administração Pública; (v) ao desenvolvimento de parcerias com entidades de outros países e organizações multilaterais em matéria de inovação; ao desenvolvimento de projetos de investigação e estudos aplicados no domínio das políticas

- públicas na área da administração e gestão pública; e (vi) à colaboração com outros organismos públicos, nacionais ou, em articulação com a DGAEP, com organismos estrangeiros, através da realização de estudos e da prestação de assistência técnica especialmente adaptados às necessidades que decorrem da implementação das reformas da Administração Pública);
- c) **Os Protocolos de Cooperação do INA, I.P. com o Ensino Superior, celebrados com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e com o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCSISP), firmados a 21 de setembro de 2021, na área da formação, da investigação e da transferência de conhecimento;**
 - d) **A necessária prossecução dos consórcios e parcerias a que se refere o n.º3 do artigo 3.º dos Estatutos do INA;**
 - e) **O Programa do XXII Governo Constitucional para 2019-2023¹⁴** (nomeadamente o ponto I.II.2. Uma Administração Pública robusta para a melhoria dos serviços públicos);
 - f) **A Estratégia Portugal 2030** (nomeadamente através de uma estratégia abrangente de modernização, inovação, capacitação institucional e formação da Administração Pública, pelo desenvolvimento de uma cultura de inovação);
 - g) **A Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023, aprovada pela RCM n.º 55/2020, de 31 de julho** (nomeadamente ao nível da formação, da capacitação organizacional e tecnológica e da gestão da inovação);
 - h) **A Lei das Grandes Opções do Plano (GOP) para 2021-2023** (nomeadamente, pela aposta numa cultura de investigação e inovação em redes colaborativas tomando partido das unidades de I&D e laboratórios associados, quando possível);
 - i) **A Resolução do Conselho de Ministros n.º 131/2021, de 10 de setembro, que aprovou a Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026 e o consequente Plano de Ação Transversal;**
 - j) **O Plano Estratégico do INA para o período 2021-2026** (nomeadamente quanto a “Estratégia 2 – Ser o centro de partilha de informação e conhecimento científico e de experiências e boas práticas na e da AP, assumindo 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

¹⁴ Naturalmente, à data da finalização e apresentação deste documento, qual seja a de dezembro de 2021

identificadas” e a “Estratégia 3 – Fomentar a parceria com instituições de ensino superior e unidades de I&D para desenvolver a oferta formativa, diferenciada e alargada e a investigação colaborativa na área da gestão e modernização da AP” do “Objetivo Estratégico 1 – Promover a capacitação – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP”¹⁵);

- k) O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) - Recuperar Portugal, Construindo o futuro** (nomeadamente pelo reforço da digitalização da Administração Pública, reforçando a interoperabilidade e facilitando o acesso aos serviços públicos, e pela qualificação e rejuvenescimento do quadro de recursos humanos da administração pública. Concebido para dar resposta a desafios do PRR, constituindo, nesta perspetiva, um instrumento estratégico de suporte à implementação das reformas e investimentos estruturantes conducentes a uma maior convergência com a Europa. A relevância do valor da formação no quadro deste programa coloca no centro das prioridades, o reforço e alargamento das parcerias com os diferentes protagonistas e parceiros nas várias áreas governativas, no mundo empresarial e com os atores sociais. Ancorado no desígnio “Reforma TD-r36: Administração pública capacitada para a criação de valor público”, a oferta formativa vertida no Programa de Formação 2022, procura contribuir para a eficiência, a modernização, a inovação e a capacitação da Administração Pública e dá ainda resposta aos desígnios da medida de “Investimento TD-C19-i07 – Investir nas Pessoas e Desenvolver a Gestão”, designadamente, através dos domínios da capacitação dos trabalhadores e dos dirigentes para os novos desafios e transição digital).

I.2. Em especial, a integração com os objetivos do PRR

1. Ainda que importe naturalmente que se não tome a parte pelo todo, o horizonte temporal deste Plano de Capacitação Estratégica AP 2026 deve considerar e escarpelizar a componente “Administração Pública – Capacitação, Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança” que resulta do referido PRR. Com o objetivo de providenciar um melhor serviço público, utilizando a tecnologia e reforçando a proximidade para um acesso mais simples, seguro, efetivo e eficiente de cidadãos e empresas, reduzindo custos de contexto, bem como promovendo a eficiência, a modernização, a inovação e a capacitação da Administração Pública, reforçando o contributo do

¹⁵ Assumem-se os seguintes objetivos estratégicos enquanto catalisadores do Plano Estratégico do INA: 1. Promover a capacitação – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP; 2. Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona; 3. Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

Estado e da administração pública para o crescimento e desenvolvimento económico e social, o conjunto de medidas assenta, entre outras iniciativas, na promoção de uma *Administração Pública capacitada para a Criação de Valor Público*, coordenado pelo Instituto Nacional de Administração, I.P.¹⁶

Neste sentido, vão ser desenvolvidos um conjunto de medidas que dão corpo a estes objetivos:

- a) Programas de capacitação digital (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);
- b) 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;
- c) Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP;
- d) Aquisição de serviços com vista ao desenvolvimento da plataforma digital para a coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (COFAP/INA).

Assim, e a benefício de economia, ao que se apresenta neste documento se juntam, naturalmente, as etapas, descrições e resultados previstos no Plano de Ação INA PRR para os quais na íntegra se remete e se considera serem parte integrante do presente documento (o já referido ANEXO I).

2. A mobilização coletiva de todos os envolvidos para concretizar o potencial que o PRR representa para o país, implica necessariamente um esforço acrescido da Administração, com particular destaque para os seus dirigentes, superiores e intermédios, não só para incorporar as especificidades atinentes ao PRR na organização e mobilização interna dos recursos para os níveis de exigência e urgentes do programa, mas sobretudo na capacidade de garantir um equilíbrio virtuoso entre o curto prazo e a viabilidade das organizações após 2026.

3. Ora, este enquadramento impõe uma tentativa de explicitar o fio condutor e remissivo que permita a análise integrada de definição de paradigma, de elenco de desafios, de reconhecimento de nós górdios problemáticos – eles próprios passíveis de oportunidade de formação - e de oportunidade.

A primeira das questões a considerar corresponde ao desafio da integração dos objetivos no quadro de outras vinculações já *supra* referidas;

- a) Por outro lado, e sem prejuízo do natural e necessário alinhamento entre o conjunto de componentes e medidas do PRR e o enquadramento estratégico definidos nos instrumentos-chave de Governança *supra* referidos, o calendário de implementação das medidas PRR,

¹⁶ Reforma TD-r36, Investimento TD-C19-i07.

- implicará aos gestores públicos um esforço acrescido de reforço do foco e recursos humanos nas medidas PRR,
- b) Sendo certo que o modelo de governação dos fundos europeus atribuídos a Portugal através do Plano de Recuperação e Resiliência, foi estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 29-B/2021, de 4 de maio, e que a respetiva exposição de motivos reconhecia a necessidade de *“ação coordenada e complementar para dar resposta concertada a três grandes desafios: o do controlo e combate da pandemia; o da superação dos seus efeitos sociais e económicos, recuperando uma trajetória de crescimento sustentado; e, finalmente, o da construção de um futuro mais robusto, mais coeso e mais sustentável, capacitando o país para prosperar num contexto de mudança, adaptando-se às transições em curso, e garantindo a compatibilização de um processo de convergência externa com a coesão social e territorial interna, de forma a que ninguém seja deixado para trás”*, ao mesmo tempo que a Resolução do Conselho de Ministros n.º 46-B/2021, de 4 de maio, procedeu à criação da Estrutura de Missão «Recuperar Portugal», cujo objetivo é o de promover a gestão e monitorização da execução e da concretização dos objetivos operacionais do PRR, a programação do PRR impõe a maximização de sinergias e complementaridades entre fontes de financiamento europeu – e nacional - das políticas públicas para a próxima década e, a um outro nível, de articulação entre entidades nacionais co-responsáveis pelos objetivos propostos, não raro com elevado potencial conflito positivo (de atribuições, competências e indicadores);
- c) Não estando em causa o exercício de qualquer tipo de atividade económica pelo Estado português e pela respetiva administração pública, nem o financiamento de qualquer atividade de índole económica a entidades públicas ou privadas pelo Estado, o objetivo geral desta componente passa por providenciar um melhor serviço público aos cidadãos, utilizando a tecnologia e reforçando a proximidade para um acesso mais simples, efetivo e eficiente de cidadãos e empresas, reduzindo custos de contexto, bem como promovendo uma gestão eficiente da Administração Pública e dos recursos públicos utilizados por esta, que reforce o contributo do Estado para o crescimento e desenvolvimento económico e social.;
- d) A normalização da necessidade de tratamento de dados e informação para suportar os processos de tomada de decisão, bem como o reforço da Administração Pública enquanto entidade fundamental na produção de informação de conhecimento de suporte à decisão e definição política, tem implicado ao longo dos anos a consolidação de rotinas de reporte de dados entre entidades públicas em função da matéria, bem como a consolidação de relações hierárquicas, mais ou menos formais, entre entidades coordenadas e entidades com responsabilidades de coordenação sectorial e central;

- e) A arquitetura institucional com funções de preparação técnica da decisão política e de redução da assimetria de informação entre Administração e Governo que se consolidou nas últimas décadas, e que tem gradualmente ancorado os mecanismos de controlo e acompanhamento da tradução da orientação política em ação administrativa – englobando entidades coordenadoras orçamentais e entidades com funções de coordenação do Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) - possa agora coexistir com uma estrutura, e respetivas rotinas, paralela de governança específica do PRR.

II. CARACTERIZAÇÃO DOS INTERESSES E BENEFICIÁRIOS DA FORMAÇÃO

1. Em Portugal, os últimos 30 anos de reforma administrativa contribuíram para sucessivas vagas de privatizações, para o declínio e envelhecimento do emprego público, para a empresarialização e reestruturação da AP, assim como para uma híbrida convergência da natureza pública e privada das instituições e das leis e regimes de trabalho públicos e privados. Neste sentido, a AP tem desenvolvido um esforço considerável no acolhimento e na formação de novos públicos, que “tradicionalmente” não a habitavam.

Acresce ainda, os efeitos da pandemia de COVID-19, no início do ano 2020, que foi responsável por desencadear uma crise no mundo do trabalho, deixando a descoberto o desfasamento de competências, e acelerando a urgência das transformações estruturais e da necessidade de investir nas capacidades das pessoas numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, especialmente num processo de recuperação pós-pandemia.

A pandemia da COVID-19 também contribuiu para acelerar algumas das grandes tendências e pressões estruturais que já se vinham a verificar, criando enormes desafios para o emprego, o trabalho digno e as oportunidades de qualificação, nomeadamente ao nível das mudanças tecnológicas e digitalização, da globalização e comércio, das alterações climáticas e degradação ambiental, das alterações demográficas, da formação profissional e novas formas de organização do trabalho e intensificação da migração laboral.¹⁷

Por conseguinte, a Administração Pública tem um papel fundamental na abordagem dos desafios globais e complexos do nosso tempo, desafios estes que exigem dos governos e das sociedades respostas que devem ser enquadradas por uma visão comum e operacionalizadas através de políticas, estratégias e medidas coerentes¹⁸.

A inovação e modernização da AP devem ocorrer de forma transversal a todos os serviços e organismos públicos, nos diferentes níveis de autonomia e setores de intervenção, com o objetivo de provocar a transformação contínua dos seus processos e dos bens e serviços que presta, aumentando a sua eficiência, e qualidade.

¹⁷ Tal como tem também vindo a ser salientado pela Organização Internacional do Trabalho, in https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_826472.pdf

¹⁸ Clark, B.D., *The MBA Distilled for Project & Program Professionals. Up-Level Your Skills & Career by Mastering the Best Parts of an MBA Program*, New York, BEP, 2020.

2. Por se entender que os desafios acima referidos devem ter respostas construídas na e para a Administração Pública, este documento teve também em conta os contributos das Secretarias-Gerais acerca do plano de formação 2022 (*Limesurvey* promovido pelo INA - DSFQ, 2021) e o relatório sobre a avaliação do impacto da formação que permite aos serviços conhecer a estratégia em termos de qualificação e capacitação dos trabalhadores, assim como a consequência dos programas de formação no desenvolvimento das competências dos trabalhadores em funções públicas e dirigentes (*Formação profissional na AP, Avaliação do impacto na formação da administração pública*, Kit metodológico, 2016). Ainda que se tente identificar genericamente as competências e necessidades futuras, parece-nos importante que seja completado por retrato mais concreto - um estudo de diagnóstico e por conseguinte um estudo prospetivo - das necessidades atualmente existentes por categorias (Dirigentes, Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos, Assistentes Operacionais). Por outro lado, parece igualmente importante a existência, de alguma forma, de uma sistematização das competências desenvolvidas por cada oferta formativa, isto é, dos resultados de aprendizagem proporcionados.

3. Parece ainda importante identificar a desagregação entre dirigentes intermédios e altos dirigentes. Este último grupo merece do INA uma especial atenção pela dimensão, rotatividade e heterogeneidade, simultaneamente permitindo e reclamando a diversificação de ofertas, nos diferentes momentos e níveis de formação.

3. Tendo em consideração as atribuições do INA *supra* referidas, existe a necessidade de estabelecer um contacto com os *stakeholders*, nomeadamente com os beneficiários últimos da formação a desenvolver, bem como com as Instituições de Ensino Superior Universitário e Politécnico, beneficiando da sua experiência e apoio técnico e pedagógico, cooperando na concretização das respetivas atribuições ao nível da transferência e promoção de conhecimento.

4. De acordo com os dados disponibilizados pela DGAEP sobre a síntese estatística do emprego público, publicada a 30 de setembro de 2021, o emprego, no conjunto das administrações públicas, situou-se em 731 258 postos de trabalho, incluindo o universo de entidades que compõem o setor público na ótica da contabilidade nacional. Em especial, destaca-se o peso Significativo da administração central com mais de quinhentos mil funcionários e dirigentes, seguindo-se a administração local¹⁹.

¹⁹ Para além dos fins gerais do INA, caberá também fomentar a articulação com a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais, contribuindo para a formação e capacitação dos trabalhadores da Administração Local, sem prejuízo da competente tutela da Direção Geral das Autarquias Locais. Aliás, este potencial de colaboração

Tabela 2: Emprego na Administração Pública²⁰

ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS	31-Mar	30-Jun
	725 888	731 258
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL (DGAEP, 2021)	549 750	553 751
Estado	314 437	317 033
Serviços e Fundos Autónomos	226 074	227 404
Estado e Serviços e Fundos Autónomos	540 511	544 437
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes	13 927	13 921
Economia e Transição Digital	2 589	2 611
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	220	221
Negócios Estrangeiros	3760	3773
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	493	501
Presidência do Conselho de Ministros	1463	1447
Finanças	12 369	12 296
do qual: Setor Empresarial do Estado -Entid. Reclassif	380	378
Defesa Nacional	32 787	33 466
do qual: Setor Empresarial do Estado -Entid. Reclassif	479	474
Administração Interna	46 121	47 337
do qual: Setor Empresarial do Estado -Entid. Reclassif	18	18
Justiça	14 958	15 039
Modernização do Estado e da Administração Pública	856	867
Planeamento	326	329
Cultura	4 417	4 399
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	2 325	2 298
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	44 180	44 389
Educação	186 659	187 390
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	108	111
Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	5 595	5 658
Saúde	149 688	150 672
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	117 319	118 204
Ambiente e Ação Climática	5 359	5 324
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	2 101	2 084
Infraestruturas e Habitação	8 827	8 883
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	7 182	7 232
Coesão Territorial	1 006	1 026
Agricultura	4 619	4 603
do qual: Setor Empresarial do Estado - Entid. Reclassif	184	189
Mar	995	997
Regimes de Requalificação /Valorização Profissional	10	10
Instituições Sem fim Lucrativo da Administração Central	9 239	9 314

pode ganhar foros ainda mais relevantes no quadro da capacitação ligada a redes lusófonas como a Rede de Institutos Nacionais da Administração Pública e Equivalentes.

²⁰ DGAEP, *Boletim de Estatística do Emprego Público 2011-2020*, n.º 21, Lisboa, 2021.

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL E LOCAL (DGAEP, 2021)	165 363	166 547
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DOS AÇORES	19 419	19 565
Órgãos do Governo Regional dos Açores	12 724	12 831
Serviços e Fundos da AR dos Açores	6 695	6 734
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes	187	187
Presidência do Governo Regional	138	137
Vice-Presidência do Governo Regional	308	299
Finanças, Planeamento e Administração Pública	508	515
Educação	7 640	7 662
Saúde e Desporto	2 324	2 360
Agricultura e do Desenvolvimento Rural	1 840	1 850
Mar e Pescas	110	114
Cultura, da Ciência e Transição Digital	414	444
Ambiente e Alterações Climáticas	364	361
Transporte, Turismo e Energia	240	208

5. Mas a análise das carreiras e cargos exercidos pelos trabalhadores ajuda a compreender melhor os grupos com maior interesse na formação. O quadro antecedente apresenta o volume potencial de beneficiários dos programas de formação que sejam organizados pelo INA ao nível nacional, regional e local, tendo em conta a carreira (órgãos executivos, dirigentes, quadros superiores e outras carreiras) e o subsetor (administração central, administração local, segurança social). Os números também revelam um elevado número de potenciais interessados na formação, nomeadamente os quadros superiores, os dirigentes e os quadros técnicos. Há ainda a destacar outras carreiras específicas, como o pessoal de inspeção, da administração tributária e aduaneira e da justiça que, pelas funções e tarefas desempenhadas, terão também interesse em algumas das ações propostas.

III. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

1. Este Plano tem como intuito traçar caminho para identificar as competências consideradas necessárias para o desempenho das atividades inerentes aos diversos cargos e carreiras existentes nos serviços centrais e periféricos da Administração direta do Estado, assim como nos serviços e fundos personalizados e entidades públicas empresariais da Administração indireta e Administração autónoma.

A gestão por competências – em modelo behaviorista, genérico ou cognitivo - tornou-se um elemento crucial na operação efetiva de uma organização, devido à crescente necessidade de esta ser suficientemente ágil a reorientar os seus processos de negócio de forma a dar resposta à volatilidade da procura.²¹

2. Se o organismo responsável pelo quadro nacional de qualificações para o Ensino Superior é a Direção-Geral do Ensino Superior do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que colabora com a Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3ES), para facilitar e permitir às Instituições de Ensino Superior a promoção da sua identidade e autonomia, este processo também envolve a atuação do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, representando as instituições portuguesas de ensino superior, com o objetivo final de promover um quadro de qualificações que esteja simultaneamente de acordo com o Quadro Europeu de Qualificações, que seja instrumento de referência para comparar os níveis de qualificação dos diferentes sistemas de qualificações e para promover quer a aprendizagem ao longo da vida, quer a igualdade de oportunidades numa sociedade baseada no conhecimento, nas competências, habilidades e atitudes²². A transição de um sistema de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento de competências pelos próprios estudantes (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, que aprovou o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior) não foi isenta de escolhos.

²¹ Draganidis, Fotis; Chamopoulou, Paraskevi; Mentzas, Gregoris - An Ontology Based Tool for Competency Management and Learning Paths, Proc of IKNOW'06. 6:6 (2006) 1–10.

²² Loretan, R., *International Institute of Administrative Sciences: A Worldwide Platform for Administration: Main trends and developments in Public Administration and Public Sector*. IIAS: Regional Hub Of Civil Service's E-Journal #1 OCT. 2013.

Tabela 3: Quadro Europeu de Qualificações

	NÍVEIS	QUALIFICAÇÕES	QEQ	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	ATTITUDES
Ensino não superior	1	2.º ciclo do ensino básico	1	Conhecimentos gerais básicos	Aptidões básicas necessárias à realização de tarefas simples	Trabalhar ou estudar sob supervisão direta num contexto estruturado
	2	3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação	2	Conhecimentos factuais básicos numa área de trabalho ou de estudo	Aptidões cognitivas e práticas básicas necessárias para a aplicação da informação adequada à realização de tarefas e à resolução de problemas correntes por meio de regras e instrumentos simples.	Trabalhar ou estudar sob supervisão, com um certo grau de autonomia
	3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior	3	Conhecimentos de factos, princípios, processos e conceitos gerais numa área de estudo ou de trabalho.	Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para a realização de tarefas e a resolução de problemas através da seleção e aplicação de métodos, instrumentos, materiais e informações básicas.	Assumir responsabilidades para executar tarefas numa área de estudo ou de trabalho. Adaptar o seu comportamento às circunstâncias para fins da resolução de problemas.
	4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional - mínimo de 6 meses	4	Conhecimentos factuais e teóricos em contextos alargados numa área de estudo ou de trabalho.	Uma gama de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções para problemas específicos numa área de estudo ou de trabalho.	Gerir a própria atividade no quadro das orientações estabelecidas em contextos de estudo ou de trabalho, geralmente previsíveis, mas suscetíveis de alteração. Supervisionar as atividades de rotina de terceiros, assumindo determinadas responsabilidades em matéria de avaliação e melhoria das atividades em contextos de estudo ou de trabalho.

	NÍVEIS	QUALIFICAÇÕES	QEQ	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	ATTITUDES
Ensino Superior	1	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior O Anexo II à Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho define o nível 5 como relativo a Qualificação de nível pós -secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos de nível superior ²³	5	Conhecimentos abrangentes, especializados, factuais e teóricos numa determinada área de estudo ou de trabalho e consciência dos limites desses conhecimentos.	Uma gama abrangente de aptidões cognitivas e práticas necessárias para conceber soluções criativas para problemas abstratos.	Gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis. Rever e desenvolver o seu desempenho e o de terceiros.
	2	Licenciatura	6	Conhecimento aprofundado de uma determinada área de estudo ou de trabalho que implica uma compreensão crítica de teorias e princípios.	Aptidões avançadas que revelam a mestria e a inovação necessárias à resolução de problemas complexos e imprevisíveis numa área especializada de estudo ou de trabalho.	Gerir atividades ou projetos técnicos ou profissionais complexos, assumindo a responsabilidade de tomada de decisões em contextos de estudo ou de trabalho imprevisíveis. Assumir responsabilidades em matéria de gestão do desenvolvimento profissional individual e coletivo
	3	Mestrado	7	Conhecimentos altamente especializados, alguns dos quais se encontram na vanguarda do conhecimento numa determinada área de estudo ou de trabalho, que sustentam a capacidade de reflexão original e ou investigação. Consciência crítica das questões relativas aos conhecimentos numa área e nas interligações entre várias áreas.	Aptidões especializadas para a resolução de problemas em matéria de investigação e ou inovação, para desenvolver novos conhecimentos e procedimentos e integrar os conhecimentos de diferentes áreas.	Gerir e transformar contextos de estudo ou de trabalho complexos, imprevisíveis e que exigem abordagens estratégicas novas. Assumir responsabilidade por forma a contribuir para os conhecimentos e as práticas profissionais e ou para rever o desempenho estratégico de equipas.

²³ Com a reestruturação do Ensino Superior nos últimos anos, esta qualificação passa a ser ministrada em escolas do ensino secundário, dando lugar, desta vez no Ensino Politécnico, ao surgimento dos cursos CtesP, Curso Técnico Superior Profissional ministrado no Ensino Superior mas não conferente de grau académico (daí a expressão “não superior”).

	NÍVEIS	QUALIFICAÇÕES	QEQ	CONHECIMENTOS	APTIDÕES	ATTITUDES
	4	Doutoramento	8	Conhecimentos de ponta na vanguarda de uma área de estudo ou de trabalho e na interligação entre áreas.	As aptidões e as técnicas mais avançadas e especializadas, incluindo capacidade de síntese e de avaliação, necessárias para a resolução de problemas críticos na área da investigação e ou da inovação para o alargamento e a redefinição dos conhecimentos ou das práticas profissionais existentes.	Demonstrar um nível considerável de autoridade, inovação, autonomia, integridade científica ou profissional e assumir um firme compromisso no que diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias ou novos processos na vanguarda de contextos de estudo ou de trabalho, inclusive em matéria de investigação.

3. Descrita no âmbito do Quadro Europeu de Qualificações, em termos de responsabilidade e autonomia, a aquisição de competências é necessária para obter "a capacidade comprovada de utilizar o conhecimento, as aptidões e as capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações profissionais e para efeitos de desenvolvimento profissional ou pessoal".

4. Ora, ainda que não escondendo a dificuldade no que respeita à harmonização do conceito de “competência”²⁴, importa retomar tal discussão para efeitos da construção dos referenciais de formação em curtíssimo prazo²⁵.

5. Os planos de formação devem estar estruturados para que as competências genéricas sejam preferencialmente adquiridas – em termos iniciais e/ou prodromicamente ao longo do percurso da carreira do trabalhador e as competências específicas sejam adquiridas de uma forma gradual, em que aquelas que apresentam maior complexidade sejam desenvolvidas através de formação avançada que possibilite a resolução de situações críticas ou o alargamento e a redefinição de competências ou da melhoria das práticas profissionais existentes.

Nestes termos, apresenta-se *infra* uma hipótese de categorização.²⁶

²⁴ V.g. a contraposição entre a Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, IP. (ANQEP) e o Instituto de Emprego e Formação Profissional

²⁵ A nível europeu, considere-se v.g. o léxico já definido pelo Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP).

²⁶ A hipótese de referência ao conceito de competências ‘essenciais’ remeteria de outro modo para as também chamadas competências “transversais” de carácter não diferenciado (ex: as já inscritas em modelo GECAP não divulgado – transversais AP), face à atividade profissional a que se aplicam.

III.1. Competências Básicas (CB)

De facto, a distinção das competências a atingir pela formação é exemplificativa da complexificação em causa²⁷.

Consideram-se como competências básicas, aquelas que permitem um certo nível de conhecimentos técnicos e científicos para uma participação eficaz no contexto da atuação profissional. Trata-se, pois de um primeiro nível de aquisição de competências para o exercício de uma determinada atividade profissional na AP, carecendo depois - pela via da formação continua ou de formação de carácter especializado -, da desejada elevação desse nível básico de conhecimentos.

CB1 – Possuir e compreender conhecimentos que proporcionam uma base ou oportunidade de ser originais no desenvolvimento e/ou aplicação de ideias, muitas vezes num contexto de pesquisa;

CB2 – Aplicar os conhecimentos adquiridos e sua capacidade de resolução de problemas em ambientes novos ou pouco conhecidos dentro de contextos mais amplos (ou multidisciplinares) relacionados com sua área de estudo;

CB3 – Integrar conhecimentos e enfrentar a complexidade de formular juízos a partir de uma informação que, sendo incompleta ou limitada, inclua reflexões sobre as responsabilidades sociais e éticas ligadas à aplicação dos seus conhecimentos e juízos;

CB4 – Comunicar suas conclusões e os conhecimentos e razões últimas que as sustentam a públicos especializados e não especializados de um modo claro e sem ambiguidades;

CB5 – Continuar a estudar de um modo que deverá ser em grande medida autodirigido ou autónomo.

Alternativa distinta poderia ser a da consideração entre competências transversais à AP, competências transversais a áreas funcionais, competências do organismo e competências específicas ao posto de trabalho. No entanto, parece esta categorização menos permeável à mobilidade e à capacitação integrada do trabalhador no contexto do seu percurso.

Por outro lado, a hipótese de ligação à listagem de competências no âmbito do SIADAP 2 e 3, parece em dúvida, tendo em consideração que se prevê a respetiva revisão.

²⁷ O referencial de competências chave de educação e formação de adultos da ANQEP de dezembro de 2020 aplica-se ao nível básico. Veja-se ainda o referencial de educação para o mundo do trabalho em https://www.ilo.org/lisbon/publicações/WCMS_785825/lang--pt/index.htm

III.2. Competências Gerais (CG)

As competências gerais pressupõem um entendimento comum e aplicável, sendo consideradas fundamentais para o desempenho de funções de nível superior na administração pública. Consideramos catorze competências gerais:

CG1 – Aplicar conceitos, teorias e modelos provenientes de diversas disciplinas no exercício da gestão pública;

CG2 – Identificar, compreender e analisar fenómenos sociais e políticos complexos relevantes para o exercício da gestão pública;

CG3 – Analisar as políticas públicas em diferentes domínios sectoriais;

CG4 – Analisar um conjunto diversificado e complexo de dados e fontes;

CG5 – Trabalhar em equipa para encontrar uma solução conjunta para problemas de pesquisa;

CG6 – Conceber e avaliar processos de intervenção pública em situações e problemáticas sociais, políticas e sectoriais específicas;

CG7 – Conceber um projeto de investigação delimitado de acordo com os critérios de rigor conceptual e metodológico no âmbito das ciências sociais;

CG8 – Aplicar as técnicas metodológicas adequadas para a análise rigorosa de aspetos relacionados com a intervenção pública na sociedade e na economia.

CG9 – Liderar projetos em diferentes ambientes organizacionais, diferentes níveis e contextos político-administrativos;

CG10 – Propor soluções inovadoras para a resolução de problemas sociais e políticos;

CG11 – Abordar situações de intervenção pública complexas que possam implicar dilemas éticos, a partir de propostas fundamentadas tanto na explicitação de valores como no rigor conceptual e metodológico;

CG12 – Trabalhar em equipas multidisciplinares e internacionais, com membros de origens diversas, de ambientes sociopolíticos, culturais e administrativos diferentes;

CG13 – Conceber e elaborar projetos e relatórios técnicos utilizando a metodologia de investigação adequada;

CG14 – Avaliar projetos, relatórios e trabalhos de análise realizados por terceiros com critérios metodológicos e argumentativos adequados.

III. 3. Competências Específicas (CE)

As competências específicas estão diretamente associadas a uma função ou área, nomeadamente um conteúdo funcional de um trabalho ou profissão e podem ser hierarquizadas²⁸. Consideramos cinco competências específicas para a área da administração pública:

CE1 – Aplicar conhecimentos e resolver problemas em novas situações, ainda que se apresentem em contextos alargados e multidisciplinares, relacionados com a sua área de estudo;

CE2 – Integrar conhecimentos, trabalhar com questões de natureza complexa, desenvolver soluções em situações de escassa informação, incluindo a reflexão sobre as implicações resultantes dessas soluções;

CE3 – Comunicar conclusões, conhecimentos e análises subjacentes, de forma clara e objetiva, quer a especialistas quer a não especialistas;

CE4 – Rever as conceções e tratamentos da diversidade cultural envolvidos em diversos âmbitos e processos de modernização e reforma da AP;

CE5 – Efetuar investigação científica no âmbito da gestão pública.

III.4. Competências Transversais (CT)

As competências transversais²⁹ apresentam duas características que as distinguem das outras: são transversais e transferíveis. São por isso competências-chave porque contribuem para a melhoria organizacional e a criação de uma cultura de competência³⁰. Destacamos oito competências transversais:

CT1 - Aplicar critérios de qualidade no desenvolvimento das suas atividades, de forma profissional e responsável,

CT2 - Organizar tempos e dos recursos no momento de enfrentar um projeto, cumprir os prazos e compromissos assumidos;

CT3 - Integrar e relacionar criativamente conhecimentos novos e preexistentes para resolver problemas e utilizando o método de casos reais/pedagógicos;

²⁸ Ceitil, Mário, *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 1.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

²⁹ *Idem*.

³⁰ Cascão, Ferreira, *Gestão por Competências: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*, Porto, Edições IPAM, 2005.

CT4 - Comunicar, argumentar, dialogar e escutar ativamente, contribuindo para o trabalho em equipa multidisciplinar;

CT5 - Integrar e relacionar no contexto profissional conhecimentos adquiridos em contextos formais, informais e não formais;

CT6 - Demonstrar iniciativa e criatividade para enfrentar os desafios que se colocam ao nível profissional;

CT7 - Adaptar-se a ambientes multidisciplinares, internacionais e multiculturais;

CT8 - Prevenir e resolver problemas, adaptando-se a situações imprevistas e tomando decisões próprias e rápidas perante situações de emergência.

III. 5. Competências Diretivas (CD)

Na formação dos dirigentes da Administração Pública é necessário promover a aquisição e desenvolvimento dos vários tipos de competências anteriormente descritas mas também competências diretivas. Aliás, a tomada de decisões e a resolução de problemas são o eixo central do trabalho diretivo.

Ora, a questão fundamental a determinar é, no caso concreto dos dirigentes da Administração Pública, quais as principais competências a desenvolver.

No que se refere ao conhecimento a mobilizar, cabe pensar no conhecimento científico-administrativo. Por outra parte, cabe pensar nas necessidades de conhecimento específico, dependendo da unidade concreta onde se desenvolvam as funções do dirigente. Por outro lado, as características mas relevantes do dirigente encontram-se na delimitação de aquelas competências diretivas que é preciso promover nos programas de formação para dirigentes, por ser o eixo da sua atividade profissional.

A utilização do sistema de competências tem estado estreitamente ligado em Portugal ao processo de modernização da Administração Pública.

Definir um perfil de competências diretivas para os dirigentes superiores da Administração Pública pode ser de grande utilidade na análise dos conteúdos dos programas de formação para estes dirigentes.

Na tabela seguinte, cabe destacar o perfil do dirigente baseado em quatro dimensões utilizadas por Cardona e García-Lombardía³¹ por ser bastante exaustivo³².

Tabela 4: Dimensões do perfil do dirigente

DIMENSÃO ESTRATÉGICA	DIMENSÃO PESSOAL EXTERNA
Visão de negócio	Iniciativas
Visão da organização	Otimismo
Orientação para o cliente	Ambição
Gestão de recursos	Gestão do Tempo
Negociação	Gestão da Informação
<i>Networking</i>	Gestão do Estres
DIMENSÃO INTER-PESSOAL	DIMENSÃO PESSOAL INTERNA
Comunicação	Autocrítica
Gestão de conflitos	Autoconhecimento
Carisma	Aprendizagem
Delegação de competências	Tomada de decisões
<i>Coaching</i>	Autocontrolo
Trabalho em equipa	Equilíbrio emocional
	Integridade

III.6. Identificação do Nível de Competências das Propostas Formativas

A identificação dos referenciais de competências permite uma base consensual para fundar o desenho curricular das propostas formativas³³. Assim, considerando os níveis de competências I (conhecimentos iniciais), II (conhecimentos específicos), III (conhecimentos especializados), a categorização de competências (básicas, gerais, específicas, transversais e diretivas) parecem poder agrupar-se e identificar-se três tipos de propostas formativas:

³¹ Cardona, P. e García-Lombardía, P., *Cómo Desarrollar las Competências de Liderazgo?* Pamplona: EUNSA, 2005.

³² Ainda que integre valências hoje reconhecidas no SIADAP 2 e 3 v.g. para dirigentes intermédios.

³³ Como salientado na Conferência Internacional do Trabalho: *Ajustar as competências e a aprendizagem ao longo da vida para o futuro do trabalho Conferência Internacional do Trabalho 109.^a Sessão, 2021, p.55* disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_826472.pdf, “A produção de informação sobre as necessidades atuais e futuras em termos de competências deve ser seguida de uma análise e aplicação dos resultados. As investigações realizadas pela OIT87 demonstram que são necessárias abordagens sistemáticas e diagnósticos estratégicos para apoiar não só o planeamento das estratégias nacionais e setoriais de competências, mas também políticas que visem o trabalho digno e a transformação produtiva, incluindo o investimento, o comércio e as políticas industrial e ambiental”.

a) **Nível I: Programas de formação básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP**

Neste nível, pretende-se identificar competências básicas, gerais e transversais essenciais aos trabalhadores das três carreiras gerais: Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional.

b) **Nível II: Programas de formação específica com uma aposta em novos modelos de aprendizagem de fortalecimento da gestão do desempenho da AP**

A este nível, o INA poderá oferecer uma vasta gama de programas de desenvolvimento de competências específicas e técnicas, organizadas em cursos de formação de média duração e apoio ao desenvolvimento organizacional para técnicos superiores, assistentes técnicos e operacionais, para além de oportunidades de diálogo, debate e intercâmbio de experiências e pontos de vista.

Dada a necessidade de uma maior responsabilização, integração e mobilidade em todo o serviço público, uma nova abordagem de aprendizagem permitirá aos trabalhadores em funções públicas construir as competências necessárias para liderar, gerir e aplicar novas perceções aos seus problemas e desafios.

c) **Nível III: Programas Executivos de Especialização para Cargos de Direção Superior e Intermédia da AP**

Estes programas destinam-se a dirigentes superiores da AP e pretendem proporcionar programas executivos de formação para o desenvolvimento de competências diretivas para gerir a mudança e promover as lideranças.

Os referidos cursos podem envolver delimitação sectorial ou temática por específica área governativa.

d) **A esta tripartição, acresce o desenho de cursos emblemáticos a ser oferecidos pela INA para cada nível de competências.**

- Programas de média e longa duração;
- Programa Executivo em Gestão Pública "*tailor made*";
- Formação 360.º em direito público e gestão pública baseada em *case-studies*;
- Programas de mobilidade com IES e Organismos nacionais/internacionais como complemento à formação.

IV. ATUAIS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO FACE ÀS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS

Ainda que seja necessária a identificação das competências em causa, do lado da resposta/solução que consiste nos pacotes formativos, é fulcral que se passe a adotar igualmente a linguagem das competências de modo a articular *o que se pretende desenvolver* com *o que irá permitir concretizar esse objetivo*. No intermédio, o levantamento de necessidades formativas baseado em competências para as diversas categorias da AP ou no limite para os grupos identificados na matriz: alta direção, dirigentes intermédios 1.º e 2.º grau, TS, AT e AO.

Segue-se a tendência para a alteração da oferta constante do Programa de formação do INA.

IV.1. Formação Estratégica

1. As áreas estratégicas de formação encontram-se previstas no artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, e Despacho n.º 3431/2019, de 19 de março, do Senhor Ministro das Finanças, determinando as competências consideradas necessárias e essenciais ao desempenho das atividades inerentes a cargos/carreiras e grupos profissionais existentes neste contexto situacional específico.

A alínea a) do n.º 1 do artigo 19.º do diploma referido estabelece que é da competência da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (ora INA) propor as áreas estratégicas de formação ao membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

E a alínea e) do artigo 3.º do referido diploma define como áreas estratégicas de formação as "áreas que decorrem da necessidade de capacitar a Administração Pública para a boa governação e gestão pública, promovendo a elevação dos respetivos níveis de competências".³⁴

2. Ora, entende-se que a necessidade de intervenção deste documento se centra menos na revisão do elenco constante do Despacho

a) Formação em competências de inovação;

³⁴ Do Plano de Formação do INA para 2022, constam como cursos de formação de dirigentes o Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP), Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP), Programa de Capacitação Avançada para o início de funções na carreira de técnico superior (CAT – Formação Inicial), Programa de Capacitação Avançada para a preparação de futuros líderes (CAT – Futuros Líderes), Formação em competências de liderança; formação em competências de inovação, Formação em competências digitais, Ferramentas de Produtividade, Gestão de Dados, Transformação Digital da Administração Pública

b) *Formação em competências de liderança*³⁵;

c) *Formação em competências digitais*

e mais na respetiva densificação, ressystematização e suporte científico e metodológico, como se proporá *infra*.

3. Ainda assim, e no quadro das políticas transversais referidas *supra* em I.1, ao elenco referido considera-se de acrescentar:

a) *Vincar o valor do interesse e serviço público;*

Importa o desenvolvimento organizacional da inteligência coletiva, aqui incluídas as questões da gestão do conhecimento, do trabalho colaborativo, da gestão de equipas, da cultura de avaliação e aprendizagem contínua. Só estes conteúdos podem contribuir para a resiliência e agilidade das instituições públicas em tempo de crise, e para equacionar a legitimidade, a confiança e a legalidade como fio condutor de uma Administração sob pressão (pressão supra estadual, infra estadual, de forças centrípetas e centrífugas)³⁶

Como tem sido salientado pelo *European Group of Public Administration*, sob o mote dos *Three Cs: Continuity, Coordination, Comparison* *Although it remains premature to relax the attention from the daily management of the pandemic, now comes the time to start wondering about the resilience of our States and public institutions of government and administration throughout and after the crisis, as well as reflecting upon the new forms of joined-up action, coordination of efforts and partnership that have emerged from the pressure of events. We, scholars and practitioners with reflexive capacities, we can start questioning the message* (junho de 2020, Prof. Jean-Michel Eymeri-Douzans, EGPA President).

Neste sentido importa (re) apostar na metodologia de desenho de serviços e desenho de serviços centrados no cidadão (serviços públicos centrados no cidadão), no pensamento de instrumentos e ferramentas de gestão de nova geração; na avaliação - âmbito, conceção, implementação, monitorização e avaliação - de políticas públicas e de serviços públicos.

Mas repare-se que tal redesenho não pode ser anódino. É a própria *Declaração de Berlim sobre Sociedade Digital e Governo Digital Baseado em Valor*³⁷ assinada em 2020 por todos os Estados-Membros da EU que propõe 7 princípios para uma transformação digital (*Validade e respeito*

³⁵ Recordar-se ainda que nos termos do Despacho n.º 10041/2021 da Senhora Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, tem o INA um papel preponderante no Sistema de Incentivos à Inovação na Administração Pública (SIIGeP), aprovado pela Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, assumindo o estímulo à inovação na gestão como uma das áreas centrais de desenvolvimento da sua missão. Neste quadro, o INA assume especificamente o desenvolvimento de um acervo amplo e renovado de competências de gestão e liderança nos trabalhadores em funções públicas, contribuindo de forma dinâmica para a preparação de novas gerações de dirigentes.

³⁶ Neste sentido, e enquanto esteio mimético do Estado de Direito, propõe-se ainda o INA ativar colaboração com Centro de Estudos Judiciários, já em curso.

³⁷ *Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government* | *Shaping Europe's digital future* (europa.eu)

pelos direitos fundamentais e valores democráticos; Participação social e inclusão digital para moldar o mundo digital; Empoderamento e literacia digital; Confiança e segurança nas interações digitais do governo; Soberania digital e interoperabilidade; Sistemas centrados no ser humano e tecnologias inovadoras no setor público; Sociedade digital resiliente e sustentável).

b) Num outro sentido, salientar a *formação para promoção da cidadania e participação democrática*, aliás já plasmada na criação do Programa de Capacitação em Direitos Humanos para a Administração Pública³⁸, com objetivos de promoção, sensibilização e divulgação dos direitos humanos e integração destes no exercício das funções da Administração Pública - com os objetivos visados concretizados no especial enfoque que cada uma das entidades parceiras associadas apresenta, nos termos delimitados pela respetiva missão.

A compreensão da missão da Administração Pública em um Estado de Direito implica o respetivo enquadramento pela separação de poderes e pela garantia de direitos. Estes últimos, pensados enquanto posições jurídicas subjetivas fundamentais, devem – hoje mais do que nunca – reconhecer-se numa proteção multinível que ultrapassa o espaço estadual mas que também neste se concretizam.

Importa pois a capacitação da Administração Pública quanto a instrumentos de proteção geral e sectorial de proteção de direitos (v.g. quanto à igualdade, combate ao racismo, proteção contra a discriminação, promoção da não discriminação, interculturalidade e integração de migrantes, requerentes e beneficiários de proteção internacional, conferindo também maior visibilidade de disseminação ao propósito de literacia democrática (aliás, v.g. no âmbito de iniciativas como o Projeto Nunca Esquecer – Programa Nacional em Torno da Memória do Holocausto, definido na Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2020, de 18 de junho, publicado em Diário da República de 25 de junho, que já alertava para um Programa de Capacitação, na modalidade de formação à distância, destinado a trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, dedicado à sua relação com os Direitos Humanos e à forma como esta, na sua ação, deve contribuir para a garantia do acesso e efetivação dos Direitos Humanos. Aliás, este objetivo resulta já do Pacto Global para as Migrações Seguras, Ordenadas e Regulares aprovado pela Assembleia-Geral das Nações Unidas, em 19 de dezembro de 2018, e da Resolução do Conselho de Ministros n.º 141/2019, de 20 de agosto, publicada em Diário da República, 1ª série, de 20 de agosto, que aprova em anexo o Plano Nacional de Implementação do Pacto Global das Migrações, e determina, no objetivo 12 “Reforçar a

³⁸ Com lançamento no dia 7 de dezembro p.p. e primeiras edições em 2022.

segurança e previsibilidade na triagem, avaliação e encaminhamento de processos de migração”, acolhe como medida de implementação, entre outras, a medida 49, que refere a necessidade de “Providenciar formação a funcionários da Administração Pública, e de outras autoridades e serviços relevantes, por forma a facilitar a identificação e o acompanhamento quer de vítimas de tráfico humano, quer de migrantes em situação de vulnerabilidade”. O mesmo Plano identifica a necessidade de “Formar profissionais dos diferentes serviços públicos, nomeadamente das áreas de educação, saúde, segurança social, justiça e administração interna nas questões da interculturalidade e do combate à discriminação”. (medida 33, Objetivo 7: Enfrentar e reduzir vulnerabilidades na migração). Similares *indirizzos* de proteção resultam, v.g. do artigo 7.º da Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial e da recomendação do Comité para a Eliminação da Discriminação Racial de 2020 (CERD/C/PRT/CO/15-17), que determina que o Estado “tome medidas eficazes para prevenir o uso abusivo da força por funcionários responsáveis pela aplicação da lei, nomeadamente garantindo a realização em todo o país de ações de formação sobre a utilização da força e os direitos humanos para funcionários responsáveis pela aplicação da lei, em conformidade com a recomendação geral do Comité n.º 13 (1993) sobre a formação dos funcionários responsáveis pela aplicação da lei em matéria de proteção dos direitos humanos”, e na Resolução n.º 101/2021, de 28 de julho, que aprovou o *Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Discriminação 2021-2025 — Portugal contra o racismo*.

IV.2. Formação Especializada

Ao abrigo de mecanismos de colaboração previstos no Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, e no Decreto-Lei n.º 27/2021, de 16 de abril, a oferta formativa especializada visa a consolidação de conhecimentos e competências, orientada para uma atuação rigorosa e de qualidade, em parceria com entidades da Administração Pública e também do Ensino Superior. A articulação com o ensino superior terá em breve expressão clara em desenho protocolado com as IES, e as UI&D, na senda do determinado nos estatutos do INA aprovados pelo Decreto-Lei n.º 19/21, bem como de outras iniciativas do INA, designadamente o restabelecimento, em junho de 2021, de parcerias com algumas das principais instituições de Ensino Superior e Escolas de Negócio do País, permitindo a trabalhadores e dirigentes, a participação em várias formações de topo, com condições vantajosas, através de progressiva construção de parcerias que gradualmente possam substituir o papel impulsionador que tem tido o protocolo APEX – Aliança para a Promoção da

Excelência na Administração Pública³⁹. Assim, e para além dos diplomas aqui enunciados, outros serão objeto de autónoma e específica divulgação, no contexto também de parcerias em construção.⁴⁰

IV.2.1. Em especial, o Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT – Futuros Líderes)

1. A Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho, prevê duas modalidades de formação: o Programa de Capacitação Avançada para o Início de Funções na Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial) e o Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT - Futuros Líderes). Este último, com uma carga horária de 334 horas, visa oferecer uma formação contínua para capacitar os trabalhadores para o desempenho de funções de liderança nos serviços públicos, configurando um percurso formativo de elevado grau de exigência, destinado também à capacitação de futuros dirigentes. O programa está constituído por quatro percursos formativos: um de 45 horas, dois de 115 horas e um de 59 horas de formação.

2. A respetiva reponderação poderá ser feita em articulação conjugada com a consideração do FORGEP, eventualmente discutindo as áreas de sobreposição e os conteúdos com as IES interessadas.

Tal discussão não implica necessariamente confundir formação de acesso com formação inicial. De facto, e numa lógica complementar, mas ainda assim diferenciada, a formação de acesso pode ser iminentemente mais teórica e conceptual e a formação inicial iminentemente mais prática e operacional, na medida em que a primeira acontece num contexto de intenção abstrata e a segunda num contexto já concreto e efetivo, onde o formando já está em funções.

IV.3. Formação Transversal

1. A formação transversal disponibilizada no Plano de Formação como concretização do Plano de Capacitação Estratégica AP 2026 integra o conjunto de formações complementares – em regra de interesse geral e direcionadas a necessidades comuns –, sinalizadas no âmbito da Administração Pública. Visa, assim, promover a aquisição e/ou desenvolvimento de um conjunto de saberes base

³⁹ Naturalmente que a construção conjunta de programas com as IES terá como provável contraponto o encontrar soluções alternativas a esta que tem vindo a ser utilizada.

⁴⁰ Neste momento, no plano de formação para 2022, constam os cursos de diploma de especialização em compras e contratação pública (DECCP) e de especialização em cooperação para o desenvolvimento (DECODE), mas poderá alargar-se esta formação para outras áreas como a “Avaliação e Gestão de Projetos”, a “Gestão de Custos”, a “Gestão Estratégica da Inovação”, o “Planeamento de Experiências”, a “Tomada de Decisão Estratégica”, a “Inclusão de Pessoas com Deficiência”, a Gestão de Recursos Humanos para a AP.

considerados necessários para a boa prestação pública. Esta formação surge organizada num conjunto de cursos de curta duração, destinados a vários públicos, enquadrados no mesmo domínio temático e, em regra, com carga horária aproximada.

A formação contínua constitui por isso um domínio a que o INA terá de atribuir uma nova consideração. Esta atenção deve contribuir não só para o seu crescimento, mas deve principalmente ter em conta a necessidade de ela se articular progressiva e consistentemente com as formações conferentes de grau. É de facto essencial fomentar o aumento de formações breves, viradas para os profissionais, nas múltiplas áreas do saber e que respondam às inquietações mais atuais em cada área. O INA deve ser visto como um canal privilegiado de atualização de competências de modo rápido, adaptado às exigências hodiernas de formação orientada para os resultados.

2. A possibilidade de converter esta formação transversal em módulos que permitam creditação junto da academia permite pensar um caminho de gradual conversão da formação transversal em formação aberta⁴¹.

Acresce a necessidade de essa oferta formativa ser articulada com associações empresariais, com ordens profissionais, de modo a que os quadros da AP possam ser enriquecidos nessas ofertas com profissionais. Por outro lado, também assim se aumenta o prestígio da AP e se potencia a empregabilidade ou a melhoria de condições para eventual mudança de emprego – entendida como *real capacity building*. Finalmente, o INA deve ainda sustentar esta atuação em dispositivos sensatos de reconhecimento e validação de competências adquiridas em todos os campos da vida: formação, trabalho, intervenção cívica, etc.

3. Neste quadro, a formação visa não só reforçar as competências dos trabalhadores em funções públicas, como prepará-los para as mudanças a efetivar nos organismos e postos de trabalho. Recomenda-se que as ações formativas, neste domínio, assentem em catálogos temáticos, onde se estrutura a oferta formativa em torno de competências chave, ainda que recorrendo a diferentes formas de organização, durações, tipologias e âmbitos. Assim, introduz-se simultaneamente flexibilidade e foco na oferta, alargando o leque de destinatários, mas evitando uma pulverização

⁴¹Constam hoje do Plano de formação de 2022 os cursos Atendimento ao Cidadão e Assuntos europeus e Cooperação, Auditoria Interna, Controlo Interno e Prestação de Contas, Contratação Pública, Ética nos Serviços Públicos; Gestão de projetos; Gestão de recursos Humanos, gestão do desempenho, gestão documental, gestão financeira, igualdade e não discriminação, marketing em serviços públicos, organização do trabalho e do tempo, regimes jurídicos (Direito Administrativo, Emprego Público, Instrumentos Jurídicos), RGPD e proteção de dados, segurança e saúde no trabalho, tecnologias de informação e comunicação, gestão de conteúdos, ferramentas de produtividade)

e dispersão que introduza desvios face às reais necessidades da Administração Pública, diminuindo os benefícios a retirar do investimento em formação.

4. As ações de formação dirigidas às carreiras gerais de técnico superior, assistente técnico ou assistente operacional deverão ser concebidas com o propósito de suprir os diferenciais de competências e as necessidades de formação detetadas, pelo que as entidades formadoras deverão delinear programas de formação em função dos diagnósticos realizados e dos défices de competências identificados ou em resultado da necessidade de capacitação da Administração Pública para a conceção e execução das políticas públicas, com metas devidamente definidas e previsões de custos.

5. Os desafios que a modernização traz a alguns domínios tornam a oferta formativa transversal premente, de que se podem dar abaixo alguns exemplos, a título meramente indicativo:

- Ética, transparência e responsabilidade no serviço público;
- Valorização do serviço público com aproximação da Administração aos cidadãos e às empresas, quanto a:
 - i) diminuir custos de contexto e simplificar processos e procedimentos;
 - ii) comunicar eficazmente;
- Valorização das pessoas – liderança e motivação em contexto público;
- Gestão financeira e contabilidade pública;
- Governação digital:
 - i) proficiência ao nível da utilização das TIC, do ponto de vista do utilizador e do profissional da Administração Pública que deverá desenvolver ou acompanhar a implementação de soluções digitais;
 - ii) implicações organizacionais e de gestão da governação digital: os desafios da interoperabilidade.

Diga-se no entanto que a ênfase, que tem sido atribuída à inovação tecnológica, apela a que ela possa ser reequilibrada, atribuindo uma atenção acrescida à compreensão, dinamização e aos impactos sociais que este tipo de inovações produz.

IV.3.1. Em especial, o Programa de Capacitação Avançada para o Início de Funções na Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial)

A mesma Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho já referida, prevê o Programa de Capacitação Avançada para o Início de Funções na Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial).

Este programa de capacitação avançada para trabalhadores em funções públicas, abreviadamente designado por CAT tem uma duração de 203 horas. O curso é vocacionado para a **carreira geral de técnico superior** e visa dar uma formação inicial obrigatória, para reforçar as competências dos técnicos superiores, ajustando-as às necessidades da Administração Pública. Outro dos objetivos do programa é elevar os níveis de qualificação dos trabalhadores em domínios comuns a toda a administração pública, assim como em domínios especializados para os diferentes perfis profissionais necessários em cada momento, para garantir capacidade de resposta dos serviços públicos.

O programa encontra-se neste momento em fase de reformulação, quanto aos objetivos, ajustando o modelo pedagógico para conferir um papel central à orientação para o serviço público e fornecer ferramentas para o desempenho que tenha em conta as especificidades do exercício de funções públicas (gestão pública, incluindo ética e deontologia), implicando necessariamente a intervenção nos planos atitudinal e comportamental. A proposta em discussão funde os atuais quatro percursos formativos em dois percursos formativos, com carga horária global reduzida face à atual. Acresce a necessidade de aquilatar a vantagem do programa do ponto de vista dos serviços, já que o mesmo se consome em momento do período experimental, nos termos atuais da lei.

O modelo poderá ponderar a construção de um sistema de créditos com as instituições de ensino superior, no sentido biunívoco, potenciando a utilização de créditos obtidos em IES no CAT-FI e vice-versa. Por outro lado, a construção de um CAT-FI de qualidade permitiria a construção de um “pacote-base” no contexto da formação transversal, designadamente *b-learning*, que poderá ser rentabilizado na ministração de outras formações. Este investimento é essencial, por um lado, ao nível pedagógico mas, por outro, também a nível tecnológico e de multimédia.

IV.4. Formação de Acesso Aberto

Passando por este eixo o futuro da formação, e num contexto de mudança e de opção pelo contexto digital, na prossecução da sua missão de capacitação, o INA disponibiliza formação gratuita para abranger grandes audiências e disseminar conhecimento ao universo da Administração Pública. Assim, encontram-se disponíveis, de forma aberta, 24 horas por dia, 7 dias por semana, cursos na “Plataforma NAU – Ensino e Formação à Distância para Grandes Audiências”, serviço desenvolvido e gerido pela Unidade FCCN da Fundação para a Ciência e a

Tecnologia (FCT) que permite a criação de cursos em formato MOOC (Massive Open Online Course), ou seja, cursos abertos e acessíveis a todos, em que cada participante gere o seu tempo de forma autónoma e flexível.

Também estão disponíveis cursos através do Moodle, plataforma on-line de gestão de aprendizagem que permite a criação de cursos apelativos e a disponibilização de recursos e atividades pedagógicas on-line, constituindo um canal de comunicação eficaz os que participam em cursos desta natureza.

Importa densificar parcerias – em *canvas* em construção – quanto ao desenvolvimento de conteúdos, à potenciação de mecanismos de massificação de forma apelativa e, eventualmente, a mecanismos de reconhecimento simbólico para valorizar os trabalhadores mais propensos a este formato de formação.

IV.5. Formação à Distância

Para além da oferta formativa apresentada, o INA proporciona – tem de proporcionar – aos organismos da AP a possibilidade de desenvolvimento de um conjunto de ações formativas, direcionadas a necessidades específicas identificadas pelos organismos públicos. Através destas iniciativas, possibilita-se ao serviço público a construção do seu próprio percurso formativo, daqui resultando propostas “customizadas” de formação.

Com recurso a este figurino, a conceção curricular de ações de formação, implica a articulação com peritos/especialistas nos domínios formativos, com a possibilidade de o INA: i) Desafiar dirigentes e gestores da formação no sentido de desenho de soluções e programas específicos; ii) Ser impelido à cocriação de soluções para além da oferta formativa existente em catálogo; iii) Apostar no desenvolvimento de ideias, conceitos e projetos, que assegurem a cooperação técnica nacional e internacional para a valorização e capacitação dos recursos humanos na AP. Esta abordagem, agregadora de iniciativas, promove numa fase inicial o trabalho colaborativo na AP, dando resposta às necessidades de um contexto específico – v.g., apresentando-se como hipóteses em estudo o Ensino Superior, a Segurança Social –, conhecimento este que pode vir a ser otimizado e disseminado noutros serviços, com ganhos de escala no contexto público.

IV.6. Cursos de Formação e Desenvolvimento Profissional

Equacionada a oferta de qualificação neste âmbito, de interesse para a AP, sinalizamos a possibilidade de, em articulação com a área governativa da Educação, Ciência, Tecnologia

e Ensino Superior, poder merecer discussão o regime jurídico dos cursos técnicos superiores profissionais (CTesP) que se encontra previsto no Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13 de setembro, pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto e pelo Decreto-Lei n.º 27/2021, de 16 de abril. Ainda que não conferentes de grau académico, a conclusão, com aproveitamento, destes ciclos de estudos permitem a obtenção de um diploma de técnico superior profissional.

Cada instituição de ensino superior confere o diploma de técnico superior profissional nas áreas de formação por si definidas, tendo em consideração as necessidades de formação profissional, designadamente na região em que se encontre inserida.

Cientes de que existe um elevado número de trabalhadores na AP sem formação superior,⁴² apesar de exercerem funções e desenvolverem tarefas para as quais se exige um conjunto de competências técnicas e profissionais, estes cursos que podem ser ofertados pelos Institutos Politécnicos em colaboração com o INA, visam responder de forma direta às necessidades de competências da Administração Pública central e local, tendo por isso um elevado cariz profissional e são de rápida adaptação às mudanças e inovação tecnológica.

⁴² No reforço de competências dos trabalhadores da Administração Pública deve estar também presente, enquanto escopo que ultrapassa o âmbito da estratégia formativa para a Administração Pública, o reforço dos níveis de qualificação dos seus trabalhadores, no âmbito da atividade da ANQEP. Por essa razão não é aqui referida especificamente a circunstância de certificação escolar e profissional, não obstante as métricas correspondentes ao PRR para o INA nesta matéria.

V. EM ESPECIAL, OS CURSOS ESPECÍFICOS PARA DIREÇÃO NA AP

1. Atualmente, a formação para dirigentes é definida nos termos legais da Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril, que define e regulamenta os cursos de cuja frequência com aproveitamento depende, nos termos e para efeitos na Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua versão atualizada, o exercício de cargos de direção superior e intermédia ou equiparados nos serviços e organismos da administração pública central, de forma a dotá-los de conhecimentos fundamentais para o exercício das funções diretivas, podendo igualmente acordar entre si formas de articulação das suas atividades a nível nacional ou regional. O exercício da função dirigente depende do perfil, da experiência e de conhecimentos adequados para o desempenho do respetivo cargo, assim como da posse de formação profissional específica (artigos 11.º e 12.º da referida Lei n.º 2/2004), nomeadamente, em gestão, nos domínios da Administração Pública, sendo assegurada pelo serviço ou órgão com atribuições na área da formação profissional e por instituições de ensino superior.

2. No momento atual, elencam-se os seguintes principais **cursos de formação para a direção**, em linha com os princípios estabelecidos pela Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril, que regulamenta a Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto que altera e republica a Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, são os seguintes:

a) FORGEP (Programa de Formação em Gestão Pública)

Este curso, regulamentado pela Portaria n.º 146/2011, tem por objetivo proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos e competências adequados ao exercício de funções dirigentes na AP, nomeadamente uma formação altamente qualificada nos aspetos cultural, científico, técnico e profissional, que assente numa cultura profissional e tecnologicamente avançada por forma a favorecer a qualidade dos serviços públicos prestados aos utentes.

Este curso está desenhado para destinatários que são **titulares dos cargos de direção intermédia;**

b) CADAP (Curso de Alta Direção em Administração Pública)

Este curso, regulamentado pela Portaria n.º 146/2011 de 7 de abril, tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento de conhecimentos e competências adequados ao exercício de funções de dirigentes, assentes numa cultura de Administração Pública profissional e tecnologicamente avançada, de forma a favorecer a qualidade dos serviços públicos prestados.

O curso proposto visa dotar os dirigentes, atuais e futuros, com competências específicas que, para além de uma valorização pessoal, lhes permita: expandir capacidades para desenvolver e utilizar conhecimentos atualizados, conceitos e formas operacionais no exercício profissional no âmbito da gestão pública, aplicar esses conhecimentos e essa compreensão de modo a que se evidencie uma abordagem profissional na área da administração pública para argumentar e resolver problemas nesta área; desenvolver competências que permitam ampliar a base de conhecimentos, sustentando um processo de aprendizagem ao longo da vida com elevado grau de autonomia.

Os destinatários são os **titulares de cargos de direção superior e intermédia e trabalhadores licenciados da Administração Pública central;**

c) CAGEP (Curso Avançado de Gestão Pública)

Este Curso, regulamentado pela Portaria n.º 1141/2005, de 8 de novembro, baseia-se na metodologia do *project-based learning*, cujo objetivo é a criação de um projeto de modernização administrativa, promovendo as seguintes competências: (i) Adquirir uma visão global estratégica da administração pública; (ii) Liderar equipas e pessoas no ambiente de incerteza e complexidade social; (iii) Utilizar instrumentos e ferramentas úteis para o desenvolvimento dos processos de modernização administrativa, no contexto da transição digital.

Este curso, cujos destinatários são os/as **titulares de cargos de direção superior será realizado em grupos de trabalho**, com acompanhamento em sessões tutoriais no final de cada área curricular;

d) CADAPi

Sendo oferecido internacionalmente, o programa não integra o elenco formativo previsto na Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril, e por isso, não tem qualquer relação com o Curso da Alta Direção em Administração Pública (CADAP), mas será referido no ponto acerca da **internacionalização da Formação**.

A primeira edição do CADAPi teve lugar em 2007, enquadrada pela perspetiva da partilha do conhecimento, experiência e boas práticas do INA ao nível de temáticas transversais da Administração Pública junto de formandos de 27 países, a saber: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), Timor-Leste, Brasil e países de América Latina. Assim, são três grupos de participantes: o grupo I procede de Espanha, o grupo II procede de América Latina e do Brasil (19 bolsiros) e o Grupo III é constituído por 6 bolsiros dos Países Africanos e Timor Leste. Este programa é constituído por dezoito

disciplinas de seis áreas temáticas e um projeto, com um total de 330 horas de formação presencial e 200 horas de *e-learning*.

O curso admite 40 estudantes, sendo 25 bolseiros e 15 não bolseiros. O CADAPi tem como objetivo formar uma **nova geração de líderes e dirigentes públicos, sejam titulares de cargos de direção superior e intermédia bem como, quadros técnicos superiores**, com vínculo jurídico à Administração Pública ou de organismos internacionais com sede no grupo de países acima referidos. Desde 2014, os nacionais de Espanha e Portugal podem frequentar o CADAPi, mas não são elegíveis para o programa de bolsas.

3. Propõe-se como tentativa:

- a) a fusão de programas CADAP e CAGEP – com redefinição de conteúdos, percursos e estratégias, no sentido de ressystematização e clarificação da oferta formativa;
- b) a manutenção do CAPDi potenciado com novas redes colaborativas – com entidades congéneres e reforçadas em parcerias com IES e UI&D.

V.1. Análise Comparativa relativa aos Conteúdos Ministrados pelo INA, I.P. e Instituições de Ensino Superior no âmbito do FORGEP e do CAGEP.

Como se viu, é na Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril que encontramos a definição e a regulamentação dos cursos de cuja frequência com aproveitamento depende, nos termos dos n.ºs 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.

Prevê o n.º 1 do artigo 4.º da Portaria mencionada, que os temas que constam dos regulamentos que constituem os anexos I a V deste diploma, podem ser alterados, em qualquer momento, por despacho do membro do Governo que tutela a Administração Pública, sem prejuízo da validade das ações já frequentadas.

Por sua vez, a Portaria n.º 264/2006, de 17 de março, estabelece os termos em que as instituições de ensino superior podem garantir a formação específica para alta direção em Administração Pública, designadamente, mediante obtenção de reconhecimento para o efeito. Os últimos reconhecimentos foram atribuídos pela DGAEP.

De acordo com o ponto i) da alínea b) do n.º 2 do artigo 4.º da Portaria n.º 264/2006, de 17 de março, no que respeita à formação a desenvolver pelas instituições de ensino superior, as candidaturas devem conter “o desenvolvimento programático proposto para as várias unidades curriculares”.

O vertente documento faz uma análise comparativa da formação específica para alta direção em Administração Pública disponibilizada na Internet pelas respetivas instituições formadoras e tem por base as informações disponibilizadas nos respetivos *sites*.

O reconhecimento das Instituições de Ensino Superior para oferecer cursos de alta direção (2007-2021) resultou, pela última vez, do Aviso n.º 17143/2007, de 27 de agosto, para reconhecer as IES que podem garantir a formação específica para os dirigentes da AP. As IES garantem a formação específica da alta direção em Administração Pública, através dos cursos CAGEP, FORGEP e CADAP após obtenção de reconhecimento para o efeito, mediante apresentação de candidatura. Este reconhecimento foi concedido pelo período de três anos, mas foi prorrogado pelo Despacho n.º 17049/2011, de 10 de novembro.

– Para o **Curso Avançado de Gestão Pública** (CAGEP), foram reconhecidas as seguintes instituições:

- Universidade Nova de Lisboa (UNL)
- Universidade Católica (UC)
- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
- Universidade do Minho (U.MINHO)
- Instituto Superior de Gestão (ISG)

- Para o **Programa de Formação em Gestão Pública** (FORGEP), foram reconhecidas as seguintes instituições:

- Universidade Nova de Lisboa (UNL)
- Universidade Católica (UC)
- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
- Universidade do Minho (U.MINHO)
- Instituto Superior de Gestão (ISG)

- Para o **Seminário de Administração Pública** (SAP), foram reconhecidas as seguintes instituições:

- Universidade Católica (UC)
- Universidade do Minho (U.MINHO)

- Para o **Curso de Alta Direção em Administração Pública (CADAP)**, foram reconhecidas as seguintes instituições:

- Universidade Nova de Lisboa (UNL)
- Universidade Católica (UC)
- Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)
- Universidade do Minho (U.MINHO)

Em extrema síntese:

- a) Algumas instituições apresentaram apenas a designação dos módulos, sem densificação, pelo que não foi possível perceber se a formação ministrada respeita, integralmente, o estabelecido na Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril;
- b) Nalguns casos a indicação dos módulos/referências curriculares FORGEP, não são diretamente coincidente com os conteúdos temáticos previstos na Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril, ainda que no respetivo desenvolvimento curricular estes se encontrem devidamente identificados, e sem prejuízo de que designação não idêntica não deve ser entendida como visando diferenciado resultado de aprendizagem;
- c) Em termos de cargas horárias, todos os Cursos identificados respeitam o previsto no regime aplicável;
- d) Em termos de número de formandos em curso FORGEP e CAGEP, e conforme o regime vigente, as instituições podem determinar o número de formandos por Curso, tendo aqui sido identificado um mínimo de 30 formandos e um máximo de 40;
- e) Relativamente ao valor da propina completa (FORGEP), é no INA que os trabalhadores da AP pagam mais, sendo o valor mínimo de 1 385€ (ISCTE) e máximo de 1 500€ (INA);
- f) Relativamente ao valor da propina completa (CAGEP), é na UMinho que os trabalhadores pagam mais, sendo o valor mínimo de 600€ (INA) e máximo de 685€.

Tabela 5: Programa de Formação em Gestão Pública – FORGEP

Portaria 146/2011 de 7 de abril (ANEXO II) ⁴³ CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INA	LISTA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR RECONHECIDAS PARA MINISTRAR CURSOS DE ALTA DIRECÇÃO		
		ISG ⁴⁴	ISCTE-IUL ⁴⁵	UMINHO ⁴⁶
Avaliação Prospetiva, Planeamento e Gestão Estratégica	- Estratégia e Planeamento	- Planeamento e Gestão Estratégica na Administração Pública	- Análise prospetiva	- Gestão Estratégica e Marketing Público. (abrange duas áreas temáticas)
Gestão das Organizações Públicas (Gestão por Objetivos e Avaliação do Desempenho)	- Gestão de Desempenho		- Prestação de contas e responsabilidade na Administração Pública; - Comunicação interna nas organizações	- Organização e Gestão Pública
Qualidade, Inovação, Modernização e Administração Eletrónica, Utilização de Serviços Partilhados) - (GeRFIP, GeRHuP, GeADAP)	- Inovação e Mudança; - Transformação Digital nos Serviços Públicos	- Avaliação, Inovação, - Modernização e Qualidade	- Modernização Administrativa e modernização digital; - Inteligência artificial na administração pública; - Web5.0: inovação e sistemas de informação; - Cibersegurança	
Liderança, Comunicação, Negociação e Gestão de Conflitos	- Liderança em Serviços Públicos; - Gestão da Comunicação		- Liderança e <i>coaching</i> motivacional; - Negociação e Gestão de conflitos; - Comunicação pública e relação com o cidadão	
Gestão da Informação e do Conhecimento	- Gestão da Informação e do Conhecimento	- Informação e Conhecimento	- Gestão do conhecimento	- Sistema de Informação em Administração Pública
Gestão de Recursos Humanos	- Gestão de Recursos Humanos	- Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	- Regime jurídico do emprego público; - Gestão de pessoas na Administração Pública; - Avaliação de pessoas e equipas; - Gestão do desempenho	- Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública
Gestão de Recursos Financeiros	- Gestão de Recursos Financeiros	- Gestão Financeira	- Gestão Financeira do Estado SNC-AP	- Finanças Públicas, Contabilidade e controlo de Gestão
Logística	- Logística	- Logística		
Contratação Pública	- Contratação Pública	- Contratação Pública	- Gestão de compras públicas; - Contratação Pública	- Contratação Pública

⁴³Atualmente, a Universidades do Minho, a Universidade Católica Portuguesa e a Universidade Nova de Lisboa não apresentam edições para este curso.

⁴⁴ <https://www.isg.pt/home/oferta-formativa/administracao-publica/forgep/>

⁴⁵ <https://ipps.iscte-iul.pt/index.php/formacao/administracao-publica/839-forgep-curso-de-formacao-em-gestao-publica-2021-2022#programa>

⁴⁶ <https://www.uminhoexec.pt/programas-de-formacao/programa-de-formacao-em-gestao-publica-forgep-8a-edicao/>

Portaria 146/2011 de 7 de abril (ANEXO II) ⁴³ CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INA	LISTA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR RECONHECIDAS PARA MINISTRAR CURSOS DE ALTA DIRECÇÃO		
		ISG ⁴⁴	ISCTE-IUL ⁴⁵	UMINHO ⁴⁶
Marketing Público	- Marketing em Serviços Públicos	- Marketing Público	- Marketing Público	- Gestão Estratégica e Marketing Público (abrange duas áreas temáticas)
Internacionalização e Assuntos Comunitários	- Redes Internacionais	- Economia da União Europeia	- Internacionalização e assuntos comunitários	
Métodos Quantitativos	- Gestão Através de Dados	- Análise de Dados	- Métodos quantitativos	
Áreas Transversais (Ética, Cidadania e Igualdade de Género, Políticas de Inclusão; Políticas Ambientais)	- Ética em Serviços Públicos; - Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e familiar; - Igualdade e não discriminação; - Segurança e Saúde no Trabalho; - Sustentabilidade Ambiental	- Ética do Serviço Público	- Valor e Ética dos Serviços Público; - Governança e políticas públicas: . Políticas de Inclusão; . Políticas de Ambiente; . Políticas de Igualdade de género; - Procedimento administrativo e proteção de dados	- Políticas Públicas; - Ética e Cidadania na EU; - Direito da Administração Pública e Procedimento Administrativo
Duração	150h	150h	120h de aulas presenciais e 60h de trabalho autónomo em <i>e-learning</i>	150h
Propina	Propina completa: 1 500,00€	Propina completa: 1 350,00€ Inscrição: 34,00€ Seguro escolar: 42,00€	Propina completa: 1 350,00€ Taxa de Inscrição: 10,00€ Taxa de Candidatura: 25,00€	Propina completa: 1 450,00€ Inscrição: 26€
Número de Vagas	40	Não disponível	30	40

Legenda

	O nome do módulo/conteúdo não corresponde na íntegra ao designado na Portaria.
	O nome do módulo/conteúdo corresponde ao designado na Portaria.
	Módulos/conteúdos não identificados conforme previsto na Portaria.
	Módulos/conteúdos complementares aos designados na Portaria.

Tabela 6: Curso Avançado de Gestão Pública - CAGEP

Portaria 146/2011 de 7 de abril (ANEXO I) ⁴⁷ CONTEÚDOS TEMÁTICOS	INA	LISTA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR RECONHECIDAS PARA MINISTRAR CURSOS DE ALTA DIREÇÃO	
		ISG ⁴⁸	ISCTE-IUL ⁴⁹
Avaliação Prospetiva, Planeamento e Gestão Estratégica	- Estratégia, Inovação e Mudança (o Planeamento e a Gestão Estratégica fazem parte do programa do módulo Estratégia, Inovação e Mudança)	- Planeamento e Gestão Estratégica na Administração Pública	
Gestão das Organizações Públicas (Gestão por Objetivos e Avaliação do Desempenho)	- Gestão e Políticas Públicas		- Prestação de contas
Qualidade, Inovação, Modernização e Administração Eletrónica, Utilização de Serviços Partilhados) - (GeRFIP, GeRHuP, GeADAP)	- Estratégia, Inovação e Mudança	- Avaliação, Inovação, Modernização e Qualidade	- Modernização administrativa e modernização digital; - Serviços partilhados e compras públicas; - Web 5.0: inovação e sistemas de informação, - Cibersegurança
Liderança, Comunicação, Negociação e Gestão de Conflitos	- Liderança em Serviços Públicos		- Liderança e coaching motivacional
Gestão da Informação e do Conhecimento		- Informação e Conhecimento	
Áreas Transversais (Ética, Cidadania e Igualdade de Género, Políticas de Inclusão; Políticas Ambientais)	- Metodologias de Trabalho Colaborativo e Gestão Transversal; - Conciliação entre a Vida Profissional, Pessoal e Familiar	- Ética do Serviço Público	- Valor e ética do serviço público, - Governança e políticas públicas
		- Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional	- Emprego público; - Gestão financeira do Estado SNC-AP; - Avaliação de políticas; Métodos quantitativos
Duração	65h	65h	50h de aulas presenciais e 25h de trabalho autónomo em <i>e-learning</i>
Propina	Propina completa: 600,00€	Propina completa: 600,00€ Inscrição: 34,00€ Seguro escolar: 42,00€	Propina completa: 650,00€ Taxa de Inscrição: 10,00€ Taxa de Candidatura: 25,00
Número de Vagas	40	Não disponível	30

⁴⁷ Atualmente, a Universidade Católica Portuguesa e a Universidade Nova de Lisboa não apresentam edições para este curso.

⁴⁸ <https://www.isg.pt/home/oferta-formativa/administracao-publica/cagep/>

⁴⁹ <https://ipps.iscte-iul.pt/index.php/formacao/administracao-publica/833-edicao-cagep-curso-avancado-em-gestao-publica#programa>

Legenda

	O nome do módulo/conteúdo não corresponde na íntegra ao designado na Portaria.
	O nome do módulo/conteúdo corresponde ao designado na Portaria.
	Módulos/conteúdos não identificados conforme previsto na Portaria.
	Módulos/conteúdos complementares aos designados na Portaria.

V.2. Análise Crítica

Ao nível da formação específica mantém-se a aposta na continuação da formação para dirigentes superiores e intermédios, ainda que se recomende a revisão do atual modelo com vista à resolução de algumas fragilidades apuradas, a saber:

- a) O modelo não promove a constituição de bolsas de potenciais dirigentes, com a devida formação, pelo que deve ser desenhado um processo formativo mais aberto àqueles trabalhadores que pretendam servir a Administração Pública através do desempenho de cargos dirigentes;
- b) No que respeita aos titulares de cargos já detentores de formação, há que rever a oferta, desenvolvendo e atualizando competências essenciais ao bom desempenho das funções, atendendo a contextos presentes e prospetivos;
- c) Como já referido *supra*, estes programas devem ser delineados, em função dos diagnósticos realizados e dos défices de competências identificados ou em resultado da necessidade de capacitação da Administração Pública para a conceção e execução das políticas públicas, com metas devidamente definidas e previsões de custos.

VI. VINCULAÇÕES INTERNACIONAIS

1. De acordo com o plano estratégico do INA, a internacionalização é um desafio permanente e transversal a todas as atividades do INA e uma oportunidade para a qualificação da formação pela abertura a redes de conhecimento e cooperação, tanto através de modelos de cooperação bilateral ou multilateral, como em colaboração com outros organismos do setor público ou entidades do setor privado, nacionais ou estrangeiros.

O contexto de um mundo em rede sempre implicaria o reconhecimento da prioridade a atribuir às políticas de internacionalização, com esteio no conhecimento científico produzido em redes nacionais e internacionais de geometria variável e com ênfase crescente na cooperação para o desenvolvimento.

2. A internacionalização é um desafio permanente e transversal a todas as atividades do INA e uma oportunidade para a qualificação da formação pela abertura a redes de conhecimento e cooperação. Na perspetiva de *think global act local*, a promoção da partilha de contextos de aprendizagem experiencial aos trabalhadores e dirigentes, permite a adoção de práticas que conduzam à excelência dos serviços que a Administração Pública presta ao cidadão.

O necessário *benchmarking* há-de ter em conta as políticas e normas gerais de capacitação bem como os modelos organizacionais das Escolas de Administração congéneres e suas interações com instituições públicas e privadas.

3. As principais estratégias de internacionalização do INA são as seguintes:

- (i) Reconhecer a internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão do INA;
- (ii) Dinamizar e integrar redes de conhecimento e cooperação, formais ou informais, com congéneres e instituições de ensino superior, com vista ao enriquecimento, diversificação e comparabilidade da oferta e públicos do INA;
- (iii) Articular esforços com instituições portuguesas para o reforço das relações externas no âmbito da capacitação;
- (iv) Refletir a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português – Nações Unidas, União Europeia, Conselho da Europa, Comunidade de Países de Língua Portuguesa, Espaço Ibero-Americano, na atuação do INA;

- (v) Privilegiar a cooperação com os países de língua portuguesa, beneficiando da vantagem da comunhão da língua e reconhecendo o paralelismo institucional.

Dentro do âmbito internacional, o INA mantém estreitas relações com diferentes contextos geográficos, através de redes de colaboração com institutos, escolas e outras organizações análogas. No âmbito Ibero-Americano, cabe destacar a relação que mantém com o CLAD (Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento) e com a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). No contexto europeu, o INA voltou a retomar a relação com o [International Institute of Administrative Sciences \(IIAS\)/European Group of Public Administration \(EGPA\)](#), a Rede de Escolas da OECD (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico) e a DISPA (Rede de Diretores de Institutos e Escolas da Administração Pública). Por último, cabem destacar outras organizações com as quais o INA articula: Instituto Camões, Instituto Diplomático, Fundo para as Relações Internacionais I.P. e *National Academy of Public Administration*.

A cooperação institucional das IES portuguesas poderá ocorrer ao abrigo de convénios/protocolos gerais de cooperação ou através de Programas de mobilidade financiados pela Comissão Europeia, pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento (FED), pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, pela Fundação Calouste Gulbenkian, assim como pela Erasmus+ Europa, Erasmus+ ICM (International Credit Mobility), o Programa SEMP (Swiss-European Mobility Programme), as Bolsas Santander Luso Brasileiras e Ibero-Americanas, Bolsas Fulbright ou os EEA Grants.

4. Para o esbatimento das fronteiras entre o nacional e o internacional, num ordenamento multinível como é o nosso, importa a pertença e ativação de redes de geometria variável (vide ANEXO II, para síntese) com atenção às respetivas tendências.

Ora, nos termos do referido Anexo, a verdade é que as temáticas abordadas são, assim, acolhidas já no Plano de Formação do INA:

- a) Liderança e Comunicação;
- b) Gestão e Negociação;
- c) Transformação e gestão de mudanças;
- d) Avaliação das políticas públicas;
- e) Integração e competências digitais;
- f) Assuntos europeus;
- g) Competências Pessoais e Interpessoais;

- h) Competências em Administração e Gestão Pública;
- i) Competências Cívicas e Sociais;
- j) Especialização em Gestão Pública;
- k) Auditoria, Governança e Gestão de Risco;
- l) Gestão Financeira e Contabilidade;
- m) RGPD e Proteção de Dados;
- n) Gestão de Recursos Humanos

Curiosamente – ou não – é em países socio economicamente mais débeis, com ensejo de (re) construção do Estado de Direito que reconhecemos a identificação da reformulação estratégica apontada em IV.1., v.g.:

- Reforço das Bases da Democracia e da Sociedade Civil;
- Melhoria do Serviço Público Nacional de Comunicação Social;
- Promoção da Cidadania e da Participação dos Cidadãos na Governação
- Boa Governação, Reforma do Estado e Modernização da Administração Pública;
- Consolidação do Estado de Direito e Boa Governação (Justiça, Defesa, Segurança, Finança Públicas e Modernização Administrativa);
- Desenvolvimento Socioeconómico Inclusivo.

VII. O POTENCIAL DE ALTERAÇÃO DITADO PELO ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO DE 2021: OS PRINCÍPIOS DOS DECRETOS-LEIS N.ºS 19/21 E 27/21

1. A par dos mecanismos de consórcios e parcerias já referidos no âmbito do Decreto-Lei n.º 19/21, o menos referido Decreto-Lei n.º 27/2021, de 16 de abril, veio estabelecer o regime jurídico para adequar e modernizar o sistema de incentivos à cooperação das instituições de ensino superior com a AP, assim como apoiar a diversificação da oferta formativa e a aprendizagem ao longo da vida.

Tendo em vista o objetivo comum de contribuir para a melhoria dos níveis de qualificação dos trabalhadores em funções públicas, abrem-se novas oportunidades de colaboração, através de dinâmicas de estímulo à formação contínua.

2. A compatibilização entre a oferta de formação pelas IES e a procura pelos trabalhadores, obedece a um conjunto complexo de fatores que procura dar resposta às expectativas dos trabalhadores em funções públicas, não só aos desafios atuais e futuros dos organismos da AP, às estratégias de coesão territorial e de igualdade de oportunidades, mas também às condições financeiras, humanas, materiais que possam ser rentabilizados na gestão e modernização da AP, na inovação da gestão e da modernização da AP, visando qualificar os trabalhadores⁵⁰.

Por outra parte, pretende-se estimular as ofertas formativas com base em acordos colaborativos, em rede ou consórcio, diversificando e complementando a oferta existente em áreas em que as sinergias entre as IES e a AP se revelem mais úteis para aprofundar, atualizar e modernizar as qualificações das pessoas, o que pressupõe o aprofundamento e diversificação da formação, com diferentes durações, em todas as áreas disciplinares, e abrem-se novas oportunidades de colaboração, através de dinâmicas de estímulo à aprendizagem ao longo da vida, tendo em vista o objetivo comum de contribuir para a melhoria dos níveis de qualificação dos trabalhadores da AP.

O Sistema de Ensino Superior em Portugal é um sistema binário que integra universidades e institutos politécnicos com estruturas de organização e dimensões diversificadas e de diferente natureza jurídica, com instituições públicas – incluindo a Universidade Aberta e as instituições de ensino superior militares e policiais – e instituições privadas que, por seu turno, abrangem a Universidade Católica Portuguesa. Atualmente, e no seguimento da implementação do Processo

⁵⁰ Gerton, T & Mitchell, Joseph P., Grand challenges in public administration: Implications for public service education, training, and research. *Journal of Public Affairs Education*, Volume 25, 2019 - Issue 4, 2019.

de Bolonha, são três os graus académicos de ensino superior oferecidos pelas IES em Portugal: licenciatura, mestrado e doutoramento.

Assim, de acordo com o Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, no n.º1 do artigo 5.º: “Na prossecução das suas atribuições, o INA, I. P., desenvolve os planos de estudos e formação que considere convenientes, dentro dos limites estabelecidos na lei e nos respetivos estatutos”.

O n.º 2 refere que o INA pode “desenvolver outros mecanismos de formação e qualificação dos quadros da Administração Pública, como sejam programas de formação inicial e complementar, através de cursos de formação, promoção ou qualificação, bem como programas de estágios ou outros mecanismos de ensino e formação profissional”.

3. Assim, será possível que o INA e as IES venham a promover colaborações em domínios de formação específicos e transversais, como também o desenvolvimento de projetos de transferência de conhecimento e de modernização da administração pública.

Aliás, da análise às ações de formação nas principais instituições de ensino superior reconhecidas para dar formação e qualificar os quadros da Administração Pública, verificou-se que as necessidades de formação são transversais à AP, quer nos diferentes níveis da Administração central, regional e local, quer nos vários setores de atuação, como na saúde, educação, governo local, segurança social, entre outros.

A formação contempla ainda diferentes tipologias, nomeadamente: ações de formação avançada destinadas aos dirigentes superiores da AP; formação avançada para os técnicos superiores da AP; formação especializada e desenhada em função das necessidades específicas das entidades; formação técnica superior profissional.

4. Outro aspeto a destacar é que quando os domínios formativos têm um grau especial de tecnicidade, a intervenção formativa de carácter específico obriga a que muitas ações de formação sejam promovidas por entidades formadoras externas diferentes do INA.

Assim:

- a) A parceria do INA com a autónoma oferta dos cursos de pós-graduação em Administração Pública - enquanto competência legal das IES – parece poder justificar-se o INA, por três razões principais:
 - (i) a renovação de abordagens científicas, técnicas e políticas neste domínio do conhecimento e de intervenção;

- (ii) o benefício d núcleo de docentes e investigadores de reconhecida competência científica e técnica;
- (iii) a adequação das metodologias de formação e aprendizagem no domínio cujo público-alvo é constituído por técnicos superiores e profissionais da AP, que trabalham em diversos territórios geográfica e territorialmente distantes uns dos outros, a que se pode chegar de forma capilar através das IES.

VII.1. Ressistematização temática da oferta formativa no ensino superior universitário

A adequação da oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e dos organismos é um elemento basilar do sistema de formação, devendo as entidades formadoras contemplar modalidades de formação variadas quanto ao momento da sua realização, foco, local, duração, forma de organização e destinatários.

Com natural salvaguarda da autonomia constitucional e legal das IES, a publicação do Decreto-Lei n.º 19/2021 e 27/2021 pretende estimular ofertas formativas com base em arranjos colaborativos, em rede, diversificando e complementando a oferta existente nas áreas em que as sinergias entre as instituições de ensino superior e a Administração Pública se revelem mais úteis para elevar as qualificações dos trabalhadores, nomeadamente nas seguintes áreas: (i) transição digital e climática; (ii) processos de mudança tecnológica e social emergentes em Portugal, na Europa e no mundo. Vejam-se alguns exemplos:

- A Universidade do Porto, através das Faculdades de Ciências, de Letras e de Psicologia e Ciências da Educação, pode colaborar em programas de formação nas áreas da Cibersegurança, Ciência de Dados, Análises estatísticas, Gestão da Informação/Arquivo, Sociologia das Organizações, Sociologia do Trabalho, Psicologia do Trabalho, Metodologias e desenvolvimento curricular, Psicologia das Organizações, Desenvolvimento de Competências Pessoais e Profissionais;
- O ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, pode organizar cursos intensivos de formação de programadores, em diferentes linguagens, em moldes semelhantes aos cursos promovidos pelo programa *UpSkills* mas vocacionado para a administração e funcionários públicos;
- As Universidades do Minho, Universidade de Aveiro e o ISCTE, para além das atividades de formação (inicial e pós-graduada) e de transferência de conhecimento nos domínios específicos e afins da administração pública e em áreas transversais, podem colaborar com o INA na

- renovação e ampliação das formações CAGEP e FORGEP para as quais estão há vários anos acreditadas. Tal colaboração poderia aliás corresponder a prescindir de futuro reconhecimento;
- O Instituto Universitário Militar pode colaborar, tendo em vista a adaptação e certificação do seu curso de promoção a oficial general (pós-graduação), com o curso CADAP ou, melhor se entenda, como forma de promoção de formação e investigação em liderança. O Instituto Universitário Militar, organiza cursos na área da liderança como um dos pontos fortes do Instituto, sendo de referir o seu doutoramento em Ciências Militares, passível de ser incluído, em diferentes modalidades, nos cursos promovidos pelo INA;
 - A Universidade Aberta tem um programa de formação em Gestão Autárquica e Modernização (pós-graduação) e em outros cursos curtos como Reforma da Administração Local, Inovação e novas competências (3 ECTS), a Administração Pública no contexto da EU e da Globalização, as Autarquias na Construção do Novo Paradigma da Política Educativa, Liderança Emocional, *Soft Skills* e especialização em Cibersegurança;
 - A Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro identifica como áreas prioritárias de colaboração: a qualificação específica e transversal dos cidadãos, com especial ênfase na modernização e transição digital; o desenvolvimento, em parceria, de projetos inovadores de intervenção na comunidade e de investigação aplicada, designadamente através de um Centro de Competências Regional focado no Serviço Público, agregando parceiros regionais públicos e privados (IEFP, empresas, setor social, entre outros); a transferência de conhecimento entre as entidades, nomeadamente através de estágios curriculares, teses de mestrado, projetos de investigação, entre outros; a construção de equipas com parceiros de referência para o desenvolvimento de projetos destinados à prestação de serviços à comunidade e transferência de conhecimento; a construção de novas respostas que potenciem a melhoria e eficiência dos serviços prestados;
 - A Universidade Nova, Universidade do Algarve e Universidade de Évora constituíram uma associação, com o objetivo de desenvolver um programa de capacitação de pessoas e instituições, com ênfase na administração local e regional, empresas públicas e outras entidades. São exemplos de programas de formação, a Gestão de Equipamentos Sociais, Gestão da Costa e Sustentabilidade do Recurso Mar, Gestão de Espaços Culturais e Museus, Agricultura no século XXI – sustentabilidade e biodiversidade, Saúde Pública - Health in all policies, Respostas Integradas aos Desafios da Habitação em Contexto Urbano;

- A NOVA FCSH, o i3S, o INESC TEC, o INOV INESC, o INESC ID e o ITQB NOVA, com o apoio da PIC – Plataforma de Interface à Ciência, organizam uma pós-graduação em Gestão e Políticas de Ciência e Tecnologia (PGCT) que visa proporcionar formação qualificada e aquisição de competências para o desempenho de atividades de gestão do sistema científico e tecnológico em todas as áreas científicas;

- A Universidade de Coimbra, a Universidade de Lisboa, a Universidade da Beira Interior, a Universidade dos Açores, a Universidade da Madeira e a Universidade Católica, oferecem atividades de formação (inicial e pós-graduada) e de transferência de conhecimento, nos domínios específicos e afins da administração pública e em áreas transversais da administração pública, das políticas públicas, do direito e das finanças públicas, com aplicação nos vários sectores e níveis da administração. Entre as áreas transversais, cabem destacar os programas de ensino e de prestação de serviços como as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a Inteligência Artificial (IA), a Internet das Coisas (IOT), a Cibersegurança, a Proteção de Dados, a Economia e Gestão, Auditoria e Controlo de Gestão, Sistemas de Controlo de Qualidade e Sustentabilidade, entre outros, que são hoje essenciais ao bom funcionamento das instituições públicas.

VII.2. Ressistematização temática da oferta formativa no ensino superior politécnico

1. No caso dos Institutos Politécnicos, e para além das licenciaturas e mestrado na área da Administração Pública, faça-se ainda referência ao regime jurídico dos cursos técnicos superiores profissionais encontram-se previstos no Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2016, de 13 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.

Este ciclo de estudos é ministrado no ensino politécnico, tem 120 créditos e a sua duração é de quatro semestres curriculares de trabalho dos estudantes, constituídos por um conjunto de unidades curriculares organizadas em componentes de formação geral e científica, formação técnica e formação em contexto de trabalho, que se concretiza através de um estágio. Cada instituição de ensino superior confere o diploma de técnico superior profissional nas áreas de formação por si definidas, tendo em consideração as necessidades de formação profissional, designadamente na região em que se encontre inserida.

Os titulares de diploma de técnico superior profissional podem aceder e ingressar nos ciclos de estudos de licenciatura e integrados de mestrado através de um concurso especial próprio a si destinado, adquirindo o respetivo grau académico.

A possibilidade de alterar as regras que regulam os cursos técnicos superiores profissionais, pode ter em vista a participação do INA no desenvolvimento de estágios curriculares, que terão uma duração nunca inferior a um semestre, possam ser repartidos ao longo do curso e não têm que estar rigidamente localizados no último semestre.

Neste sentido, parece possível, em articulação com a área governativa da Educação, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, equacionar formação pós-secundária não superior para AT e AO, através de protocolo com Escolas de Formação que promovam Cursos de Especialização Tecnológica (nível 5) na área da administração pública para, em parceria e através da ANQEP, desenvolver uma proposta curricular destinada a formar quadros médios especializados na AP. Desta forma alargam-se iam os destinatários a abranger de modo a proporcionar uma maior e melhor adequação de competências aos colaboradores de nível intermédio.⁵¹

2. Os cursos superiores especializados, conferidos pelas instituições de ensino superior politécnico, comprovam a qualidade e especial relevância do currículo profissional nas diversas áreas do ensino superior politécnico. Podem-se consultar os cursos focalizados na formação superior prática e vocacional de curta duração ou aos ramos do ensino superior relacionados com as ciências, engenharias e tecnologias.

3. Em termos temáticos, vejam-se alguns exemplos de propostas:

- Proposta do IPOL de Setúbal para criar uma rede temática de formação e investigação nas áreas de proteção civil, riscos naturais, florestas e ordenamento do território constituído por IPCB, IPG, IPT;
- Proposta de criação da Escola Nacional de Contabilidade e Auditoria Pública, tendo por base as instituições de Ensino Superior (IES) e os Politécnicos, como o Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA);
- Programa de Competências Digitais na Administração Pública dos IPOL com o INA, no âmbito do programa INCoDe.2030;⁵²
- Proposta de alargamento do acesso aos cursos técnicos superiores profissionais por parte de trabalhadores em funções públicas⁵³;

⁵¹ Em complemento considera-se a alínea f) do artigo 4º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016 que expressamente “Contribuir para o reforço da qualificação profissional, garantindo, sempre que necessário, a dupla certificação”.

⁵² Naturalmente também em colaboração com estruturas como a Portugal Digital.

⁵³ Já possível hoje para os detentores do 12º. Ano no acesso à carreira de informática.

- Desenvolvimento de formações curtas de âmbito superior no sistema politécnico, designadamente os CTeSP, alargando o seu âmbito para trabalhadores da AP central, regional e local e reforçando a colaboração do INA com os IPOL e as entidades públicas da AP;
- Proposta de estímulo – já visível no âmbito do PRR a que corresponde o Anexo I - à formação em competências digitais, designadamente através do Plano de Ação para a Transição Digital, incluindo a «Iniciativa Nacional Competências Digitais, INCoDe2030».

VII.3. Reorganização formativa

1. Atendendo aos níveis a identificar, apresenta-se a seguinte hipótese prospetiva de reorganização da oferta formativa, consolidado a sistematização apresentada ao longo do documento, de modo a promover um quadro comum de análise que alimente a reflexão coletiva junto dos vários intervenientes-chave no processo de formação profissional da AP, na qual se destaca a academia (Universidades e IPOL) e a própria Administração Pública.

Assim,

- Revisita-se o alinhamento entre os níveis de desenvolvimento de competências e os níveis subjacentes às diferentes tipologias dos programas de formação:

Tabela 7: Mapeamento de competências/Programas de formação

Níveis de Desenvolvimento de Competência	Nível 1 - Conhecimentos Iniciais	Nível 2 - Conhecimentos Específicos	Nível 3 - Conhecimentos Especializados
Programas de Formação	Nível I - Programas de Formação Básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP	Nível II - Programas de formação específica com uma aposta em novos modelos de aprendizagem de fortalecimento da gestão do desempenho da AP	Nível III - Programas Executivos de Especialização para Cargos de Direção Superior e Intermédia da AP

- Sistematizam-se, sumariamente, as diferentes fases do processo de formação profissional:

Tabela 8: Fases do ciclo de formação

Fase do Ciclo de Formação	Acesso	Inicial	Atualização
Descrição	<p>Formação que se constitui como mecanismo de habilitação para acesso a determinada carreira ou comissão de serviço, podendo revestir-se de um caráter obrigatório, ou apenas facultativo.</p> <p>Tem como propósito capacitar os trabalhadores para um determinado exercício de funções ainda que abstrato e indefinido.</p>	<p>Formação que tem lugar imediatamente após o início de funções em determinada carreira ou comissão de serviço.</p> <p>Tem como propósito capacitar os trabalhadores para um determinado exercício de funções concreto, estando já o trabalhador em contacto com o conteúdo funcional específico.</p>	<p>Formação regular de atuação de conhecimentos ou especialização dos mesmos em determinada carreira ou comissão de serviço.</p> <p>Tem como propósito preservar e aprofundar a adequação técnica dos trabalhadores às exigências do exercício de funções específico.</p>

- c) Cruzam-se os destinatários da oferta formativa (Dirigentes Superiores, Dirigentes Intermédios; Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais), com as respetivas fases do ciclo de formação ao longo da carreira ou exercício de funções, classificando para cada interação:
- i) Níveis de Desenvolvimento de Competência;
 - ii) Os Níveis dos Programas de Formação, genéricos, associados ao desenvolvimento de competências;
 - iii) Os Programas de Formação do INA que potencialmente melhor se adequam;
 - iv) Os principais intervenientes na promoção da respetiva oferta formativa (INA - IES e IPOL);
 - v) O nível de obrigatoriedade proposto (Obrigatório, Opcional, Requisito de Acesso);
 - vi) Oferta Formativa de Referência, quando exista.

Tabela 9: Reorganização formativa

Destinatário	Classificação	FASES DO CICLO DE FORMAÇÃO		
		Acesso	Inicial	Atualização
Dirigentes Superiores	Níveis de Competências	Conhecimentos especializados	Conhecimentos especializados	Conhecimentos especializados
	Níveis de Propostas Formativas	Programas Executivos para Direção	Programas Executivos para Direção	Programas Executivos para Direção
	Programas de Formação INA	Cursos Específicos para Direção na AP	Cursos Específicos para Direção na AP	Cursos Específicos para Direção na AP
	Promotores	INA & IES	INA & IES	IES
	Obrigatoriedade	Requisito de acesso	Obrigatório	Opcional
Oferta Formativa de Referência	A desenvolver	CAGEP e CADAP	Formação para Executivos	
Dirigentes Intermediários	Níveis de Competências	Conhecimentos especializados	Conhecimentos especializados	Conhecimentos especializados
	Níveis de Propostas Formativas	Programas Executivos para Direção	Programas Executivos para Direção	Programas Executivos para Direção
	Programas de Formação INA	Cursos Específicos para Direção na AP	Cursos Específicos para Direção na AP	Cursos Específicos para Direção na AP
	Promotores	INA & IES	INA & IES	IES
	Obrigatoriedade	Requisito de acesso	Obrigatório	Opcional
Oferta Formativa de Referência	CAT Futuros Líderes	FORGEP	Pós Graduação & Formação para Executivos	
Técnicos Superiores	Níveis de Competências	Conhecimentos iniciais	Conhecimentos iniciais	Conhecimentos específicos
	Níveis de Propostas Formativas	Programas de formação básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP	Programas de formação básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP	Programas de formação específica com uma aposta em novos modelos de aprendizagem de fortalecimento da gestão do desempenho da AP
	Programas de Formação INA	Transversal	Estratégica	Especializada
	Promotores	INA & IES	INA	INA & IES
	Obrigatoriedade	Opcional	Obrigatório	Opcional
Oferta Formativa de Referência	CEAGP	CAT Inicial	Pós Graduação na área de competências do respetivo desempenho	
Assistentes Técnicos	Níveis de Competências		Conhecimentos iniciais	Conhecimentos específicos
	Níveis de Propostas Formativas		Programas de formação básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP	Programas de formação específica com uma aposta em novos modelos de aprendizagem de fortalecimento da gestão do desempenho da AP
	Programas de Formação INA		Transversal	CTESP
	Promotores		INA	IP/Escolas Profissionais
	Obrigatoriedade		Opcional	Opcional
Oferta Formativa de Referência		QUALIFICA AP	Cursos técnicos superiores profissionais (CTesP)/CET (Cursos de Especialização Tecnológica Nível 5)	
Assistentes Operacionais	Níveis de Competências		Conhecimentos iniciais	Conhecimentos específicos
	Níveis de Propostas Formativas		Programas de formação básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP	Programas de formação básica, contínua e geral para capacitar trabalhadores da AP
	Programas de Formação INA		Transversal	Transversal
	Promotores		INA	INA
	Obrigatoriedade		Opcional	Opcional
Oferta Formativa de Referência		QUALIFICA AP	QUALIFICA AP	

2. Assim,

- a) Cabe ao INA, enquanto centro de partilha de informação e conhecimento científico e de experiências e boas práticas da AP, assumir um papel central no diagnóstico e gestão estratégicos da formação, incluindo a identificação das necessidades de formação, o mapeamento da oferta e o ajustamento da mesma em função das necessidades identificadas;
- b) A incorporação das fases de formação destinada aos diferentes destinatários, com particular destaque para a formação destinada a dirigentes intermédios e superiores, recomenda que a necessidade de revisão da oferta formativa seja incorporada num processo mais abrangente que assegure coerência entre as ofertas a apresentar nas suas diferentes fases;
- c) Os cursos de formação de acesso são promovidos em articulação com as IES, para prossecução das atribuições cometidas ao INA, nomeadamente, (i) garantir a qualificação dos recursos humanos da AP; (ii) promover a realização de cursos de formação ou de outros mecanismos de ensino profissional; (iii) assegurar o planeamento e a gestão da formação através do diagnóstico de necessidades de formação e qualificação dos recursos humanos; (iv) definir perfis de formação transversais para a AP, promovendo o aprofundamento e diversidade da oferta formativa e dos ciclos de formação. Estes cursos, de cariz facultativo, visam preparar as pessoas para estarem elegíveis para os cargos;
- d) Na formação inicial e de atualização, as IES - que têm o direito e o dever de participar, isoladamente ou através das suas unidades orgânicas, em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, ou de valorização social e económica do conhecimento científico, nos termos previstos no n.º 4 do artigo 2.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - são importantes motores de conhecimento e inovação, com as universidades, e mais recentemente os politécnicos, a desempenharem um papel inquestionável na adaptação das sociedades aos desafios em constante mutação. Caberá ao INA (i) promover parcerias para a execução de cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional nos domínios transversais da AP; (ii) participar em iniciativas de formação e ensino organizadas com outras entidades, nacionais, internacionais ou estrangeiras; (ix) organizar e promover simpósios, colóquios, conferências e seminários nos domínios transversais da AP; (iii) promover a colaboração necessária à investigação científica no âmbito da AP, aplicada a projetos de inovação na gestão e modernização da AP; (iv) promover o intercâmbio cultural, científico e técnico;

- (v) promover a publicação de obras resultantes das atividades de formação, cooperação e investigação por si desenvolvidas; (vi) assegurar a cooperação internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização e capacitação dos recursos humanos da Administração Pública, e da inovação na gestão.
- e) Em suma, o papel do INA será o de reforçar a ligação das IES com a AP, promovendo sinergias e a disseminação de conhecimentos e tecnologias para a formação de quadros técnicos e dirigentes da AP.

3. Desconsiderando para este efeitos os ciclos de Estudos em Administração Pública (licenciatura, mestrados, doutoramentos), matéria específica das IES, importa no entanto promover a articulação no sentido de aproveitar as respostas científicas à carência de recursos humanos qualificados, aptos a exercerem eficaz e eficientemente a gestão de serviços e empresas públicas, em diferentes domínios e níveis organizacionais, que lhes permita orientar a administração pública para as respostas às novas exigências da sociedade. A combinação de sinergias com cursos de Mestrado em Administração Pública que oferecem programas inovadores e completos que dotam os candidatos de competências teóricas e metodológicas aprofundadas e visa preparar quadros especializados em Administração e gestão de serviços públicos, entidades do sector empresarial do Estado e organizações do terceiro setor; estimulam o desenvolvimento de uma nova mentalidade de gestão pública tendo em consideração as exigências atuais da prestação dos serviços públicos.

4. Já no que respeita às Pós-graduações Executiva em Gestão Pública, parecem um veículo de transmissão de conhecimento à sociedade em geral e ao setor público em particular, que usufrui dos recursos e competências das Universidades para o desenvolvimento de formação executiva. Tem uma perspetiva multidisciplinar, integrando diferentes áreas do saber e dando aos seus formandos uma visão holística das diferentes perspetivas que influenciam a gestão das organizações. O foco da formação executiva tem particular relevo nas áreas da Ciência Política, Economia e Gestão. Destacam-se programas executivos de administração pública, marketing, empreendedorismo, gestão de recursos humanos, contabilidade e finanças e transformação digital, para além de programas transversais em gestão. Esta formação poderá ser desenvolvida, quer nas instalações do INA ou nas instalações de parceiros institucionais. Os programas de formação executiva contam com uma coordenação pedagógica, que garante a harmonização de conteúdos científicos e técnicos e coordenam as metodologias de avaliação, formação à medida e consultoria especializada. Na área da consultoria, o INA pode realizar, em parceria com as universidades, estudos de viabilidade económica de projetos, estudos prospetivos e de diagnóstico de

necessidades de formação, estudos de caracterização funcional e de desenho de perfis profissionais, bem como poderá desenvolver consultoria ao nível da gestão da administração pública.

5. Quanto aos Diplomas de Especialização para técnicos superiores, parece ser de admitir:

- **Parcerias tripartidas (até mesmo quadripartidas):** INA/IES/1 ou 2 entidades públicas com reputado domínio na área. A título exemplificativo refere-se o Diploma de Especialização em Contratação Pública em que a parceria poderá passar pelo INA/IES/IMPIC/UMC de um Ministério.
- **Capitalização dos módulos *per se*:** a possibilidade de as pessoas poderem inscrever-se avulsamente nos módulos. No entanto, para que o Diploma no seu todo não perca o seu sentido e propósito, sugere-se que o valor a pagar pelos módulos isoladamente e pelo Diploma por inteiro sejam diferentes. Deste modo, o valor a cobrar por módulo avulso deverá ter montante acrescido comparativamente ao valor inscrito no Diploma. A ideia é facilitar e capitalizar a frequência isolada, mas sem desincentivar a conclusão do Diploma de especialização.

6. Importa ainda equacionar formação complementar para dirigentes e/ou integrar formação à medida, equacionando projetos piloto com determinadas entidades que permitam depois o *ownership* exclusivo ou partilhado da formação. Em especial, será de considerar a integração de conteúdos indicados pelos *stakeholders* das entidades beneficiárias, v.g. através de formação encabeçada/dirigida pelas Secretarias Gerais.

VII.4. Modelo de governança

1. O desiderato de uma *Administração pública capacitada para a criação de valor público* implica, nos termos elencados, um modelo de governação que expresse a natureza multilateral e multifuncional da atuação administrativa aqui envolvida – na sua trílice forma possível, de atos, regulamentos e contratos.

A prossecução deste desiderato depende da definição e implementação de um modelo de governação do sistema de formação profissional, isto é, do sistema que integra todas as fases do ciclo formativo, do diagnóstico à avaliação, em conformidade com as políticas de modernização e de gestão de recursos humanos na Administração Pública, definindo quem poderá participar no sistema, desempenhando que papel e com que nível de responsabilidade.

O modelo de governança do INA passa pela sua missão fundamental, isto é, a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da

formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.

2. Contudo, as ações relacionadas com a gestão do sistema de formação profissional e que implicavam um posicionamento robusto da entidade coordenadora, acabaram por se ressentir, sobretudo ao nível da criação, aplicação e validação de metodologias de diagnóstico de necessidades de formação, baseadas em referenciais de competências; e da conceção de um sistema integrado de gestão da formação que possibilitasse o alinhamento da necessidade de formação com a ação formativa e, posteriormente, a avaliação dos seus efeitos.

3. Ora, tendo em conta que o sistema de formação profissional engloba múltiplas entidades formadoras – o INA e demais organismos da Administração Pública; instituições do ensino superior; centros de formação de associações sindicais e profissionais; e entidades formadoras privadas –, e relembando que uma das lacunas do passado foi se ter esquecido a criticidade do papel de coordenação e regulação do sistema formação profissional, propõe-se que o INA assuma plenamente as suas atribuições e competências de órgão coordenador do referido sistema, cabendo-lhe caucionar a coesão e acompanhamento do sistema, mediante:

- a) A propositura de linhas políticas e prospetivas de formação profissional na Administração Pública, bem como dos métodos e instrumentos para a sua execução;
- b) A monitorização e controlo do sistema, através da recolha de dados que possibilitem a avaliação da formação profissional quanto à sua eficácia, eficiência, qualidade e efetividade, de que se realça a elaboração do Relatório de Avaliação de Formação;
- c) A regulação do sistema, assegurando o cumprimento dos seus objetivos com os devidos padrões de qualidade, mediante a acreditação das entidades formadoras e dos formadores, efetuando auditorias e gerindo a emissão de certificados.

4. O programa de formação e capacitação dos trabalhadores da AP envolve uma estrutura de governança que permite ao INA o cumprimento da sua missão, atribuições e competências em articulação com os diferentes *stakeholders*, garantindo a formação e valorização dos trabalhadores em funções públicas, permitindo que o INA aumente a sua capacidade de intervenção e melhore o seu desempenho em termos de excelência.

Essa capacidade de intervenção é chave para dinamizar o universo do conhecimento e formação, que lhe permitirá atrair e reter recursos qualificados na AP. Assim, o INA irá criar múltiplas

ligações a organismos públicos, para dar formação através de uma seleção de professores e diplomados.

5. Num plano de governança colaborativa e governação integrada, deve o INA – aliás no quadro dos consórcios e parcerias já referidos no âmbito do Decreto-Lei n.º 19/21, e do menos referido Decreto-Lei n.º 27/2021, de 16 de abril - adequar e modernizar o sistema de incentivos à cooperação com as instituições de ensino superior com a AP, assim como apoiar a diversificação da oferta formativa e a aprendizagem ao longo da vida., gerando sinergias e massa crítica.

Mas repare-se que o consórcio a que se refere o n.º3 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março e do n.º 2 do artigo 3.º do respetivo diploma preambular é apenas uma das formas de parceria a que se referem os artigos 4.º, 5.º - e ainda artigo 14.º - do Decreto-Lei n.º 19/21 e o artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 27/21, de 16 de abril.

6. No entanto, em termos jurídicos, no ordenamento jurídico português, a figura do consórcio – em termos decorrentes do “jointventure” nacional/internacional ou *unincorporated joint / contratual joint* - está juridicamente tipificada como um contrato de cooperação na realização por forma concertada de empreendimento comum, com carácter determinado e temporário, ocorreu através do Decreto-Lei n.º 231/81 de 28 de julho.

A verdade é que, tendo em conta o princípio da liberdade contratual sempre seria possível celebrar contratos com o cariz daqueles que o legislador batizou de consórcio. Mas a tipicidade legal veio impor três consequências fundamentais: 1ª) o consórcio, no direito português, é apenas aquele contrato que se subsumir no tipo que resulta dos preceitos delimitadores do Decreto-Lei n.º 231/81, e em especial dos respetivos artigos 1.º e 2.º; 2ª) todos os contratos que se subsumam no tipo estão sujeitos à aplicação do regime legal e a aplicação direta do regime do Decreto-Lei é exclusiva dos contratos de consórcio tal como a lei os define; 3ª) ao abrigo da liberdade de associação e da liberdade contratual, os sujeitos não estão impedidos de celebrar outros contratos pelos quais se vinculem a prosseguir fim ou fins comuns e a cooperar para a sua realização, mas não podem submeter tais contratos ao regime do consórcio nem podem usá-los para contornar preceitos do Decreto-Lei n.º 231/81.

7. Ora, assim sendo e apesar de o referido diploma ter como matriz uma lógica empresarial pouco consentânea com a dos objetivos referidos no Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março, apenas no caso do consórcio externo se prevê a criação quer de um órgão obrigatório, quer de um órgão facultativo. Assim, e por um lado, no caso do consórcio externo, o contrato deve designar um dos consorciados como “chefe do consórcio”, ao qual competirá exercer as funções internas e externas

– artigo 14.º - que lhe forem contratualmente atribuídas. Não se definindo no contrato as funções internas do chefe do consórcio, caber-lhe-á desempenhar as funções supletivamente previstas no artigo 13.º do diploma. Por outro lado, o contrato de consórcio externo pode prever a criação de um conselho de orientação e fiscalização composto por todos os membros do consórcio (cfr. o artigo 7.º do diploma), aplicando-se, na falta de regulação sobre o funcionamento deste órgão, as disposições supletivas do n.º2 do artigo 7.º. A denominação do consórcio externo é também objeto de regulação expressa, dispondo a primeira parte do n.º1 do artigo 15.º que os membros do consórcio podem fazer-se designar coletivamente juntando todos os seus nomes, firmas ou denominações sociais com o aditamento «Consórcio de (...)» ou «(...) em Consórcio».

8. O contrato de consórcio, contrariamente a figuras de índole semelhante (leia-se outros contratos de cooperação) não dá origem à criação de uma nova entidade com personalidade jurídica distinta das partes e nem sequer a um património autónomo. Assim, e nos termos descritos, parece de considerar-se, como visto, a opção por consórcio **interno** com CRUP e CCISP – e eventualmente FCT -, materializado em parcerias e protocolos com entidades *ad hoc*, em torno de um objetivo concreto e agregador, criando rotinas informais e graduais de governança dessas parcerias similares ao que seria de esperar num consórcio.

9. Em todo o caso, e para além da modalidade interna sempre se considerará como ponto essencial:

- a) **A promoção de parcerias com mais do que uma IES de forma a afirmar a marca INA como um agregador de saberes e federador de conhecimento;**
- b) **A abrangência geográfica;**
- c) **A suscetibilidade de adesão posterior a consórcio firmado.**

10. No estabelecimento de parcerias específicas são definidos dois níveis de objetivos:

- a) **Objetivos de curto-prazo**, com foco na aplicação de metodologias ágeis na realização de estudos e na configuração e aplicação de soluções flexíveis, dinâmicas e orientadas a problemas e desafios atuais em gestão pública e modernização administrativa. Estes objetivos podem relacionar-se, tendencialmente, com inovação incremental ou com a resolução de problemas de gestão organizacional ou de serviço público.
- b) **Objetivos de médio e longo prazo**, com foco na investigação transversal ou longitudinal e nas abordagens que antecipam e preparam para as transformações futuras necessárias face às tendências registadas em política e gestão pública.

Com o apoio da investigação conjuntural (de curto espectro) e longitudinal, assim como da adoção de uma postura mais experimental, pretende-se solidificar a transformação de

comportamentos, a modernização de processos e a melhoria dos serviços, construindo e alimentando a transformação com os *stakeholders* do ecossistema de inovação da administração pública.

O quadro seguinte mostra o modelo de governança do INA que, para a área da formação, terá de estar integrado com as entidades parceiras – IES – para dar formação, de acordo com vários critérios como são: o perfil e a formação dos formandos da AP, o diagnóstico das necessidades de formação prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam, decorrentes do processo de definição funcional e avaliação do desempenho realizado por qualquer organização/entidade da AP central, regional e local.

Figura 2: Modelo de Articulação



VII.5. Financiamento

1. Como instituição pública, o INA está inelutavelmente comprometido com a preservação e a consolidação do bem público, que consiste na fecundação e multiplicação da *'inteligência coletiva'*, sintetizadora da formação e da investigação nela geradas. Este pressuposto *quid* distintivo impede que seja negligenciada ou minorizada a exigência de ativas políticas públicas que enquadrem a nossa vida em comum. Neste sentido, o INA não deixará de cumprir a sua obrigação de combater as consequências de estagnação e até asfixia resultantes do crónico subfinanciamento público. Assumimos a nossa quota-parte do esforço em que o país está envolvido e procuraremos diversificar as fontes de financiamento, mas importa ter presente a necessidade de aumento digno do valor/hora, bem como a noção de valor do bem formação.

2. Em especial quanto ao financiamento de formação de IES no âmbito do PRR, parece possível a idealização da oferta como abordagem *win win* para IES e INA em que os Serviços Públicos e/ou os formandos suportam as despesas (diretamente em termos de propinas ou suportando bolsa de vagas).

Encontrado tal modelo, neste âmbito, o PRR servirá apenas para reduzir os custos dos Formandos e dos Serviços Públicos, na fase de afirmação da oferta. Após o PRR, se a oferta for de facto de

qualidade superior, terá ganho o prestígio necessário e suficiente para continuar a atrair interessados (dentro e fora da AP) pelos valores originalmente desenhados.

VII.6. *Apport metodológico*

1. A formação contínua de dirigentes deve ser muito mais centrada em lógicas de seminário e de análise e reflexão de casos práticos (áreas específicas de gestão, resolução de problemas, partilha de experiências) do que no modelo de lecionação.

2. A metodologia necessariamente há-de fornecer "ferramentas para a reflexão e ação estratégica", num misto de áreas de formação, em que se poderiam incluir as da "prospetiva", do "planeamento estratégico" ou "teorias e metodologias de avaliação", cada uma delas sujeita a declinações em função do nível dos participantes ou organizada em estruturas modulares, abarcando, por exemplo, diferentes "ferramentas específicas".⁵⁴

Num mundo em permanente mudança, o INA utilizará as mais recentes metodologias e conhecimentos que permitam garantir que a oferta de capacitação integrada é colocada à disposição dos trabalhadores e da Administração Pública, nomeadamente, a formação de dirigentes, técnicos superiores, assistentes técnicos e operacionais que procuram uma contínua atualização das suas competências.

3. A utilização de figuras das TICS - *gamification e phygital* – fundadas ainda em profissional criação de Conteúdos e desenvolvimento de Soluções (Gestão de Base de Dados; Criação de Páginas Web; Tratamento de Imagem (Photoshop), design gráfico (Quark); Modelação 3D; Edição de Som e Vídeo) são essenciais para captar os destinatários.

4. As metodologias a utilizar fundamentam-se em abordagens colaborativas e de experimentação, promovendo-se um modelo de excelência, que se traduz num efetivo acréscimo de valor e competências para organizar a formação, procurando encontrar as melhores formas de melhor consolidar os conhecimentos e as competências adquiridas em prol de um serviço público mais inovador, próximo, participativo e responsivo.

5. A metodologia das ações de formação terá como foco a aplicação prática dos conhecimentos e ferramentas aprendidas através da análise de situações concretas do contexto de trabalho.

O INA irá impulsionar esta metodologia para criar os mecanismos que permitam conhecer periodicamente o *feedback* das ações formativas e o seu impacto no desempenho técnico e

⁵⁴ Esta é a área em que o PlanAPP e a futura rede de serviços de planeamento e prospetiva poderiam constituir-se como parceiros do INA, em modelos tipo "comunidades de práticas".

profissional dos formandos. Por outro lado, outras atividades promovidas pelo INA (*webinars, workshops, mesas redondas*) são métodos de aprendizagem que servem de suporte às ações de formação e constituem uma metodologia complementar às ações de formação. O plano de formação terá de ser flexível e dinâmico de forma a acompanhar a evolução das boas práticas internacionais, bem como a alteração da legislação em vigor no contexto nacional.

6. As ações de formação serão adaptadas em função das seguintes categorias: (i) perfil e formação dos formandos; (ii) setor da AP a que se dirige (administração local, serviços e organismos da administração central direta e indireta, segurança social, etc.) (iii) necessidades e interesses de formação por parte das entidades que solicitam a formação.

VIII. A ARTICULAÇÃO COM AS UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (I&D)

1. A “polinização intelectual transversal”, denominada já como “revolução da convergência”, constitui um efeito tangível do desenvolvimento da investigação em áreas de fronteira ou cruzamento dos diferentes domínios do saber; ela exige das instituições universitárias uma postura pró-ativa, que não se limite a reconhecer a importância estratégica da investigação de interface, mas que seja capaz de a antecipar e potenciar.

A alínea j) do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 19/21, obriga o INA a uma política de colaboração institucional de investigação que permita:

- i) o desenvolvimento de produção de saberes que, não sendo prioritários às habituais instituições de financiamento, são social e economicamente relevantes e imprescindíveis;
- ii) a realização de projetos transversais plurianuais que permitam contribuir para o estudo de grandes desafios da sociedade, motivando e congregando as várias unidades orgânicas.

2. As Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) com as quais se estabelecem parcerias estão bem posicionadas para a tradução efetiva da parceria em planos, ações e resultados nas linhas temáticas definidas. As Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) considerados para efetivar estas parcerias, enquadráveis nos pontos anteriores, possuem uma estrutura de governação que permite a agilização e tradução da estratégia em planos de ação concretos e adequados a serem seguidos com metodologias de monitorização eficazes e transparentes, com avaliação de resultados e de impacto.

VIII. 1. Diversidade dos Formatos Colaborativos

1. Dependendo de temáticas e objetivos específicos, as parcerias constituídas são bilaterais ou multilaterais, podendo envolver diferentes Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

Em circunstâncias definidas, e de modo complementar ao tipo de cooperação anterior, pode ser promovido trabalho colaborativo e em rede com outras entidades, nomeadamente: ordens profissionais, organizações não-governamentais, outras entidades do setor público e entidades do setor privado.

Os formatos colaborativos adotados são orgânicos para os objetivos estabelecidos e assumem variabilidade de formatos: estudo, pesquisa e investigação, laboratórios temáticos, chamadas a

concurso de ideias, incubação e aceleração de ideias de inovação, *hackathons*, *crowdsourcing*, inovação aberta, entre outros.

Dependendo do objeto, e dos objetivos a serem atingidos, as parcerias poderão ser constituídas de forma bilateral ou multilateral – podendo neste último caso incluir equipas de várias unidades de investigação. Sem prejuízo, sempre que relevante, podem ser acrescentadas à parceria outras partes interessadas do ecossistema de inovação em Portugal (públicas, privadas ou terceiro setor). Os formatos colaborativos serão os considerados mais adequados à resolução de um problema ou da área temática em foco.

2. À Direção de Serviços de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais e Promoção da Inovação, abreviadamente designada por DSMOPI, compete no INA:

- a) Estimular a inovação na Administração Pública, como estratégia e capacidade para promover a concretização das missões das entidades públicas que permitam respostas rápidas e antecipem necessidades;
- b) Estimular as práticas inovadoras de gestão em particular, a inovação no trabalho, nomeadamente nos domínios da valorização dos recursos humanos, dos ambientes de trabalho e dos modelos de gestão pública;
- c) Conceber, desenvolver e disseminar modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores;
- d) Promover sistemas de capacitação que permitam compreender a necessidade de inovar e induzam novos comportamentos e atitudes nos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, desenvolvendo uma cultura de inovação;
- e) Promover a experimentação, apoiando os serviços no desenvolvimento, implementação, avaliação e partilha de novas soluções de gestão;
- f) Dinamizar o reconhecimento de práticas de gestão de referência nos serviços públicos, nomeadamente em resposta aos desafios de políticas integradas;
- g) Estimular a adoção de modelos de gestão da inovação adequados às necessidades dos diversos serviços públicos;
- h) Monitorizar e divulgar as práticas de inovação na Administração Pública, desenvolvendo o conhecimento sobre a matéria;
- i) Apresentar propostas de novos incentivos à inovação na gestão pública;
- j) Colaborar com as demais entidades do ecossistema nacional de inovação para a Administração Pública.

3. Nesse sentido, tem o INA dinamizado, em sentido cientificamente incrementado *Oficinas de Cocriação, Programas de Mentoria para a Inovação e Liderança, Ferramentas de Autoavaliação da Cultura de Inovação, Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos e Laboratórios de Liderança*.

Importa que estas estruturas (re)integrem a missão de formação do INA, no desenvolvimento de soluções inovadoras, dinâmicas e versáteis de capacitação de pessoas, de equipas e de organizações. Por exemplo, e quanto aos programas de mentoria, deverá haver um reforço significativo da gestão de carreira e formação a acrescer como modelo de aconselhamento de formação com um modelo de gestão da carreira individual e por organização.

4. Parece também interessante equacionar uma proposta formativa destinada aos responsáveis pela área dos recursos humanos, com o objetivo de os capacitar para a implementação de práticas inovadoras de gestão de recursos humanos, mas também na definição de perfis profissionais e levantamento de necessidades de formação.

5. Pretende-se garantir uma resposta adequada a todos os trabalhadores e dirigentes da Administração Pública proporcionando o desenvolvimento de competências necessárias para lidar com um mundo cada vez mais digital e globalizado, em constante mudança, sendo por isso essencial promover uma lógica de aprendizagem ao longo da vida, consubstanciada em dinâmicas de trabalho inclusivas e colaborativas que estimulem a inovação, a produtividade e a colaboração quer no contexto nacional, quer no contexto europeu. A promoção da partilha de contextos de aprendizagem experiencial aos trabalhadores e dirigentes, vem permitir o reforço das relações entre os Estados Membros da União Europeia assim como a partilha e adoção de práticas que conduzam à excelência dos serviços que a Administração Pública presta ao cidadão.

6. À semelhança do que acontece com o Modelo de Relacionamento em Parcerias com o Ensino Superior podemos ter estudos (cofinanciados, *crowdsourcing*, patrocinados), pesquisa e investigação (Eranets, Horizon Europe, FCT, fundos próprios, etc.), concursos, aceleração e incubação de ideias, *People Hack*, *Tekkies Hack*, laboratórios experimentais, comunidades de prática, etc.

7. É desta forma que o INA – cremos – contribuirá para capacitar e acelerar o desenvolvimento dos trabalhadores e dirigentes para a apropriação da inovação social enquanto prática na Administração Pública pós 2026.

VIII. 2. Gestão do Modelo de Relacionamento

A estrutura de governação do modelo de relacionamento das parcerias considera dois níveis:

- a) **Nível de gestão estratégica**, que integra os dirigentes máximos das entidades das parcerias constituídas ou elementos de órgãos de gestão executiva em quem é delegada competência de representação. Neste nível estabelece-se a direção geral do trabalho em parceria, com acompanhamento da sua progressão e resultados;
- b) **Nível de gestão operacional**, que integra elementos responsáveis pelas unidades das entidades parceiras, ou designados para o efeito, com um grau de envolvimento direto do âmbito técnico-científico. Contribuem para a definição dos objetivos específicos dos projetos e iniciativas e realizam a sua monitorização, numa base de continuidade.

Para uma boa gestão da parceria, as partes alocam e mobilizam estruturas, pessoas e processos à consecução de plano de trabalho que complementa o acordo ou protocolo de parceria.

VIII. 3. Avaliação das Parcerias

1. É definido um modelo de avaliação das parcerias, que atende a elementos de processo, de resultado (*outcomes*) e de impacto.

Este modelo poderá suportar-se numa plataforma de gestão, assegurando a atualização do reporte das diferentes fases das parcerias enquanto projeto, tal como resulta do objetivo COFAP do PRR.⁵⁵

Para isto ajudará a definição de um “Kit de comunicação”, que garante a uniformidade dos reportes e a coerência entre todas as parcerias pertencentes a uma mesma tipologia. Será nomeado um gestor de reporte dentro dos elementos operacionais do projeto.

2. Esta avaliação, contínua, considera diferentes instrumentos, nomeadamente: cronograma de acompanhamento, *milestones* para programas e projetos e indicadores de gestão (*key performance indicators*; ex.: investimento financeiro, número de projetos conjuntos, eficácia e eficiência dos projetos, número de ideias convertidas em projetos, número de soluções implementadas, número/valor dos programas de consultoria e assessoria técnica realizados), análise e gestão de riscos e incerteza.

Destacam-se:

- a) Projetos de investigação e estudos no âmbito da Administração Pública, nomeadamente, no que respeita às áreas prioritárias, identificação e desenvolvimento de competências, défices de qualificações, inovação na gestão e à modernização da Administração Pública;

⁵⁵ Veja-se ainda a possibilidade de utilizar as ferramentas ESPAP.

- b) Publicação/divulgação de estudos e artigos científicos no âmbito das ciências da administração, gestão pública, políticas públicas e da modernização administrativa;
- c) Projetos internacionais de cooperação científica, cultural e técnica, nomeadamente através do estímulo de parcerias de desenvolvimento e investigação;
- d) Publicação e colaboração conjunta na realização de estudos/manuais que permitam promover e aprofundar o conhecimento sobre a Administração Pública, bem como sobre metodologias e práticas de formação e inovação pedagógica para a AP;
- e) Produção de eventos conjuntos que permitam a transmissão e disseminação da informação dos estudos e das publicações editadas sobre a Administração Pública;
- f) Promoção de estudos de projeto e trabalhos de fim de curso, dissertações de mestrado e teses de doutoramento sobre a gestão e modernização da Administração Pública e estágios curriculares.

3. Em complemento ao presente Plano, foram identificadas 41 unidades de I&D, com valências que podem ser mobilizadas não só individualmente como numa lógica de rede. Está de igual modo preparado modelo *Canvas*, com modelo gráfico de suporte à gestão de parcerias, bem como proposta de faseamento processual:

a) Mapeamento das Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) relevantes para a parceria INA;

- i) Os investigadores podem contribuir para a formulação de políticas de várias maneiras para melhorar a política governamental. Eles podem oferecer conhecimento especializado e fundamentação empírica que apoiam a ação legislativa e projetos de intervenção para capacitação, modernização e inovação da administração pública, também factos e informação para perceber o atual estado de arte.
- ii) O uso de evidências e conhecimento especializado na formulação de políticas governamentais é vital para o momento que atravessamos na administração pública. Deverá facilitar a transparência e um modelo concreto de cooperação para o comissionamento de investigação.
- iii) As Unidades de Investigação e Desenvolvimento representam um pilar fundamental na consolidação de um sistema científico moderno e competitivo. Reúnem uma massa crítica adequada à missão de promover ambientes criativos, em que possam surgir novas ideias e onde os investigadores encontram as condições adequadas à realização dos seus projetos científicos. Sempre que

aplicável, devem reunir recursos interdisciplinares e multidisciplinares que potenciem a abordagem de problemas complexos e novos desafios sociais.

- iv) A investigação realizada nas instituições portuguesas abarca todos os domínios científicos, alguns dos quais englobando saberes fundamentais para desenvolver uma administração pública mais capacitada e inovadora e, por conseguinte, melhor e mais eficiente serviço público.
- v) De acordo com dados fornecidos pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia existem 311 unidades de I&D e laboratórios associados em Portugal que abarcam todos os domínios científicos, nomeadamente: as ciências da vida e da saúde, as ciências sociais, artes e humanidades, as ciências de engenharias e tecnologias, as ciências exatas e as ciências naturais e do ambiente.
- vi) Procurando um racional de agregação, procurou-se, numa primeira abordagem, em função de uma análise sobre as áreas científicas e respetivas linhas de investigação das unidades de I&D, a seleção de centros de investigação que produzissem dados nas áreas de maior relevância para a inovação da administração pública e, adicionalmente, que proporcionassem outras atividades que poderiam ser mobilizadas, como *workshops*, formação avançada e mentorias.

b) Contacto com as diferentes realidades das UI&D para aprofundamento do conhecimento recíproco e de potencial convergência:

- i) Sem prejuízo, e num primeiro momento, estes contactos serão todos realizados de forma bilateral deixando, não obstante, clara, a intenção de constituir redes colaborativas e participativas para a capacitação e inovação na Administração Pública, cuja governação será decidida paralelamente à sua progressiva sofisticação.
- ii) Propõe-se um modelo híbrido de contacto com as Unidades de Investigação e de Desenvolvimento, de modo adequado aos objetivos definidos nesta fase da operacionalização da estratégia.
- iii) Serão convidados para as reuniões os responsáveis pelas Unidades de Investigação e Desenvolvimento e os responsáveis pelas linhas de investigação relevantes para as problemáticas identificadas como prioritárias para a capacitação e inovação no setor público.

c) Estabelecimento de acordos, parcerias ou outros mecanismos de trabalho concertado em função dos melhores interesses de gestão pública;

- d) Estabelecimento e execução de plano de atividades de I&D;**
- e) Avaliação do plano de atividades e do relacionamento com UI&D.**

NOTA FINAL

1. Os objetivos definidos no âmbito da Estratégia Portugal 2030 reformularam o quadro legal e institucional em vigor que rege a cooperação das instituições de ensino superior, reunindo todas as universidades e politécnicos, a Administração Pública e as empresas, com o objetivo de modernizar os incentivos à cooperação e o apoio à diversificação da oferta formativa e à aprendizagem ao longo da vida.

Por outro lado, o aumento do nível de qualificações e competências, em particular digitais, da Administração Pública, preconizada no PRR, pretende concretizar-se através de uma reforma e de um investimento, este último prevendo três programas de capacitação (Infoexclusão Zero, AP digital 4.0 e Formação Superior e Avançada em Gestão) e dois programas de qualificação e formação – Programa Qualifica AP e Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública. Estas iniciativas têm como objetivo potenciar a capacidade de resposta da Administração Pública num contexto de crescentes exigências e desafios, face a um quadro de pessoal envelhecido e com baixos níveis de qualificação, impondo a necessidade de reforço das capacidades existentes na Administração Pública, nomeadamente em matéria de competências digitais, de gestão e organização e de planeamento e prospetiva, garantindo maior eficiência nos seus processos e aumentando a prontidão na resposta aos cidadãos e às empresas.

2. Sem prejuízo das dúvidas e escolhas, há neste processo oportunidade para uma ciência jurídica administrativa que se expande no espaço e que mais do que com relevância nacional num Estado social dito do risco, se percebe no quadro da relevância internacional, de um direito internacional administrativo ou de direito administrativo internacional ou global ou *glocal*; de oportunidade para uma ciência jurídica que convoca a exigência de uma solidariedade intergeracional; de oportunidade para um direito administrativo que revisita a relação entre a norma e as fontes de Direito e as características da multilateralidade, da multifinalidade e da multimaterialidade de atos administrativos específicos; de oportunidade para um direito administrativo que se perceba cadinho e laboratório de flexibilização e adaptação de procedimentos de diálogo, co-decisão e composição dos interesses; oportunidade para uma AP que se assuma como motor e limite das políticas públicas

3. **Queremos que o INA seja marca reconhecida e sustentável para lá de 2026.** É esta a noção de serviço público que serve a cidadania, que legitima a democracia e que permite *go the extra*

*mile.*⁵⁶ Para concretizar o objetivo de gerar impacto social, visível e global importa um: *back to basics*. Democracia, legitimidade, igualdade. É essa a nossa esperança comprometida. Sobre nós - sobre todos nós - recai a responsabilidade de criar as condições para uma Administração Pública mais capaz, acentuando a vantagem da pluralidade que se faz una, entre a administração e o sentido da cidadania.

⁵⁶ Apenas exemplificativamente, vejam-se os objetivos firmados pela United Nations Democracy Fund European Universities Network (European Education Area 2025), European University Association (EUA), pela Universidade das Nações Unidas (UNU), ou pelo European Consortium of Innovative Universities (ECIU).

ANEXO I – FICHA DE INVESTIMENTO CONTRATUALIZADA COM EMRP

CONTRATO DE FINANCIAMENTO

BENEFICIÁRIO INTERMEDIÁRIO

INVESTIMENTO TD- C19-i07.01 “CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – INA”

ENTRE:

A Estrutura de Missão "RECUPERAR PORTUGAL", com sede na Av. ^a Columbano Bordalo Pinheiro, n.º 86, 3.º Andar, 1070-065 Lisboa, número de identificação fiscal 600 087 590, representada neste ato por Fernando Lopes Alfaiate, portador do Cartão de Cidadão n.º 8259378 7 ZX1, válido até 27/01/2029, que outorga na qualidade de Presidente, cargo para o qual foi nomeado pelo despacho n.º 4977/2021, de 17 de maio, adiante designado por "RECUPERAR PORTUGAL" ou "Primeiro Outorgante";

E

INA - INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, I.P., com sede em Alameda Hermano Patrone - Edifício Catavento 1495-064 Algés, número de identificação fiscal 516480430, neste ato representado por Miguel Martins Agrochão, portador do Cartão de Cidadão n.º 13179657 7 ZX6 válido até 2030-11-12, que outorga na qualidade de Beneficiário Intermediário, adiante designado por INA, ou "Segundo Outorgante".

E, CONJUNTAMENTE, DESIGNADOS POR "Partes".

Considerando o apoio financeiro para a realização Investimento TD- C19-i07.01 – “Capacitação da Administração Pública – INA” identificado no Plano de Recuperação e Resiliência.

É acordado e reciprocamente aceite o presente contrato de financiamento para a realização do Investimento com o código TD C19-i07.01 designado por “Capacitação da Administração Pública – INA”, enquadrado na Componente C19 - Administração Pública

- Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança, do Plano de Recuperação e Resiliência, que se rege pela legislação nacional e comunitária aplicável, assim como pelas seguintes cláusulas:

CLÁUSULA 1.^a

(OBJETO DO CONTRATO)

1. O presente contrato tem por objeto a concessão de um apoio financeiro destinado a financiar a realização do Investimento TD C19-i07.01, designado por “Capacitação da Administração Pública – INA”, enquadrado na Componente C19 - Administração Pública - Digitalização, Interoperabilidade e Cibersegurança, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) em que o Segundo Outorgante é o Beneficiário Intermediário, entidade globalmente responsável pela execução do Investimento ora contratualizado.
2. Fazem parte integrante do presente contrato os seguintes anexos:
 - a) Anexo I – Ficha do Investimento;
 - b) Anexo II – Estrutura dos Avisos de Abertura dos Concursos de operações de Beneficiários Finais/Orientação Técnica/Convite;
 - c) Anexo III – Informações sobre os Beneficiários Finais e a execução das operações (a reportar pelo Beneficiário Intermediário à Estrutura de Missão Recuperar Portugal).

CLÁUSULA 2.^a

(OBJETIVOS DO INVESTIMENTO)

1. Os objetivos do Investimento contratualizado a que se refere a cláusula primeira estão descritos na Ficha do Investimento do Anexo I, com o grau de detalhe possível à data da celebração do presente contrato, que inclui as especificações técnicas e identificação das tipologias dos Beneficiários Finais, visando contribuir para a concretização do Investimento TD C19-i07.01 “Capacitação da Administração Pública – INA”.
2. A concretização e a operacionalização do Investimento é da responsabilidade do Segundo Outorgante, na qualidade de Beneficiário Intermediário, através do financiamento de operações executadas pelos Beneficiários Finais que deverão ser selecionadas, em regime de concorrência, por Avisos de Abertura de Concursos previamente validados pelo Primeiro Outorgante e contendo as informações indicadas no Anexo II.
3. Os casos em que as operações dos beneficiários finais se encontrem pré-determinadas ou identificadas no PRR, é dispensada a formalidade da emissão de Avisos de Abertura de Concursos, podendo as condições a verificar serem definidas pelo Segundo Outorgante através de Orientação Técnica aprovada pelo Primeiro Outorgante.

CLÁUSULA 3.^a

(CUSTO TOTAL DO INVESTIMENTO E O SEU FINANCIAMENTO)

1. Pela execução do contrato, o Segundo Outorgante receberá um montante global de 34.038.739,19€ (trinta e quatro milhões, trinta e oito mil setecentos e trinta e nove euros e dezanove cêntimos), correspondente à totalidade do custo do subInvestimento TD C19-i07.01 – “Capacitação da Administração Pública – INA”, de acordo com o previsto no Anexo I;
2. Os pagamentos serão efetuados ao Segundo Outorgante, nos termos do protocolo previsto no n.º 1 da cláusula 6.^a, em função do:
 - a) Cumprimento dos marcos e metas globais do Grupo A previstos na calendarização definida no Anexo I;
 - b) Montante de custos efetivamente suportados e comprovados pelo Segundo Outorgante, relativos aos pagamentos efetuados aos Beneficiários Finais por contrapartida da realização das operações.
3. O valor referido no n.º 1 não inclui o Imposto sobre o Valor Acrescentado suportado pelos Beneficiários Finais, podendo, no caso do mesmo imposto não ser deduzido ou restituído a favor do Segundo Outorgante, o Primeiro Outorgante, assegurar o seu financiamento, nos termos da legislação aplicável.

CLÁUSULA 4.^a

(PRAZO E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO)

O Investimento tem conclusão em 31/03/2026, obrigando-se o Segundo Outorgante ao cumprimento integral do Investimento nos termos do cronograma incluído no Anexo I do presente contrato.

CLÁUSULA 5.^a

(MARCOS E METAS DE EXECUÇÃO)

Constitui obrigação do Segundo Outorgante tomar as medidas que se revelem necessárias para assegurar o cumprimento dos marcos e metas definidos no Anexo I ao presente contrato, assumindo a responsabilidade de:

- a) Cumprir integral e plenamente os respetivos marcos e metas nos calendários previstos incluídos no Grupo A, considerados pela Comissão Europeia para efeitos da avaliação dos desembolsos do apoio do PRR;
- b) Apresentar para efeitos de monitorização e acompanhamento da execução do Investimento a informação relativa aos indicadores incluídos no Grupo B.

CLÁUSULA 6.^a

(PAGAMENTOS AO SEGUNDO OUTORGANTE)

1. Os pagamentos ao Segundo Outorgante são efetuados pelo Primeiro Outorgante, nos termos dos procedimentos de tesouraria a estabelecer em protocolo entre a estrutura de missão Recuperar Portugal, a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) e o Beneficiário Intermediário, nas seguintes modalidades:
 - a) A título de adiantamento, após assinatura do presente contrato, numa percentagem máxima de 13% sobre o valor anual da distribuição prevista do financiamento;
 - b) A título de reembolso dos pagamentos efetuados aos Beneficiários Finais, na sequência da confirmação pelo Primeiro Outorgante dos pedidos de pagamento apresentados pelo Segundo Outorgante através da realização dos marcos e metas globais do Grupo A contratualizados e da informação relativa à execução financeira das operações dos Beneficiários Finais.
2. O pagamento dos apoios financeiros ao Segundo Outorgante será efetuado por transferência para a conta bancária com o IBAN PT50078101129112000063713, por ele titulada.
3. A AD&C, entidade pagadora, assegurará a execução das ordens de pagamento emitidas pelo Primeiro Outorgante, no prazo de 15 dias, desde que satisfeitas as seguintes condições:
 - a) No que se refere ao pagamento referido na alínea a) do n.º 1, ter recebido o adiantamento do PRR proveniente da União Europeia;
 - b) A existência de disponibilidade de tesouraria;
 - c) As condições de regularidade do Segundo Outorgante face à Administração Fiscal e à Segurança Social;
 - d) Existência de situação regular do Segundo Outorgante em matéria de dívidas a Fundos Europeus, não sendo para este efeito consideradas as reposições por dívidas dos Beneficiários Finais não recuperadas pelo Segundo Outorgante, na condição deste demonstrar ter realizado todos os procedimentos necessários à sua recuperação.
4. O Primeiro Outorgante compromete-se a criar as condições necessárias para a liquidez necessária para o Segundo Outorgante assegurar a continuidade e a fluidez dos pagamentos aos Beneficiários Finais, nos termos dos procedimentos de tesouraria a estabelecer no protocolo previsto no n.º 1 da presente Cláusula.

CLÁUSULA 7.^a

(PAGAMENTOS AOS BENEFICIÁRIOS FINAIS)

Os pagamentos dos apoios pelo Segundo Outorgante aos Beneficiários Finais seguem os termos fixados nos correspondentes Avisos de Abertura de Concursos ou Orientações Técnicas identificadas no n.º 2 e n.º 3 da cláusula 2.^a e restantes procedimentos estabelecidos pelo Segundo Outorgante.

CLÁUSULA 8.^a

(OBRIGAÇÕES DO SEGUNDO OUTORGANTE)

O Segundo Outorgante, na qualidade de responsável global pela implementação física e financeira do Investimento identificado na Cláusula 1.^a, obriga-se perante o Primeiro Outorgante a:

- a) Concretizar o Investimento através da contratualização com os Beneficiários Finais da realização de operações nos termos dos Avisos de Abertura dos Concursos ou das Orientações Técnicas conforme estabelecido na Cláusula 2.^a;
- b) Assegurar o cumprimento das condições previstas nos Avisos e Orientações Técnicas dirigidas aos Beneficiários Finais e respetivas operações, bem como recolher junto daqueles as informações listadas no Anexo III, a reportar posteriormente ao Primeiro Outorgante, conforme indicado na Cláusula 10.^a;
- c) Apresentar ao Primeiro Outorgante os relatórios de progresso desenvolvidos em modelo a definir, que incluam informação acerca das entidades executoras e Beneficiários Finais, quando aplicável, com uma periodicidade trimestral ou sempre que tal seja solicitado pelo Primeiro Outorgante;
- d) Assegurar a transmissão, por via eletrónica, dos dados relativos aos Beneficiários Finais, bem como a informação relacionada com o Investimento, designadamente as condições contratualizadas, incluindo os resultados e respetivos marcos e metas com identificação da calendarização e das unidades de medida;
- e) Colocar à disposição do Primeiro Outorgante a documentação necessária à realização de ações de controlo, incluindo as pertinentes pistas de auditoria, até ao respetivo encerramento do Investimentos;
- f) Comunicar ao Primeiro Outorgante alterações ou ocorrências relevantes que ponham em causa a realização do Investimento;
- g) Conservar a totalidade dos dados relativos à realização do Investimento, em suporte digital, durante prazo fixado na legislação nacional e comunitária aplicáveis;
- h) Efetuar as notificações, em articulação com o Primeiro Outorgante, e enviar as informações necessárias às entidades legalmente competentes em matéria de auxílios de Estado;
- i) Proceder ou promover junto dos Beneficiários Finais a publicitação dos apoios concedidos ao abrigo do PRR, nos termos da regulamentação e legislação aplicáveis.

CLÁUSULA 9.^a

(OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS DO SEGUNDO OUTORGANTE)

1. O Segundo Outorgante, na qualidade de Beneficiário Intermediário é responsável global perante o Primeiro Outorgante pela execução do Investimento identificado na Cláusula 1.^a, obriga-se a criar e manter as condições para assegurar as funções de intermediação no âmbito do PRR, designadamente:
 - a) Criar e manter as capacidades institucionais, técnicas e administrativas necessárias para exercer as funções de forma eficiente e profissional, até ao encerramento do Investimento identificado;

- b) Adotar um sistema de controlo interno que previna, detete e corrija irregularidades, que internalize procedimentos de prevenção de conflitos de interesses, de fraude, de corrupção e do duplo financiamento, assegurando o princípio da boa gestão e salvaguardando os interesses financeiros da União Europeia;
 - c) Utilizar formulários, documentos, instruções, *check-lists* de análise e sistemas de informação e registo definidos pelo Primeiro Outorgante;
 - d) Adotar os procedimentos de verificação e controlo junto dos Beneficiários Finais, de modo a assegurar o cumprimento das metas e marcos globais contratualizados;
 - e) Disponibilizar as evidências dos procedimentos utilizados na análise, aprovação, contratualização, implementação, controlo, pagamento e recuperações;
 - f) Facultar ao Primeiro Outorgante, as condições para a realização de ações de controlo nas instalações do Segundo Outorgante, designadamente, a disponibilização de instalações, equipamentos e apoio técnico e administrativo;
 - g) Definir no sistema de gestão e controlo o circuito de gestão completo das operações, incluindo a forma de submissão e análise das candidaturas;
 - h) Assegurar o cumprimento, nas operações dos Beneficiários Finais, do princípio do “não prejudicar significativamente” o ambiente, bem como as condições para o cumprimento pelo Investimento dos requisitos digitais, climático e indicadores comuns, nos termos previstos no PRR, no Regulamento (UE) 2021/241 e respetivos atos delegados;
 - i) Velar pela observância das disposições legais aplicáveis em matéria de Contratação Pública, Auxílios de Estado e Igualdade de Oportunidades e de Género.
2. Para cumprimento da obrigação prevista na alínea a) do número anterior, o Segundo Outorgante pode recorrer a parcerias institucionais com outras entidades públicas nas respetivas áreas de competência ou recorrer à subcontratação de serviços para suprir necessidades pontuais de capacidade de resposta, desde que esteja previsto nos requisitos do sistema de gestão e controlo.

CLÁUSULA 10.^a

(RECOLHA E REGISTO DE DADOS DO BENEFICIÁRIO FINAL)

1. O Segundo Outorgante está obrigado ao registo no sistema de informação do Primeiro Outorgante dos dados necessários de suporte à gestão, à monitorização, ao acompanhamento, à prestação de contas à Comissão Europeia, aos órgãos de governação e às atividades de avaliação, auditoria e controlo.
2. O Segundo Outorgante obriga-se a reportar ao Primeiro Outorgante, todas as informações relativas às operações dos Beneficiários Finais, nos termos do Anexo III.
3. No registo da informação referida nos pontos anteriores devem as partes assegurar as condições para garantir a interoperabilidade do seu sistema de informação com o sistema de informação do Primeiro Outorgante.

CLÁUSULA 11.^a

(ALTERAÇÕES AO INVESTIMENTO)

1. O investimento ora contratualizado poderá ser alterado, caso haja necessidade de introduzir modificações de carácter financeiro, temporal, material ou legal, que tenham sido aprovadas pelo Primeiro Outorgante, desde que não alterem de forma significativa o Investimento referido na cláusula 1^a e os seus objetivos previstos no PRR aprovado pela Comissão Europeia.
2. Os pedidos de alteração que sejam suscetíveis, pela sua profundidade, de determinar alterações contratuais devem ser formalizados por adenda, nas condições e nos termos definidos pelo Primeiro Outorgante.

CLÁUSULA 12.^a

(RECUPERAÇÃO DO APOIO FINANCEIRO)

1. Os apoios financeiros atribuídos pelo Primeiro Outorgante podem ser recuperados, total ou parcialmente, nos seguintes casos:
 - a) Se o Investimento não for executado ou concluído tal como consta no cronograma constante do Anexo I;
 - b) Não cumprimento, por facto imputável ao Segundo Outorgante, de obrigações estabelecidas no presente contrato e na legislação aplicável, no âmbito da realização do Investimento;
 - c) Não cumprimento das obrigações legais e fiscais do Segundo Outorgante ou dos Beneficiários Finais;
 - d) Prestação de informações falsas ou viciação de dados fornecidos na apresentação e realização do Investimento;
 - e) Ocorrência de situações de conflitos de interesses, de fraude, de corrupção ou duplo financiamento.
2. A recuperação dos apoios financeiros prevista no número anterior apenas pode ter lugar após deliberação da Comissão Ministerial de Coordenação.
3. A deliberação referida no número anterior é precedida de audiência dos interessados, realizada pelo Primeiro outorgante, nos termos do Código do Procedimento Administrativo.
4. As recuperações dos apoios financeiros em situações de incumprimento de obrigações dos Beneficiário Finais perante os Beneficiários Intermediários são reguladas no protocolo previsto no n.º 1 da cláusula 6.^a, não sendo o Segundo Outorgante obrigado à reposição dos apoios, desde que demonstre ter realizado todos os procedimentos necessários à sua recuperação junto dos Beneficiários Finais.

CLÁUSULA 13.^a

(VIGÊNCIA)

1. O presente contrato produz efeitos na data da sua assinatura e mantém-se em vigor até ao integral cumprimento de todas as obrigações dele emergentes.

CLÁUSULA 14.^a

(DISPOSIÇÕES FINAIS)

1. Em tudo o que não esteja expressamente regulado no presente contrato, são aplicadas as disposições legais europeias e nacionais vigentes.
2. O presente contrato será assinado em dois exemplares, a entregar a cada um dos Outorgantes, valendo ambos como originais.

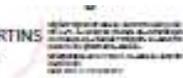
Primeiro Outorgante

Assinado por: Fernando Lopes Afonso
sem identificação eletrónica
data: 2023.11.29 09:56:00-0000
certificado por: sistema de registo eletrónico
Atividade certificada: Presidente - Estrutura de Missão Recuperar Portugal.



Segundo Outorgante

MIGUEL MARTINS
AGROCHÃO



Anexo I - Ficha Investimento

(Dados inseridos pelo Beneficiário no sistema de informação da Recuperar Portugal)

Ficha do Investimento

C19-i07.01 - Capacitação da Administração Pública - INA

Tipologia de Beneficiário

Direto <input type="checkbox"/>	Código Componente	<input type="text" value="C19"/>
Intermediário <input checked="" type="checkbox"/>	Código Investimento	<input type="text" value="C19-i07.01"/>

Identificação Entidade - Beneficiário

NIPC N° SIOE Sigla

Ministério/secretaria regional

Sigla Designação

Nome ou Designação Social Morada (Sede Social)

Freguesia Código Postal

Concelho Distrito

Localização (georeferência Google maps)

Informação geral

Âmbito	Órgão de soberania/Governo/Administração Indireta – SPA
Âmbito territorial	Serviço Nacional
Tipo de entidade	Instituto Público
Tipo de autonomia	Autonomia Administrativa, Financeira e Patrimonial

Contactos

Telefone	214465300
E-Mail	patricia.sanches@ina.pt

Sites públicos

http://ina.pt

CAE

84111

Subsetor contas nacionais Código

S13112

Designação

Administração Central/Serviços e Fundos Autónomos da AC

Código de orçamento de estado

Código OE

Regime de pessoal

Total de nº de trabalhadores

75

Data

2021/09/30

Ficha do Investimento

C19-i07.01 - Capacitação da Administração Pública - INA

Descrição do Investimento

Investimento Total €

34 038 739,19

- Repartição anual do Investimento Total €

2021	2022	2023	2024	2025	2026
0,00	11 179 270,19	8 093 279,00	8 093 279,00	5 749 279,00	923 632,00

- Medidas

Código	Designação
C19-i07.01.m01	Programas de capacitação digital
C19-i07.01.m02	Formação superior e avançada em gestão
C19-i07.01.m03	Programa Qualifica AP – Plano de Ação 2021-2026
C19-i07.01.m04	Plataforma de gestão da formação profissional – COFAP

- Especificações técnicas e cronograma

Código	Nº	Descrição	Início período	Fim período
	1	Assinatura dos protocolos com CRUP e CSISP		2021-T3
	2	Conclusão do Plano de Capacitação Estratégica AP 2026		2021-T4
	3	1.º Encontro Formativo de certificação no âmbito da infoexclusão		2022-T2
	4	Instalação dos Centros Qualifica AP nas CCDR e FEFAL		2022-T2
	5	Lançamento da 1.ª Geração de MOOC em Ferramentas de Produtividade e Tecnologias Emergentes		2022-T2

	6	Apresentação do Programa de Formação Anual 2023		2022-T3
	7	Disponibilização da oferta formativa no âmbito da formação para a carreira de especialista de Informática e Técnico de Informática		2022-T3
	8	Lançamento da COFAP		2022-T4
	9	2.º Encontro Formativo de certificação no âmbito da infoexclusão		2023-T2
	10	Lançamento da 2.9 Geração de MOOC em Ferramentas de Produtividade e Tecnologias Emergentes		2023-T2
	11	Apresentação do Programa de Formação Anual 2024		2023-T3
	12	3.º Encontro Formativo de certificação no âmbito da infoexclusão		2024-T2
	13	Lançamento da 3.9 Geração de MOOC em Ferramentas de Produtividade e Tecnologias Emergentes		2024-T2
	14	Apresentação do Programa de Formação Anual 2025		2024-T3
	15	4.º Encontro Formativo de certificação no âmbito da infoexclusão		2025-T2
	16	Lançamento da 4.9 Geração de MOOC em Ferramentas de Produtividade e Tecnologias Emergentes		2025-T2
	17	Apresentação do Programa de Formação Anual 2026		2025-T3
	18	Conclusão da Formação para trabalhadores da administração pública		2026-T1

Ficha Resumo do Investimento

Tomei conhecimento



Ficha do Investimento

C19-i07.01 - Capacitação da Administração Pública - INA

Medidas e indicadores
- Marcos e Metas para desembolsos despesa CE - Grupo A

Código	Tipologia	Designação	Unidade	Objetivo	Prazo
1463	Meta	Formação para trabalhadores da administração pública	Número	114000	2026-T1

- Marcos e Metas - Grupo B

Código	Tipologia	Designação	Unidade	Objetivo	Prazo
1462	Meta	Trabalhadores e dirigentes abrangidos por pelas ações de formação previstas	Nº	74000	2022-T4
1464	Meta	N.º de formandos por ano, no âmbito do programa para a capacitação digital	Nº	1300	2021-T4
1465	Meta	N.º de formandos por ano, no âmbito do programa para a capacitação digital	Nº	64075	2022-T4
1466	Meta	N.º de formandos por ano, no âmbito do programa para a capacitação digital	Nº	64575	2023-T4
1467	Meta	N.º de formandos por ano, no âmbito do programa para a capacitação digital	Nº	64575	2024-T4
1468	Meta	N.º de formandos por ano, no âmbito do programa para a capacitação digital	Nº	64575	2025-T4
1469	Meta	N.º de formandos por ano, no âmbito do programa para a	Nº	15900	2026-T1

		capacitação digital			
1470	Meta	N.º de dirigentes e técnicos superiores com formação superior avançada nas áreas da gestão, administração e políticas públicas	Nº	1250	2023-T2
1471	Meta	N.º de dirigentes e técnicos superiores com formação superior avançada nas áreas da gestão, administração e políticas públicas	Nº	2500	2024-T2
1472	Meta	N.º de dirigentes e técnicos superiores com formação superior avançada nas áreas da gestão, administração e políticas públicas	Nº	3750	2025-T2
1473	Meta	N.º de dirigentes e técnicos superiores com formação superior avançada nas áreas da gestão, administração e políticas públicas	Nº	5000	2026-T2
1480	Meta	N.º de trabalhadores com, pelo menos, mais um nível de qualificação no QNQ	Nº	6000	2022-T4
1481	Meta	N.º de trabalhadores com, pelo menos, mais um nível de qualificação no QNQ	Nº	12000	2023-T4
1482	Meta	N.º de trabalhadores com, pelo menos, mais um nível de qualificação no QNQ	Nº	18000	2024-T4
1483	Meta	N.º de trabalhadores com, pelo menos, mais um nível de qualificação no QNQ	Nº	24000	2025-T4
1484	Meta	N.º de trabalhadores com, pelo menos, mais um nível de qualificação no QNQ	Nº	25500	2026-T1
1495	Marco	Desenvolvimento da Plataforma digital para a coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (COFAP/INA)			2022-T4

- Contributos para o Requisito Climático e Digital

Renovar a formação na Administração Pública como um todo - Central e Local- em matérias de competências digitais.								
Custos estimados para os quais o financiamento do RRF é solicitado								
Objetivos Climáticos e Digitais								
Montante total requerido			Objetivos Climáticos		Objetivos Digitais		Contributo do PRR para a etiquetagem	
Montante (€)	Tipologia	Domínio da Intervenção	Contributo Climático	Contributo Ambiental	Domínio da Intervenção	Contributo Digital	Climática	Digital
34 739,19	038	016 - Desenvolvimento de competências para a especialização inteligente, a transição industrial, o empreendedorismo e a capacidade de adaptação das empresas à mudança	0,00%	0,00%		40,00%		13 615 495,68

Ficha do Investimento

C19-i07.01 - Capacitação da Administração Pública - INA

Tipo de apoios a conceder aos Beneficiários Finais

- Tipologias de Beneficiários finais

Empresas

Instituições do Sistema Científico e Tecnológico

Escolas

Famílias

Instituições da Economia Solidária e Social

Autarquias e Áreas Metropolitanas

Entidades Públicas

Empresas Públicas

Instituições de Ensino Superior

- Auxílios de estado

Sim

Não

Indicar enquadramento

Notificação Sim

Não

Indicar

- Natureza do Apoio

Empréstimo

Subvenção

Taxa (%)

Limites

Informação adicional do Beneficiário

Relativamente ao Projeto C19-i07.01.m03- Programa Qualifica AP – Plano de Ação 2021-2026, sem prejuízo de serem identificados outros em sede de execução, os beneficiários finais são os seguintes:

1. FUNDAÇÃO PARA OS ESTUDOS E FORMAÇÃO NAS AUTARQUIAS LOCAIS (FEFAL);
2. COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALENTEJO (CCDR ALENTEJO);
3. COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALGARVE (CCDR ALGARVE);
4. COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE LISBOA E VALE DO TEJO (CCDR LVT);
5. COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO NORTE (CCDR NORTE);
6. COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO (CCDR CENTRO)

Nos termos do artigo 15.º do DL 53-B/2021 de 23 de junho, e para a execução do PRR poderá implicar a contratação de

Dotação global

Montante dotação €

34 038 739,19

INVESTIMENTO C19-i07 “CAPACITAÇÃO DA AP – FORMAÇÃO DE TRABALHADORES E GESTÃO DO FUTURO”

SUBINVESTIMENTO C19-i07.01 “Capacitação da Administração Pública – INA”

ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS

1 - Descrição dos objetivos:

A resposta aos desafios atuais, com vista a sociedades mais resilientes, verdes e digitais, implica o desenvolvimento da capacidade organizacional em todos os organismos e entidades públicas, assente em mudanças sustentáveis no comportamento e na cultura da Administração Pública, tirando o máximo proveito possível das tecnologias, mobilizando os trabalhadores e garantindo o melhor planeamento e gestão. Tal suscita a necessidade de adoção de novos modelos de trabalho, alavancados pela tecnologia, no sentido de tornar a força de trabalho efetiva e ágil.

Assim, é importante garantir que a Administração Pública dispõe dos recursos humanos formados, designadamente ao nível da gestão e das tecnologias, para prestar o serviço desejado. De facto, uma Administração Pública robusta é uma condição estrutural para que todos os demais programas e planos possam ser bem-sucedidos nos objetivos a que se propõem. Por outro lado, importa atrair o talento jovem na Administração Pública, criando oportunidades de aproximação ao setor público que o torne apelativo nas escolhas de vida dos mais jovens.

Adicionalmente as entidades públicas necessitam de planear atempadamente os seus recursos humanos para abordar as necessidades e funcionamento dos serviços, sendo para isso necessário progredir em matéria de produção e tratamento de informação sobre o próprio Estado, designadamente no âmbito da produção e tratamento de dados desagregados por sexo. O planeamento deve ainda integrar a promoção da aprendizagem para que os trabalhadores possam ajustar o seu perfil de competências em função das alterações nos modelos de organização do trabalho e, dessa forma, continuar a ser recursos valiosos para as organizações. Finalmente, as tecnologias devem apoiar formas mais adaptativas e ágeis da prestação do trabalho, por forma a contribuir para a resiliência do serviço público assim como para a transição climática.

Numa ótica de capacitação, pretende-se desenvolver a oferta formativa na AP, de trabalhadores e dirigentes, em duas frentes de ação: formação avançada/especializada e qualificação, com processos de dupla certificação. De igual forma, pretende-se promover a atração de talento na Administração Pública, através da promoção de um programa de estágios para jovens a tempo inteiro ou a tempo parcial (neste último caso, com a possibilidade de conciliar com formação na área com vista à sua especialização e/ou requalificação profissional).

Relativamente à gestão e modelos de trabalho, há que dotar os organismos e serviços públicos de capacidade para acolher e implementar a opção pelo teletrabalho, tanto a nível da organização interna, como a nível

tecnológico. Tal permitirá utilizar o potencial do teletrabalho para promover a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, no respeito pela saúde e segurança no trabalho e acautelando a dimensão da igualdade de género, assim como para potenciar a fixação de postos de trabalho em regiões de menor densidade populacional. Esta opção pelo teletrabalho contribui também para o caminho na redução da pegada de carbono, ao reduzir tendencialmente a frequência de deslocações.

Por fim, mas não menos relevante e em estreita articulação com a Reforma TD-r35, torna-se necessário garantir que a reforma aí preconizada produz efeitos de longo prazo e se assume como catalisador da modernização e otimização do funcionamento interno da Administração Pública como um todo, e ao nível de cada área governativa e respetivos organismos. Não só do ponto de vista tecnológico (e da capacitação dos funcionários públicos para tirar partido da tecnologia) se pretende ter uma Administração Pública uma única velocidade, devendo-se garantir aqui a uniformização da adoção de boas práticas e processos de gestão eficazes, transparentes e próximos dos cidadãos.

Em concreto, neste investimento, vão ser desenvolvidos um conjunto de medidas que dão corpo a estes objetivos:

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:

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.);

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);

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 AP 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.

A Formação superior e avançada em gestão, ministrada pelo INA 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 – Plano de Ação 2021-2026 – O desenvolvimento de um 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. Esta orientação para os resultados, cumprindo o que vier a ser estabelecido com o Plano de Ação do Programa Qualifica AP 2021-2026, pretende representar uma aposta em escala na educação e formação de adultos neste período 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. De referir que no caso da Administração Pública a força de trabalho tende a ser mais estável do que no restante mercado de trabalho, gerando necessidades de formação e incremento de qualificações nos funcionários públicos tendencialmente decrescentes (tendência reforçada pelo recrutamento cada vez mais focado em profissionais qualificados e pela aposentação de funcionários públicos com mais idade e menores qualificações. Assim, este programa visa impulsionar a formação e aumento 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 (um no INA e 2 setoriais) e criados para endereçar necessidades permanentes. 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 e permitirá uma atuação mais eficiente e rápida, com a possibilidade de as equipas poderem ser “movíveis” se extinguidos os objetivos para uma determinada região, reforçando, dessa forma, as equipas de outras regiões, quando necessário e extinguindo-se à medida que forem atingidos os objetivos.

O INA desenvolverá ainda a plataforma de gestão da formação profissional.

2 - Implementação:

Estes investimentos em concreto serão promovidos pelo INA - Instituto Nacional de Administração, I.P..

3 - Natureza do investimento:

Os investimentos em causa estão associados à prestação de serviços públicos, em ambiente digital, pelo Estado português no quadro do exercício de prerrogativas de autoridade pública no âmbito da Administração Pública, na vertente da formação dos trabalhadores da administração pública no "digital". Nos termos do artigo 266.º, da Constituição da República Portuguesa "1. A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos."

Esclarece-se ainda que não está em causa o exercício de qualquer tipo de atividade económica pelo Estado português e pela respetiva administração pública, nem o financiamento de qualquer atividade de índole económica a entidades públicas ou privados pelo Estado. O objetivo geral desta componente passa por providenciar um melhor serviço público aos cidadãos, utilizando a tecnologia e reforçando a proximidade para um acesso mais simples, efetivo e eficiente de cidadãos e empresas, reduzindo custos de contexto, bem como promovendo uma gestão eficiente da Administração Pública e dos recursos públicos utilizados por esta, que reforce o contributo do Estado para o crescimento e desenvolvimento económico e social.

Atendendo a que está em causa o exercício de prerrogativas de autoridade pública pelo Estado português, sem o exercício de qualquer atividade económica, não estão em causa auxílios de Estado na aceção do artigo 107.º do TFUE.

Sempre que aplicável, as regras de contratação pública serão integralmente cumpridas na contratação de fornecimento de bens e prestação de serviços junto de entidades terceiras

4 - Dimensão Verde da Componente / Investimento

«

Não aplicável.

5- Marcos e Metas:

GRUPO A

1463	Tipologia	Meta	
Formação para trabalhadores da administração pública	Indicadores quantitativos	Unidade	Nº
		Objetivo	114 000
	Prazo	T1-2026	
	Fonte/Metodologia	Metodologia: o presente indicador resulta do somatório do número de formandos abrangidos pelos programas de formação previstos no investimento; A informação sobre o número de formandos será proveniente dos relatórios de gestão da formação produzida anualmente pelo INA e obtida através do INA. Fonte: INA	
	Reporte e implementação	INA	
	Descrição	Número de participantes em formação nos seguintes programas de reforço de capacidades: programa de capacitação digital, formação superior e avançada em gestão,	

		formação para Lojas do Cidadão/Espaços Cidadão, programa Qualifica AP,
	Mecanismo de verificação	Certificados de formação emitidos

GRUPO B

Estes investimentos no grupo B tem 17 indicadores (marcos e metas), que se encontram identificados no ponto 4.2 do formulário da Ficha de Investimento

6 - Cumprimento do Princípio de “NÃO PREJUDICAR SIGNIFICATIVAMENTE”

Mitigação das alterações climáticas Adaptação às alterações climáticas

Utilização sustentável e proteção dos recursos hídricos e marinhos Prevenção e controlo da poluição

Proteção e restauro da biodiversidade e dos ecossistemas

Considerando que a medida pretende desenvolver a oferta formativa na Administração Pública (AP), promover a atração de talento na AP através de programas de estágio e dotar os organismos e serviços públicos de capacidade para acolher e implementar a opção do teletrabalho (a nível da organização interna e a nível tecnológico), não são identificados ou não se antecipam impactes negativos significativos, diretos ou indiretos, ao longo do ciclo de vida das intervenções a apoiar, relativamente a este objetivo ambiental.

A medida é ainda elegível para o domínio de intervenção 016 - Desenvolvimento de competências para a especialização inteligente, a transição industrial, o empreendedorismo e a capacidade de adaptação das empresas à mudança - no anexo do Regulamento MRR, com um coeficiente para o cálculo de apoio aos objetivos em matéria de alterações climáticas e objetivos ambientais de 0%. Esta medida contribui com um coeficiente de 40% para o cálculo do apoio aos objetivos de transição digital e visa o desenvolvimento de programas de capacitação e formação digital que não constituem atividades que comprometem este objetivo ambiental.

Transição para uma economia circular, incluindo a prevenção e a reciclagem de resíduos

É expectável que a aquisição de equipamento informático ou outros, para a concretização dos objetivos propostos com a implementação desta medida, sejam promovidas ao abrigo dos critérios em matéria de contratos públicos ecológicos da UE (para computadores portáteis, componentes, periféricos e outros aplicáveis), optando por equipamentos mais eficientes do ponto de vista energético, uma vez que a natureza do investimento é maioritariamente pública.

Adicionalmente, os equipamentos mencionados devem cumprir com os requisitos definidos no Decreto-Lei n.º 12/2011 quando à sua conceção ecológica e eficiência energética sempre que aplicável, e seja assegurado que não contêm as substâncias perigosas listadas no Anexo II da Diretiva n.º 2011/65/EU do Parlamento Europeu, transposta pelo Decreto-Lei n.º 79/2013, exceto quando as concentrações por peso não ultrapassam os valores estabelecidos no mesmo.

Os equipamentos informáticos e outros deverão estar abrangidos por um plano de gestão de resíduos que deve incluir ainda especificações técnicas relativas à durabilidade, reparabilidade e reciclabilidade dos equipamentos elétricos e eletrónicos a adquirir e instalar, de acordo com as especificações do Decreto-Lei n.º 178/2006, Decreto-Lei n.º 67/2014 e Decreto-Lei n.º 152-D/2017, pelo que não se prevê que a medida conduza a um aumento significativo da produção, da incineração ou da eliminação de resíduos, dê origem a ineficiências significativas na utilização direta ou indireta de qualquer recurso natural ou venha a causar danos significativos e de longo prazo no ambiente.

A medida é elegível para o domínio de intervenção 016 no anexo do Regulamento MRR, com um coeficiente para o cálculo de apoio aos objetivos em matéria de alterações climáticas e objetivos ambientais de 0% e com um coeficiente de 40% para o cálculo do apoio aos objetivos de transição digital.

Anexo II

Estrutura dos Avisos de Abertura dos Concursos de operações de Beneficiários Finais

Dos Avisos de Abertura dos Concursos ou as Orientações Técnicas previstas na Cláusula 2.^a; devem constar, quando aplicável e em função das tipologias das operações em causa, os seguintes elementos:

1. Os objetivos e as prioridades visadas pelo Aviso (descrição dos objetivos e prioridades relacionadas com a concretização do Investimento).
2. As condições de acesso e de elegibilidade dos Beneficiários Finais.
3. A área geográfica de aplicação e o âmbito setorial dos projetos.
4. As despesas elegíveis e não elegíveis e seus valores mínimos ou máximos.
5. As condições de atribuição do financiamento, nomeadamente a natureza, as taxas e os montantes mínimos e máximos de apoio.
6. Os critérios de seleção das operações a financiar, especificando a metodologia de seleção e/ou avaliação, designadamente do apuramento do mérito e a pontuação mínima necessária para a seleção, entre outros.
7. Identificação das entidades que intervêm no processo de decisão do financiamento.
8. A indicação da exigibilidade de pareceres de entidades externas, para efeitos de admissão das operações.
9. O prazo para apresentação de candidaturas, modo de submissão e a calendarização do processo de análise e decisão, incluindo a data limite para a comunicação da decisão aos Beneficiários Finais.
10. A forma de contratualização da concessão do apoio ao Beneficiário Final.
11. Metodologia de pagamento do apoio financeiro do Beneficiário Intermediário ao Beneficiário Final.
12. Descrever, em função do aplicável, a forma da observância das disposições legais aplicáveis em matéria de Contratação Pública, Auxílios de Estado e Igualdade de Oportunidades e de Género.
13. A dotação do fundo a conceder no âmbito do concurso.
14. Os pontos de contacto onde podem ser obtidas informações e esclarecidas dúvidas por parte dos Beneficiários Finais.

Anexo III

Informações sobre os Beneficiários Finais e a execução das operações (a reportar pelo Beneficiário Intermediário à Estrutura de Missão Recuperar Portugal)

O Beneficiário Intermediário, recolhe informações junto dos Beneficiários Finais, para efeitos de obrigações de reporte ao Primeiro Outorgante, sobre:

1 - Identificação e caracterização dos Beneficiários Finais, dando cumprimento ao estabelecido, quer no artigo 360.º da [Lei n.º 75-B/2020](#), quer no artigo 22.º do [Regulamento \(UE\) 2021/241](#), designadamente:

- i. Nome, NIF e restante identificação do Beneficiário Final
- ii. Atividade económica desenvolvida
- iii. Localização geográfica: freguesia, concelho e distrito
- iv. Os detentores do capital e beneficiários efetivos

2 - Descrição das operações aprovadas, objetivos a atingir, de natureza financeira ou outra, devidamente quantificados e calendarizados, com grau de cumprimento, nos termos exigidos pela regulamentação comunitária e nacional aplicável:

- i. Investimento
- ii. Cronograma de realização do investimento associada à operação
- iii. Plano de financiamento que suporta a realização da operação identificando as fontes de financiamento para cobrir custos não financiáveis pelo PRR
- iv. Postos de trabalho a criar, direta e indiretamente com a realização a operação (identificação do valor pré e pós projeto por nível de qualificação e género)
- v. Nome e identificação do contratante e do subcontratante, caso o destinatário final dos fundos seja uma entidade adjudicante (contratação pública) ou fornecedores nos restantes casos.

3 - Natureza, taxa e montante de financiamento do PRR

1. Concursos ou convite, no âmbito do qual obteve o apoio e demonstração do cumprimento das condições de acesso, de elegibilidade e critérios de seleção da operação
2. Indicadores, marcos e metas contratadas
3. Identificação e número de participantes nas ações de formação apoiadas pelo PRR

4. Dados sobre os documentos de despesa que comprovam o custo da operação: NIF fornecedor, montante com e sem IVA, data do documento
5. Informação complementar e relevante para dar cumprimento ao estabelecido na regulamentação nacional e comunitária aplicável.

De forma a mitigar a carga administrativa, a recolha desta informação será efetuada através de mecanismos de interoperabilidade entre o sistema dos Beneficiários Intermediários e o sistema de informação do Primeiro Outorgante.

Os dados pessoais relativos à informação a recolher junto dos Beneficiários finais, só podem ser tratados pelo Beneficiário Intermediário para os fins, e pela correspondente duração, das auditorias de quitação e dos processos de controlo relacionados com a utilização dos fundos no âmbito da execução do PRR.

ANEXO II - FORMAÇÃO INTERNACIONAL

École Nationale d'Administration (ENA)

A ENA apoia altos executivos e gestores, dos setores público e privado, na execução dos seus projetos de adaptação à mudança (inovação) e no desenvolvimento de novas competências de gestão. Os cursos de formação estão agrupados em 4 temas transversais:

Liderança e Comunicação:

- Comunicar em situação de crise
- Escrever um discurso
- Falar em público
- Comunicar com os media

Gestão e Negociação:

- Negociar com parceiros sociais
- Impulsionar o desempenho
- Desenvolver a criatividade
- Acompanhar o aumento de competências

Transformação Inovação:

- Gerir um projeto de inovação
- Preparar a mudança de liderança
- Avaliar políticas públicas
- Integrar o impacto do digital nas organizações

Assuntos europeus:

- Negociar com parceiros europeus
- Construir uma estratégia de influência (lobby)
- Mobilizar fundos europeus
- Gerir projetos europeus

Ligação internet: <https://www.ena.fr/>

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP Espanha)

O INAP tem como missão realizar processos de seleção e atração de talento para a Administração Pública, promover a aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento das competências dos funcionários públicos, e promover a investigação e reflexão sobre os desafios do Estado. Tem por base 5 áreas de competências:

Competências Digitais:

Desenvolvimento de competências que permitam o uso seguro e eficiente das tecnologias de informação e comunicação.

Competências Pessoais e Interpessoais:

Desenvolvimento de um conjunto de capacidades individuais e psicossociais que permitam estabelecer interações, relacionamentos e vínculos afetivos entre as pessoas, contribuindo para um desempenho mais eficaz das suas funções.

Competências em Administração e Gestão Pública:

Desenvolvimento de competências relacionadas com a organização e execução de operações de gestão na Administração Pública, com a aplicação dos normativos em vigor e com a garantia da qualidade e compromisso com a melhoria contínua.

Competências Linguísticas:

Desenvolvimento de competências relacionadas com as capacidades de comunicação dos funcionários públicos em idiomas estrangeiros.

Competências Cívicas e Sociais:

Desenvolvimento de competências que abrangem a capacidade de usar eficazmente o conhecimento e competências sociais através da interpretação de dados e da identificação de problemas existentes na sociedade, cada vez mais complexa e em constante mudança; assegurar comportamento ético na tomada de decisão e assunção de responsabilidades; salvaguardar e promover o interesse público e assegurar o cumprimento dos direitos e deveres dos funcionários públicos.

Ligação internet: <https://www.inap.es/>

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP Brasil)

A ENAP tem como finalidade desenvolver competências dos administradores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas, seguindo as orientações do governo federal brasileiro relativo à formação de recursos humanos altamente qualificados para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e para o exercício de cargos de

direção da Administração Pública Federal. Para alcançar os objetivos, estas são as principais ações desenvolvidas:

- Desenvolvimento de Dirigentes e Gestores Estratégicos
- Desenvolvimento das equipas responsáveis
- Desenvolvimento de Gestores
- Cursos de Formação para Carreiras
- Especialização em Gestão Pública
- Especialização em Gestão das Tecnologias de Informação

Ligações internet:

- <https://enap.gov.br/pt/>
- <https://www.enap.gov.br/pt/cursos>

Institute of Public Administration Australia (IPA Australia)

O IPAA tem como missão apoiar todas as pessoas que trabalham com o setor público, ajudando este setor a fazer a diferença, facilitando a colaboração, conectando membros e fornecendo programas de desenvolvimento profissional de alta qualidade.

- Negócios e Finanças
- Competências em Comunicação
- Política Governamental
- Liderança e Gestão
- Monitorização e Avaliação
- Desenvolvimento Pessoal
- Gestão de Projetos

Alguns dos programas incluem:

- Desenvolvimento de carreira
- Gestão da Mudança
- Conformidade
- Inteligência Emocional
- Gestão Financeira e Orçamental
- Programas de liderança
- Liderança Dinâmica
- Competências de gestão
- Bem-estar mental e resiliência
- Avaliação de políticas e programas
- Gestão de Projetos
- Políticas Públicas
- Autoconsciência
- Redes Sociais

- Desenvolvimento de equipas
- Programas de Desenvolvimento Feminino
- Escrita e edição
-

Ligação internet: <https://www.ipaa.org.au/>

Institute of Public Administration New Zealand (IPANZ)

O IPANZ tem como missão promover melhorias na política e administração do setor público.

O programa de trabalho para 2021 tem como objetivo contribuir para que:

- o serviço público lidere o processo de mudança face aos desafios externos;
- a promoção da implementação efetiva da reforma do serviço público;
- e a melhoria da cultura de trabalho para todos os funcionários públicos.

Ligação internet: <https://ipanz.org.nz/>

Institute of Public Administration (IPA Irlanda)

O IPA é a única agência de desenvolvimento de serviço público da Irlanda focada exclusivamente no desenvolvimento do setor público. Disponibilizam cursos de curta duração, programas credenciados profissionalmente e *webinars*:

- Auditoria, Governança e Gestão de Risco
- Gestão Financeira e Contabilidade
- GDPR e Proteção de Dados
- Gestão de Recursos Humanos
- Liderança e Gestão
- Governo Local / Habitação
- Gestão de Projetos
- Redes Sociais

Ligação internet: <https://www.ipa.ie/>

Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA Itália)

A SNA é a instituição responsável pela seleção, recrutamento e formação de funcionários e gestores públicos e constitui o ponto central do sistema único de recrutamento e formação pública, criada para melhorar a eficiência e a qualidade da Administração Pública Italiana.

Principais Atividades:

- Seleção e recrutamento de gestores para as administrações públicas centrais;
- Oferta de formação para funcionários públicos;
- Desenvolvimento de programas de investigação em administração pública, políticas públicas e economia pública;
- Consultoria e assistência técnica às Administrações Públicas para a implementação de programas de inovação e reforma do setor.

Atividades Internacionais:

A SNA considera os acordos internacionais uma parte fundamental das suas atividades e apoia o compromisso da Itália no cenário internacional. A SNA investe fortemente no intercâmbio mútuo de melhores práticas entre instituições internacionais para o desenvolvimento de ações de boa governança em todo o mundo. Através de acordos bilaterais e multilaterais, concentra a sua atuação em duas áreas de intervenção:

- Planeamento e entrega de cursos de formação internacional para funcionários públicos estrangeiros, executivos e diplomatas;
- Parceria com redes de escolas internacionais e instituições internacionais que operam nos setores de administração pública e gestão pública.

Áreas de Formação:

- Formação inicial para executivos e diretores recém-contratados
- Economia, Finanças e Estatística
- Inovação e Digitalização
- Internacionalização e União Europeia
- Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ligação Internet: <https://sna.gov.it/>

Escola Nacional de Administração e Políticas Públicas (ENAPP-EP)

A ENAPP tem por missão promover o fortalecimento institucional e o desenvolvimento da República de Angola, através da especialização de competências necessárias ao aumento da qualidade, produtividade, modernização, eficácia e eficiência das instituições dos sectores público e privado, mediante ações de formação, capacitação, investigação e disseminação e envolvimento, no sentido de capacitar os quadros do executivo, dotando-os de conhecimentos e competências para o desempenho das suas funções quotidianas.

A oferta da ENAPP abrange formações agrupadas em função do Setor: Administração Pública, Administração Pública Local, Finanças Públicas e Setor Empresarial Público e Privado.

Ligações internet:

- <https://www.enapp.gov.ao/>
- <https://www.enapp.gov.ao/programa-de-formacao-2/>
- <https://www.enapp.gov.ao/cronograma-formativo/>

Direção Nacional de Administração Pública - Cabo Verde

Não existe uma Escola de Administração Pública.

Ligação Internet: <https://www.mf.gov.cv/web/dnap>

ENA-Bissau (Escola Nacional de Administração) - Guiné-Bissau

Com o apoio financeiro do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), o Governo da Guiné-Bissau criou a Escola Nacional de Administração, abreviadamente designada pela sigla ENA. Tendo como objetivo desenvolver competência na gestão das políticas públicas, promover a formação e a qualificação dos quadros com a missão de modernizar e tornar eficiente a administração pública. A instituição tem uma dupla tutela: Ministério da Educação Nacional e Ministério da Função Trabalho e Modernização do Estado. A formação da ENA, concentra-se ao nível da Licenciatura Profissional em Administração e da Licenciatura Profissional em Contabilidade.

Ligações internet:

- <https://www.enabissau.com/>
- <https://pt-pt.facebook.com/Ena.Bissau/>

IFAPA Maputo - Instituto de Formação em Administração Pública e Autárquica – Moçambique

Os Institutos de Formação em Administração Pública e Autárquica, abreviadamente designados IFAPA's, são instituições públicas vocacionadas para a formação técnica, capacitação, aperfeiçoamento e reciclagem nas áreas da administração pública e governação local, dotada de personalidade jurídica, autonomia pedagógica, científica e administrativa.

Entre outros, a sua missão abrange a formação e capacitação contínua de funcionários e agentes do Estado, no âmbito do SFAP, a graduação de técnicos médios em administração pública e governação ou a formação contínua através de cursos de aperfeiçoamento, capacitação e reciclagem, seminários, indução e encontros, visando a atualização e a formação especializada de funcionários e agentes da administração pública, entidades descentralizadas e de outros interessados.

No âmbito da estratégia da Reforma e Desenvolvimento da AP pretende-se:

- Fortalecer o combate a corrupção e promover a cultura de integridade na sociedade e na AP;
- Dotar a administração pública de técnicos qualificados;
- Aproximar a administração pública do cidadão;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Fortalecer a organização da administração pública;
- Consolidar a utilização das tecnologias de informação e comunicação;
- Acompanhar a execução e avaliar os resultados.

Ligação internet: n.d.

Direção Geral da Administração Pública (DGAP) - São Tomé e Príncipe

A “Modernização da Administração Pública” é um dos pilares para transformação de São Tomé e Príncipe numa economia digital, condição necessária para promover um verdadeiro desenvolvimento. Este processo terá como objetivo simplificar todos os atos administrativos e legislativos, aumentar a produtividade da Administração Pública, melhorar a relação da Administração Pública com os cidadãos e as empresas, reduzir os gastos públicos, bem como os custos para os cidadãos e as empresas.

Neste contexto, prevê-se a realização das seguintes medidas:

- Reestruturação e requalificação do quadro pessoal;
- Aquisição de computadores para os serviços;
- Elaboração do plano diretor do sistema de informação da administração pública;
- Construção ou aquisição da Escola de Administração Pública;
- Formação, capacitação e reciclagem regular ou contínua dos funcionários públicos;
- Implementação do sistema de avaliação de desempenho em toda a Administração Pública;
- Criação de uma base de dados para os funcionários públicos.

Ligação Internet: <http://www.justica.gov.st/organiques/DGAP.php>

Instituto Nacional de Administração Pública de Timor-Leste (INAP) - Timor-Leste

O INAP é um serviço autónomo que, sob a tutela e superintendência do Ministro, tem por missão promover o desenvolvimento e a qualificação dos recursos humanos da Administração Pública, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos. A oferta formativa do INAP-Timor-Leste, contempla a formação inicial para os Funcionários Nacionais ou da Administração Local, Assistência e Gestão Administrativa para Funcionários Nacionais ou da Administração Local, Desenvolvimento de Competências das Autoridades Locais, Tecnologias de Informação, Cursos de Línguas (Inglês, Português), Formação de Formadores, CEDAW, Violência Doméstica e Empoderamento da Mulher Rural.

As políticas da AP, assentam na melhoria da eficácia, eficiência e profissionalismo da ação da Administração Pública, para a prestação de melhores serviços públicos:

- Reformar a Administração Pública, com vista à sua modernização e à implementação de medidas de boa governação, continua a ser um dos principais objetivos do Governo. A par disto, melhorar a liderança, a gestão e a capacidade de desempenho, a transparência e a responsabilização;
- Criar a Agência Nacional para a Reforma e Modernização da Administração Pública, que será responsável pela revisão e coordenação interministerial da implementação do Guia de Reforma e Modernização da Administração Pública;
- Criar mecanismos de coordenação e de cooperação entre a Agência Nacional para a Reforma e Modernização da Administração Pública, a Comissão da Função Pública, o Instituto Nacional da Administração Pública e os vários Departamentos Governamentais para a identificação das metas prioritárias, da legislação necessária e das ações a executar para a progressiva melhoria da organização e funcionamento da Administração Pública, para o aumento das qualificações dos recursos humanos da Administração Pública e para a melhoria da qualidade da prestação de bens e serviços públicos aos cidadãos;
- Rever e implementar a Política de Fortalecimento Institucional, incluindo a revisão da matriz organizacional das instituições;
- Aprovar um programa nacional de formação dos recursos humanos da Administração Local do Estado com vista a melhorar a prestação de bens e serviços públicos locais;

- Rever, aprovar e implementar o Plano Estratégico da Comissão da Função Pública, de forma a garantir a harmonização do mesmo com o Guia da Reforma e da Modernização da Administração Pública e com a Política Nacional de Fortalecimento Institucional;
- Dotar o Instituto Nacional da Administração Pública das condições necessárias ao desempenho das suas funções, nomeadamente meios organizacionais, logísticos e financeiros, incluindo ainda a sua informatização, assegurando a sua afirmação enquanto Centro de Formação Profissional da Administração Pública.

Ligação internet: <https://estatal.gov.tl/pt/inap-instituto-nacional-da-administracao-publica/>