



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

PLANO
ESTRATÉGICO DO
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO, I.P.

2022
—
2026

VERSÃO REVISTA
DEZEMBRO DE 2024

ÍNDICE

I. Mensagem do Conselho Diretivo.....	2
II. A Estratégia numa página.....	3
III. Identidade Institucional	4
Missão	4
Atribuições	4
Visão	4
Valores.....	5
IV. Propósito da revisão.....	9
V. Metodologia.....	10
VI. Diagnóstico Estratégico.....	11
VII. Objetivos Estratégicos.....	13
OE1 - Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público	16
OE2 – Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento	21
OE3 – Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	25
OE4 – Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.	29
VIII. Monitorização	33

I. MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO

Apresenta-se a revisão de indicadores e de metas estratégicas do INA face à versão original aprovada em maio de 2022, refletindo a necessidade de responder de forma proativa às mudanças no seu contexto interno e externo. Reconhecendo que ajustes incrementais podem, por vezes, não ser suficientes para lidar com os desafios emergentes, a redefinição de metas mais ambiciosas evidencia o compromisso do INA em consolidar-se enquanto agente promotor de transformação e inovação na Administração Pública.

Tal ambição visa não apenas acompanhar as dinâmicas institucionais e governamentais em curso, mas também antecipar e influenciar tendências, posicionando o INA como referência estratégica no fortalecimento de competências e capacidades da Administração Pública. Apesar do risco acrescido de não atingir plenamente algumas metas, a adoção de objetivos mais desafiadores é essencial para fomentar e desafiar a resiliência institucional.

Ao reforçar metas que exigem maior articulação interinstitucional, inovação e investimento em digitalização e talentos, o INA reconhece a inevitabilidade de lidar com obstáculos como a complexidade organizacional, a limitação de recursos e a resistência natural a mudanças, riscos calculados e inerentes a qualquer estratégia transformadora. Esta busca por excelência e relevância na oferta formativa e na atuação institucional exige uma abordagem adaptativa e nesse sentido, a revisão estratégica vem reafirmar o compromisso do INA com a sua missão, na senda de um serviço público mais capacitado e mais bem preparado, para responder aos desafios que lhe são colocados.

As modificações em causa, melhor explicitadas e fundamentadas *infra* em IV, foram objeto de parecer favorável do Conselho Estratégico do INA em reunião de 5 de dezembro de 2024 nos termos e para efeitos do artigo 11.º do Anexo ao Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março.

Dezembro de 2024

Luísa Neto

Miguel Agrochão

Abel Carreira

II. A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA

A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA

MISSÃO



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

VISÃO

Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento.

Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública.



VALORES



O INA assume o compromisso consequente com os seguintes valores institucionais:

Interesse Público | Colaboração | Resposta | Futuro

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OE1

Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público



- N.º acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da AP)
- Volume acumulado de formação

OE2

Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento



- N.º acumulado de estudos e projetos de investigação, desenvolvimento e inovação
- N.º acumulado de soluções de desenvolvimento e inovação na AP

OE3

Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona



- Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total de despesa anual
- N.º de entidades que reconhecem o INA como instituição de referência e/ou do conhecimento AP

OE4

Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação



- N.º acumulado de formandos estrangeiros
- Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias

III. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Missão

Resulta do n.º 1 do artigo 3.º dos Estatutos aprovados no anexo ao Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março:

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

Atribuições

É o INA um Instituto Público (IP), ou seja, uma pessoa coletiva criada por iniciativa pública, para assegurar a prossecução necessária de interesses públicos determinados por lei e, por isso, dotada, em nome próprio de poderes e deveres públicos.

Sendo expressão da descentralização administrativa democrática – a que se referem o n.º 1 do artigo 6.º e o n.º 2 do artigo 267.º da Constituição da República Portuguesa –, é no contexto da participação nos fins do Estado e na função administrativa, que devem ser encaradas as atribuições do INA, previstas no n.º 2 do artigo 3.º dos Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 19/21.

Visão

Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento

Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública

A articulação recíproca dos eixos de mobilização referidos na 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 serviço público mais inovador, próximo, participativo e responsivo.

O enquadramento institucional centra o INA 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 de uma posição ímpar, por força do seu património histórico e organizacional, dispõe o INA de um importante capital de credibilidade, pelo conhecimento privilegiado da realidade pública, pelas competências que agrega e produz e pelas disposições institucionais que promove. Deve, por isso, o INA assumir-se como dinamizador do conhecimento e formação na e da Administração Pública, em parceria com as demais instituições produtoras e difusoras de

conhecimento, a nível central, regional e local. A referida posição permitirá atrair – e reter – recursos qualificados na Administração.

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.

Valores

O INA assume o compromisso consequente com os seguintes valores institucionais:

- **Interesse público** – a adesão à prossecução obrigatória do interesse público delimita a capacidade jurídica do INA enquanto IP, subordinando-a aos princípios jurídicos e éticos que enformam a Administração Pública e a atividade administrativa;
- **Colaboração** – acentua-se a promoção de atuação colaborativa, participativa e em proximidade, que integre autonomia e responsabilidade individuais e coletivas;
- **Resposta** – visa-se o retorno adequado, atempado e confiável dos impulsos e solicitações que lhe são dirigidos;
- **Futuro** – reforça-se o foco na antecipação e análise de tendências, preparando o INA e a Administração Pública para um mundo em mudança.

IV. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

No que ao enquadramento estratégico diz respeito, há que destacar dois grandes influenciadores político-legais nacionais: o Programa do XXIV Governo Constitucional e as Grandes Opções do Plano 2024-2028.

Do primeiro – o **Programa do Governo** (PG) – mencionam-se as seguintes medidas como sendo as mais relacionadas com as atribuições do INA:

- i. Medida 3. *Um País com melhores salários, menos impostos, mais economia* – “Investir na formação e na qualificação dos recursos humanos em IA, e apoiar a investigação, a inovação e o empreendedorismo em IA e estimular a adoção e a utilização da IA nos setores público e privado”;
- ii. Medida 5. *Um País com serviços públicos de excelência - Capacitação da Administração Pública* – “Promover a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, garantindo a formação ao longo de toda a carreira, reforçando o papel do Instituto Nacional de Administração”;
- iii. E, Medida 10. *Um País global e humanista* – “Avaliar e dinamizar a Estratégia Nacional para as Carreiras Europeias, em todas as suas dimensões”.

Já as **Grandes Opções do Plano** (GOP) lançam o desafio para *Um país com um Estado mais eficiente* no qual referem que “uma Administração Pública eficaz e eficiente pressupõe a disponibilidade de recursos humanos competentes, capacitados e motivados” e que “investir na capacitação dos trabalhadores em funções públicas é fundamental para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e aumentar a eficiência administrativa”. Acrescentam ainda que “a formação contínua, o desenvolvimento de competências e a motivação dos trabalhadores são essenciais para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos da governação moderna”.

De forma a melhor compreender a relação e o consequente impacto que estes dois documentos têm a nível dos objetivos e das atividades a desenvolver, apresenta-se o [Anexo I](#) e o [Anexo II](#) que enquadra as medidas das GOP e do PG nos Objetivos Estratégicos do INA, respetivamente, salientando o seu nível de impacto.

Importa também fazer referência a outros planos e estratégias vários que influenciam a atividade do INA de uma forma mais direta, uma vez que para além de indicarem direções inerentes funções do instituto, impulsionam e validam a sua importância, mostrando o quão relevantes, atuais e pertinentes são as atividades desenvolvidas.

Ganha aqui destaque a **Estratégia 2030**, nomeadamente no contributo do INA no que se refere à qualificação das instituições, uma vez que se pretende estimular “a modernização, capacitação e digitalização da Administração Pública”, referindo que: “A capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a capacidade de atrair e reter talento, o desenvolvimento de competências para o futuro nos trabalhadores públicos e o desenvolvimento de uma cultura de inovação, constituem os principais desafios a superar”.

No mesmo sentido, a **Estratégia Digital Nacional** nos seus objetivos estratégicos referentes ao Estado define a vontade de *Ter uma Administração Pública capacitada que promova a inovação, garantindo uma transição digital sustentável e inclusiva* procurando “Capacitar os recursos humanos da Administração Pública com as competências digitais necessárias à nova era do digital; Reforçar a formação dos quadros de liderança da AP, garantindo as competências essenciais para liderar e gerir a transformação digital; Promover a adaptação ambiente regulatório à nova era digital, incentivando a adoção de novas tecnologias de forma responsável e inclusiva; Assegurar a inclusão digital na definição de políticas públicas, garantindo que todos os cidadãos, independentemente da sua localização ou condição, têm acesso aos serviços públicos digitais; Implementar um sistema de governança digital robusto, assegurando a transparência, segurança e proteção de dados, criando confiança entre os cidadãos e incentivando a inovação no setor público.”. Em todos estes pontos, o INA tem um papel fulcral ao capacitar dirigentes e não dirigentes em liderança, reforçando a sua oferta formativa online e formando os trabalhadores da Administração Pública de forma contínua e voltada para os desafios futuros.

O **Plano de Recuperação e Resiliência** (PRR) apresenta na componente C19 “Administração Pública Mais Eficiente” algumas medidas diretamente ligadas ao *core* do INA, nomeadamente: “Administração Pública capacitada para a criação de valor público”, onde se propõem a criação do INA; e, “Investimento na Administração Pública capacitada para a criação de valor público”, onde se refere o Programa de Capacitação Digital (Infoexclusão Zero, Formação para Carreira de Especialistas e Técnicos de Informática, Ferramentas de Produtividade e Tecnologias emergentes e gestão), Formação Superior Avançada em Gestão, Administração e Políticas Públicas (Formação Avançada > AP, Liderança Executiva > AP, Contabilidade e Auditoria > AP e Impulso Digital para a Administração Pública > AP), o Programa Qualifica AP e a Plataforma de Gestão da Formação Profissional (COFAP).

Ainda, a **Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026** na sua *Linha Estratégica IV: Competências de Tecnologias de Informação e Comunicação* refere a necessidade de “reforçar a capacidade interna das competências digitais da AP, incrementando o conhecimento

específico sobre a estratégia, governação, princípios, metodologias, requisitos, arquitetura de referência e soluções da AP, por forma a garantir a sua evolução e promover a respetiva adoção”. Quanto ao seu Plano de Ação Transversal, o INA é indicado como responsável, a par com a Agência para a Modernização Administrativa, I.P., por “Capacitar os representantes ministeriais para a função de transformação digital” e pela “Produção de cursos nas diversas áreas digitais para capacitação TIC na Plataforma NAU”.

Passando para o **Plano Orçamental-Estrutural Nacional de Médio Prazo 2025-2028**, este estabelece o impulso à transição digital através de ações de capacitação e reforço de competências de recursos humanos. Estes objetivos encontram-se sintetizados no desafio estratégico *“Um país com um Estado mais eficiente”* que visa ter *“um Estado capaz de prestar aos cidadãos serviços públicos mais acessíveis e de melhor qualidade, promovendo verdadeira igualdade de oportunidades. Este desafio abrange áreas como a reforma das finanças públicas e do Estado, a reorganização, modernização e digitalização da administração pública.”*

Finalmente, o **Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026** faz uma revisão das competências e uma aproximação às necessidades formativas relativas à capacitação individual e coletiva da Administração Pública. O referido plano estabeleceu objetivos quanto a metas contratualizadas no âmbito do PRR, à atualização do leque de cursos oferecidos, ao alargamento da oferta de formação para dirigentes, à oferta de cursos de pós-graduação e de especialização em articulação com as Instituições de Ensino Superior e Unidades I&D em domínios como a capacitação digital, administração pública, gestão e finanças, e à disponibilização de cursos de em áreas formação comuns a toda a Administração Pública, de forma tendencialmente gratuita.

V. PROPÓSITO DA REVISÃO

Atendendo a que nos encontrarmos a meio do período de vigência da estratégia delineada no Plano Estratégico 2022-2026 do INA, entendeu-se justificar-se uma revisão intercalar que permita afinar o foco pretendido.

Esta revisão estratégica, embora não implique uma alteração transformacional, orientou-se para ajustes incrementais e adaptações necessárias que asseguram o alinhamento contínuo com os desafios atuais. Preservando as bases estruturantes do plano – v.g. a visão e valores vigentes bem como os quatro objetivos estratégicos originariamente definidos –, o foco desta revisão foi o de reforçar a eficácia operacional e a capacidade de resposta da instituição, garantindo que a estratégia do INA permanece atual e relevante. Assim, centra-se a revisão proposta em alinhamento e simplificação de redação e reformulação de medidas e *KPIs*.

Em especial, reassumiu-se o foco absoluto na missão de formação, e a tal luz revisitaram-se as discussões em torno da natureza institucional e das relações com as instituições de ensino superior, assim como a intervenção em investigação, inovação e desenvolvimento, e a notoriedade e reconhecimento da marca INA.

Com este fito, esta revisão reveste-se de um carácter relevante decorrente de:

- Alterações significativas no contexto externo à organização, quer no que tange à reforma administrativa em curso, quer quanto ao desenvolvimento das relações com as Instituições de Ensino Superior nos termos decorrentes do Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março e da Portaria n.º 669/2022, de 7 de setembro;
- Mudanças na estrutura orgânica do INA consubstanciadas no alinhamento da estrutura nuclear (nos termos da Portaria n.º 433/2023, de 13 de dezembro), com o modelo de formação e articulação estratégica estabelecido, permitindo a melhor resposta às dinâmicas presentes e desafios futuros;
- Evolução na fase de maturação das atividades do INA, com a transição de algumas iniciativas estratégicas para o plano operacional;
- Emergência de novos desafios, não previstos no plano original, que exigem respostas estratégicas ajustadas.

Num cenário marcado por mudanças constantes e desafios crescentes, esta revisão tem como objetivo reposicionar os objetivos, metas e estratégias do INA, assegurando a sua adaptação às novas exigências internas e externas, aferindo a sua indispensabilidade na criação de valor público

de capacitação e as situações em que lhe cabe dinamizar e/ou protagonizar. Pretende-se, assim, garantir que a estratégia institucional continua alinhada com a missão pública do INA, preservando a relevância e a eficácia das suas atividades face à realidade atual.

A assunção do INA como *‘piaçça’* de encontro do conhecimento no domínio da Administração Pública (no sentido defendido no 13.º Congresso da AP de 7 e 8 de novembro de 2024) impõe ofertar consistência, consequência e confiança.

VI. METODOLOGIA

Não obstante o exercício de diagnóstico estratégico realizado entre 2020 e 2021, que precedeu a formulação inicial do Plano Estratégico, considerou-se pertinente, no âmbito da sua revisão, revisitar alguns **instrumentos tradicionais de diagnóstico estratégico**. Este esforço teve como objetivo atualizar a avaliação do contexto interno e externo do INA, adotando uma abordagem participativa para assegurar a representatividade e a integração de diversas perspetivas.

Com o propósito de avaliar a atuação do INA e recolher sugestões de melhoria, foram realizados **inquéritos por questionário dirigidos a trabalhadores e stakeholders externos**, que resultaram num total de **115 respostas válidas**. Este exercício permitiu captar perceções críticas e identificar oportunidades para fortalecer a implementação estratégica.

Adicionalmente, foi conduzida uma **auscultação interna**, dirigida a uma amostra representativa dos trabalhadores do INA, abrangendo pessoas de diferentes áreas de atividade, processo que foi fundamental para a recolha de contributos valiosos na construção e atualização da **cadeia de valor** da instituição. Paralelamente, a **equipa de dirigentes** foi envolvida numa reflexão estruturada sobre o percurso realizado até ao momento, analisando o grau de concretização da estratégia e a pertinência das atividades desenvolvidas face aos objetivos estabelecidos.

Os contributos obtidos no âmbito deste processo constituíram uma base essencial para apoiar a atualização da **estratégia institucional para o período compreendido entre 2024 e 2026**, permitindo ao INA continuar a responder de forma eficaz às exigências de uma Administração Pública resiliente, inovadora e orientada para o futuro.

VII. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. Os **acordos de consórcio celebrados entre o INA e as Instituições de Ensino Superior (IES)** representam uma componente estratégica fundamental, permitindo uma colaboração próxima e contínua no desenvolvimento de programas formativos de excelência. Estas parcerias fortalecem a capacidade do INA de oferecer formação de alto nível à Administração Pública, promovendo a qualificação contínua dos seus recursos humanos. Mas a referida articulação não esgota a atuação do INA, com relevo ainda de relevantes redes de entidades parceiras da Administração Pública. A adoção deste modelo de cooperação possibilita a **revisão e atualização constante dos conteúdos formativos e dos modelos de parceria**, assegurando a sua relevância e alinhamento com as necessidades específicas do setor público, consolidando a marca INA enquanto agente central de capacitação e inovação formativa. Vocacionado o INA, preferencialmente, para formações de curta e média duração, a articulação com as IES potencia o estudo de formas de creditação nos termos da lei.

Paralelamente, o INA desempenha um papel preponderante no **desenho e implementação de políticas públicas**, assegurando que as formações desenvolvidas estejam diretamente ligadas às prioridades estratégicas da Administração Pública. Para este fim, contribui não apenas a oferta disponibilizada nos seus programas de formação, mas também as **formações à medida e exclusiva** - adaptadas às especificidades das diferentes áreas governativas, que contribui significativamente para a modernização e eficiência do setor público -, bem como a colaboração em rede e as parcerias, que criam **sinergias que promovem respostas mais eficazes aos desafios atuais**, valorizando os recursos humanos e fortalecendo as competências técnicas e de gestão na Administração Pública.

2. O INA tem percorrido, desde 2022, um caminho relevante em termos de **desenvolvimento organizacional**, subsistindo, no entanto, áreas que carecem de melhoria e aprofundamento. Na área da **digitalização da organização**, identifica-se a necessidade de implementar um plano transversal e integrado que disponibilize ferramentas digitais que automatizem processos, reduzam a carga administrativa e aumentem a eficiência global da instituição, promovendo uma gestão eficaz e alinhada às exigências de um ambiente organizacional dinâmico e complexo.

O foco no fortalecimento de uma cultura de sustentabilidade reside na **gestão de recursos humanos**, com destaque para a necessidade de atrair e reter talento, além de promover o desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de gestão entre os trabalhadores. Nesse sentido, o diagnóstico efetuado evidenciou a importância de atuar nas dimensões do **desenvolvimento organizacional**, na **gestão de pessoas**, na **comunicação**, nos **recursos** - com

maior destaque para os **tecnológicos**, complementados com os financeiros e físicos -, e no **ambiente**.

3. O INA tem vindo a evidenciar-se e a desempenhar um papel de destaque ao nível da promoção da **inovação nos serviços públicos**, promovendo sinergias para a inovação aberta, dentro e fora da Administração Pública, assentes em modelos de trabalho colaborativo. A aposta em lideranças inovadoras será fundamental para estimular uma cultura de inovação que contribua para a transformação sustentável e eficaz da Administração Pública.

No campo da **investigação**, há de caber ao INA – de novo reconhecido formalmente como Unidade de Investigação e Desenvolvimento (UI&D) para efeitos do Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (IPCTN) – mapear o ecossistema científico nos temas identificados como relevantes, acolher doutorandos em ambientes não académicos ou articular linhas de atuação com as IES, as unidades I&D e entidades da Administração Pública.

No campo da **inovação**, há de caber ao INA aplicar o conhecimento, através da coordenação de redes no domínio da Administração Pública, de avaliação das oportunidades, de prototipagem e projetos piloto de experimentação ou no âmbito de projetos como o FuturINA.

No âmbito do **desenvolvimento**, cabe ao INA a preparação para a exploração, através de ocasiões múltiplas de disseminação.

4. Embora a marca INA continue a ser uma **referência no setor público**, a sua notoriedade necessita de ser sustentada e reforçada. Nos últimos dois anos, a perceção positiva dos *stakeholders* relativamente à qualidade da formação tem vindo a aumentar, tornando-se, contudo, essencial **consolidar este posicionamento estratégico**, assegurando que o INA continua a ser reconhecido como um parceiro indispensável na capacitação da Administração Pública. Parcerias estratégicas, como aquelas estabelecidas com as instituições de ensino superior, têm contribuído para fortalecer esta posição, mas é necessário continuar a investir na **visibilidade e relevância da marca**.

5. Assume, naturalmente, um carácter relevante o reforço do potencial da **cooperação nacional e internacional**, junto de entidades congéneres, de modo a projetar, promover e reforçar a marca a nível internacional, bem como extrair destas redes, o conhecimento e novos recursos para a Administração Pública portuguesa bem como a criação de negócio no âmbito internacional.

VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A Estratégia traçada, tem como propósito a prossecução da visão, centrada no reforço da oferta formativa e na capacitação dos trabalhadores da Administração Pública, alinhada com o desígnio de modernização e investimento na qualidade dos serviços públicos.

Nesse sentido, a atuação do INA no período em análise, será orientada para a realização de quatro objetivos estratégicos:

- OE1 - Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público;
- OE2 – Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento;
- OE3 – Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona;
- OE 4 – Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.

O INA reitera o seu empenho e compromisso com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas, ao continuar a realizar ações de sustentabilidade e responsabilidade social, bem como a disponibilizar oferta formativa no sentido de incentivar a Administração Pública para a realização de projetos inovadores de sustentabilidade ambiental, social e económica. Para esse efeito, os objetivos estratégicos do INA encontram-se enquadrados nos seguintes ODS:

OE1 - Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público



OE2 – Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento



OE3 - Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona



OE4 - Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação



Tabela 1 – Enquadramento Objetivos Estratégicos nos ODS

Para monitorização da transformação resultante da prossecução dos mencionados objetivos estratégicos, serão monitorizados indicadores estratégicos abaixo indicados (*Key Performance Indicators – KPIs*), para os quais, adicionalmente, foram definidas estratégias e medidas, e os respetivos indicadores operacionais, que conduzirão à sua concretização. Estes indicadores permitem não apenas avaliar o desempenho e os resultados alcançados, mas também identificar desvios, promover ajustes necessários e assegurar que os esforços se encontram alinhados com as metas estabelecidas.

Objetivo Estratégico	KPI	2021	2024 ¹	Meta 2026
OE1 – Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público	N.º acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da AP)	15 000 ²	83 859	120 000
	Volume acumulado de formação	210 000 ²	757 709	1 515 000
OE2 – Promover a investigação e a inovação no serviço	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação, desenvolvimento e inovação	-	8	15

¹ Valor acumulado a 30/09/2024: o racional é transversal a todo o documento, relativamente, ao ano de 2024

² Valor estimado, com base no valor real em 15/dez/2021.

Objetivo Estratégico	KPI	2021	2024 ¹	Meta 2026
público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento	N.º acumulado de soluções de desenvolvimento e inovação na AP ³	-	5	15
OE3 – Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total de despesa anual	84%	59%	50%
	N.º de entidades que reconhecem o INA como instituição de referência e/ou do conhecimento AP	-	4	6
OE4 - Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.	N.º acumulado de formandos estrangeiros	79	596	800
	Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias	3%	5%	10%

³ Definição operacional de “Soluções”: Cursos (com base em novas metodologias e práticas de formação e inovação pedagógica); Projetos de inovação (foco nas pessoas; ambientes de trabalho; modelos e práticas de gestão pública; participação cívica para o desenvolvimento); Projetos de desenvolvimento organizacional; Ferramentas IDI - livros, guias, manuais, *toolkits*, vídeos, *podcasts*.

OE1 - PROMOVER O DESENVOLVIMENTO E A VALORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EM PARCERIA E EM REDE, DE MODO A CONTRIBUIR PARA O FORTALECIMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

O enquadramento legislativo reconhece a especificidade do ensino e da formação da Administração Pública, e a essencialidade de organizar a instituição, assegurando que existam meios humanos, financeiros e institucionais para cumprir esse objetivo de estímulo à investigação e desenvolvimento das diversas ciências da administração.

Os Estatutos do INA, aprovados em anexo ao Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, consagram um conjunto de atribuições que incluem, entre outras, a de assegurar a qualificação dos recursos humanos da Administração Pública, incluindo a organização de cursos de formação e de especialização, e de cursos de formação inicial e contínua, podendo estas atribuições ser prosseguidas através de parcerias e consórcios, com vista ao desenvolvimento das ações de formação de quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública.

Esta centralidade e o enfoque na oferta formativa traduzem-se no fortalecimento da capacidade interna do INA e na intensificação da articulação com instituições de ensino superior e outros parceiros estratégicos, com o objetivo de potenciar o impacto das ações de formação, alinhando-as com as prioridades das políticas públicas e com os objetivos de modernização e qualificação do setor.

Adicionalmente, e no que refere à dimensão da capacitação, incumbe ao INA a concretização das medidas atinentes a políticas públicas transversais e a plena execução das medidas inscritas e contratualizadas no âmbito do PRR.

E.1 – Assumir institucionalmente a formação como área primacial de intervenção do INA, assegurando o acesso desejavelmente gratuito em áreas de formação comuns a toda a AP;

E.2 - Reforçar o papel do INA na qualidade de entidade coordenadora da formação profissional na AP;

E.3 – Manter atualizada a oferta de formação avançada para dirigentes, em colaboração com as Instituições de Ensino Superior;

E.4 – Implementar as medidas de capacitação previstas no âmbito do PRR;

E.5 – Capacitar a Administração Pública para a promoção da concretização de políticas públicas transversais.

E.1 | Assumir institucionalmente a formação como área primacial de intervenção do INA, assegurando o acesso desejavelmente gratuito em áreas de formação comuns a toda a AP

- Reforço da atualidade e pertinência da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;
- Aceleração do processo de conversão da formação em formato síncrono e assíncrono;
- Consolidação de uma identidade pedagógica distintiva, orientada para combinar diferentes metodologias e fontes de conhecimento

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas	Taxa de execução do Programa de Formação anual	80%	93,1%	95%
	Avaliação do NPS - <i>Net Promoter Score</i> ⁴	-	-	9
	Índice de satisfação dos formandos ⁵	-	4,21	4
Aceleração do processo de conversão da formação em formato síncrono e assíncrono	Taxa de cursos de formação em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos	5%	5%	25%
	Número de cursos de formação em formato assíncrono ou misto com conteúdos digitais produzidos internamente	-	2	8
Consolidação de uma identidade pedagógica distintiva, orientada para combinar diferentes metodologias e fontes de conhecimento	Taxa de execução do plano de projeto	-	-	100%
	% de formadores da bolsa de formadores do INA capacitados	-	-	25%

⁴ Escala: 1 a 10.

⁵ Escala: 1 a 5.

E.2 | Reforçar o papel do INA na qualidade de entidade coordenadora da formação profissional na AP

- Implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)⁶;
- Contribuição para a melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização;
- Contribuição para a melhoria da gestão da formação profissional na AP.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)	Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na AP	-	10%	100%
Contribuição para a melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização	N.º de iniciativas para melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização	-	2	6
Contribuição para a melhoria da gestão da formação profissional na AP	N.º de iniciativas de apoio à gestão da formação profissional das entidades da AP	-	2	7

E.3 | Manter atualizada a oferta de formação avançada para dirigentes, em colaboração com Instituições de Ensino Superior e outras entidades parceiras

- Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior e outras entidades parceiras;

⁶ Numa atualização e melhoria do trabalho realizado pelo INA, a partir de 2007, que deu origem ao Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos (Rato, H., Baptista, C., e Ferraz, D. (2007). MANFOP: Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos. Oeiras: INA) – bem como as Orientações Estratégicas para a Formação Profissional na Administração Pública, Documento Enquadrador da Política de Formação Profissional dos Trabalhadores em Funções Públicas – elaborado em maio de 2016 (Grupo de Trabalho constituído por Elisabete de Carvalho, Júlia Araújo, Marina Pereira e Nuno Lopes).

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior e outras entidades parceiras ⁷	Volume acumulado de formação	23 879	44 384	300 000
	N.º acumulado de programas em parceria	1	26	43
	N.º acumulado de participantes em programas em parceria	141 ⁸	15 481	25 800

E.4. | Implementar as medidas de capacitação previstas no âmbito do PRR

- Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;
- Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão;
- Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0	Taxa de execução do Programa	--	19,3%	100%
Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	Taxa de execução do Programa	--	15%	100%
Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP	Taxa de execução do Programa	--	40%	100%

E.5 | Capacitar a AP para a promoção da concretização de políticas públicas transversais, em articulação com outras entidades

- Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais;

⁷ Incluindo cursos no âmbito do PRR e ao abrigo do Protocolo APEX.

⁸ N.º de trabalhadores da AP inscritos no programa APEX em 2020/21.

- Promoção do desenvolvimento de competências em áreas estratégicas.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais	Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	100%	100%	100%
Promoção do desenvolvimento de competências nas áreas estratégicas de formação da AP	N.º acumulado de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	26 ⁹	144	200
	N.º acumulado de oficinas de cocriação e coordenação de iniciativas de experimentação	5	37	45

⁹ N.º de participantes que completaram o Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança em 2021 (1.ª e 2.ª edições).

OE2 – PROMOVER A INVESTIGAÇÃO E A INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO, COM FOCO NA CRIAÇÃO, APLICAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

Considerando o reforço do compromisso com a ciência e a inovação expresso como desígnio no Programa de Governo, no âmbito do qual se destaca o fortalecimento da *ligação das instituições científicas e académicas com as empresas e a Administração Pública*, fica o INA incumbido de se posicionar como um centro promotor do desenvolvimento cultural, científico, social e tecnológico da comunidade envolvente, tomando posição e formulando propostas, promovendo atividades inovadoras e empreendedoras, e apostando na oferta de serviços relevantes para a antecipação e produção de respostas a desafios requerentes do seu contributo, na formação de pessoas aptas a pensar, interpretar, questionar os sinais dos tempos, a desenvolver e aplicar soluções - com base no conhecimento.

Esta competência encontra respaldo nos seus estatutos, em concreto, no que concerne aos mecanismos de colaboração e estabelecimento de parcerias, no âmbito dos quais o INA *pode estabelecer parcerias ou associar-se com outras entidades do setor público ou privado, nacionais, internacionais ou estrangeiras, com ou sem fins lucrativos, designadamente universidades, institutos politécnicos, outras instituições de ensino superior ou instituições de investigação e desenvolvimento, bem como serviços integrados na Administração Pública direta, indireta, autónoma ou independente do Estado* – afigurando-se como um dever e uma responsabilidade acrescida o aprofundamento do diálogo com as entidades do ecossistema científico, na prossecução dos objetivos plasmados nas políticas públicas.

Neste âmbito, a investigação colaborativa, a assessoria técnica de suporte à definição, implementação e avaliação de programas e projetos de desenvolvimento organizacional, e a prototipagem e experimentação de conceitos e soluções – constituem os elementos-chave na concretização do compromisso com a ciência e inovação na e da Administração Pública.

- E.1 – Assumir institucionalmente a inovação e o conhecimento como áreas de investigação-ação;
- E.2 – Afirmar-se como centro de partilha de conhecimento e de boas práticas no domínio da formação, capacitação e gestão pública;
- E.3 – Incentivar a produção científica e reforçar a conceção de recursos de capacitação nas áreas de administração, gestão e inovação, dinamizando parcerias com IES, unidades I&D e entidades do setor público;
- E.4 - Desenvolver capacidade prospetiva antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional assumindo um papel central no diagnóstico e gestão estratégicos da formação;

E.5 - Desenvolver soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para os programas de formação do INA.

E.1 | Assumir institucionalmente a inovação e o conhecimento como áreas de investigação-ação

- Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades I&D;

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com unidades I&D e outras entidades	N.º de protocolos ou acordos estabelecidos com dinamização INA	-	10	27

E.2 | Afirmar-se como centro de partilha de conhecimento e de boas práticas no domínio da formação, capacitação e gestão pública

- Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública	N.º acumulado de publicações da INA Editora	-	16	25
	N.º acumulado de eventos, produtos de comunicação e sessões de apresentação realizados	8	39	50

E.3 – Incentivar a produção científica e reforçar a produção de recursos de capacitação nas áreas de administração, gestão e inovação, dinamizando parcerias com IES, unidades de I&D e entidades do setor público

- Atribuição do Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP;

- Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Atribuição do Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP	N.º acumulado de edições do Prémio	-	3 ¹⁰	5
Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D	N.º acumulado de publicações científicas com pelo menos um coautor do INA	0	12	18

E.4 | Desenvolver capacidade prospetiva antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional assumindo um papel central no diagnóstico e gestão estratégicos da formação

- Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de *horizon scanning* antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional;
- Implementação do relatório de avaliação do ciclo de vida da formação e de proposta de novos percursos formativos;
- Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de <i>horizon scanning</i> , antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional	N.º acumulado de iniciativas ou projetos implementados com base em tendências antecipadas através de análises prospetivas	-	0	2
Implementação do relatório de avaliação do ciclo de vida da formação e de proposta de novos percursos formativos	Número de propostas de alteração a percursos ou criação de percursos incorporados	-	0	4

¹⁰ A entrega da terceira edição do Prémio INA decorre no 13.º Congresso da AP.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação	N.º acumulado de diagnósticos realizados	1	2	5

E.5 | Promover soluções de inovação com aplicabilidade na oferta formativa do INA

- Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras;
- Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras	N.º acumulado de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	5	9	15
Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA	N.º acumulado de cursos com novos temas ou com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores	-	25	35

OE3 – INCREMENTAR A NOTORIEDADE DA MARCA INA, RELEVANDO A CULTURA DA INSTITUIÇÃO E O VALOR PÚBLICO DOS SERVIÇOS QUE PROPORCIONA

Orientada para a oferta formativa, inovação e modernização da Administração Pública e ancorada numa identificação interna e projetada externamente, a marca INA há de almejar reconhecimento, projetar-se na comunicação e estreitar envolvimento.

Assim, e a par da qualidade dos recursos, competências e resultados obtidos, a abrangência – e diversidade – do universo público do INA justifica que a sua marca adquira uma nova centralidade, firmada no que faz no âmbito da sua missão e potenciada por campanhas eficazes de comunicação, no sentido de alicerçar o seu prestígio.

Neste contexto importa também referir a continuação do processo de transformação digital, enquanto pilar estratégico, através do recurso a tecnologias de informação avançadas, nomeadamente ferramentas de Inteligência Artificial (IA), para otimizar processos, melhorar a gestão interna e suportar a criação de soluções inovadoras. O recurso a estas ferramentas no desenvolvimento de plataformas de aprendizagem adaptativa, na análise preditiva de necessidades formativas e suporte à tomada de decisão estratégica, permitirá ao INA reforçar a sua posição como catalisador de modernização na Administração Pública, promovendo a eficiência e a criação de valor público.

Paralelamente, pretende-se com o reforço da comunicação institucional, priorizar estratégias mais focadas e direcionadas, com vista a alcançar os diferentes públicos-alvo de forma eficaz e assertiva. Para tal, importa apostar na segmentação de públicos, na utilização de canais digitais e tradicionais de forma integrada e no fortalecimento do diálogo com *stakeholders* internos e externos, assegurando que a marca INA seja reconhecida pelo seu impacto, relevância e compromisso com a excelência no desempenho das suas funções.

E.1 – Valorizar as pessoas e equipas, promovendo a coesão e um clima organizacional positivo, facilitadores da geração de resultados;

E.2 – Afirmar o INA como referencial inovador no interesse e serviço público de modo a promover uma atuação flexível, eficiente e sustentável;

E.3 – Ancorar a identidade da marca na centralidade da missão da instituição;

E.4 – Reforçar uma estratégia de comunicação eficaz e coerente, de modo a construir uma imagem de valor junto do público-alvo do INA;

E.5 – Aproximar do INA os formadores e formandos quer do ponto de vista funcional, quer afetivo, com o propósito de gerar uma relação positiva de confiança e continuidade.

E.1 | Valorizar as pessoas e equipas, promovendo a coesão e um clima organizacional positivo, facilitadores da geração de resultados

- Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos;
- Implementação da transformação digital do INA (redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos).

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos	Índice de compromisso organizacional ¹¹	3,4 ¹²	3,76	4
	Taxa de execução do Plano de Políticas, Pessoas e Inovação	-	50%	100%
Implementação da transformação digital do INA (redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos)	Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	-	50%	100%

E.2 | Afirmar o INA como referencial inovador no interesse e serviço público de modo a promover uma atuação flexível, eficiente e sustentável

- Integração da estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da AP;
- Implementação de mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Integração da estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da AP	Taxa de execução do Plano do projeto “Formando 360º”	-	0%	100%

¹¹ Escala: 1 a 5.

¹² Valor apurado em 2020.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Implementação de mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos	Data de implementação do Plano de Controlo de Gestão	-	90% executado	2025

E.3 | Ancorar a identidade da marca na centralidade da missão da instituição

- Realização de Congresso bianual da Administração Pública;
- Realização de encontros sobre temas atuais da AP.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Realização de Congresso bianual da AP	N.º acumulado de participantes no Congresso da AP	1 000	1 105	1 500 ¹³
	Índice de satisfação dos participantes no Congresso ¹⁴	69% ¹⁵	81%	80 %
Realização de encontros sobre temas atuais da Administração Pública	N.º acumulado de encontros realizados	7	69	90
	N.º de participantes nos encontros gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública	--	912	5 000

E.4 | Reforçar uma estratégia de comunicação eficaz e coerente, de modo a construir uma imagem de valor junto do público-alvo do INA

- Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA.

¹³ Congresso da AP a realizar em 2022, 2024 e 2026 (meta acumulada).

¹⁴ Percentagem de avaliações consideradas “Muito Interessante”

¹⁵ Valor referente ao ano de 2020.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA	N.º de seguidores nas redes sociais do INA	31 014	45 336	50 000
	Taxa de execução da Estratégia de Comunicação 2022-2026	-	69%	100%

E.5 | Aproximar do INA os formadores e formandos quer do ponto de vista funcional, quer afetivo, com o propósito de gerar uma relação positiva de confiança e continuidade

- Desenvolvimento e promoção da rede INA *Alumni*;
- Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Desenvolvimento e promoção da rede INA <i>Alumni</i>	N.º de iniciativas específicas com envolvimento da rede INA <i>Alumni</i>	-	2	4
	N.º de membros da rede INA <i>Alumni</i>	-	505	700
Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA	N.º de iniciativas para melhorar procedimentos e simplificar a relação do formador com o INA	-	3	5
	Índice de satisfação dos formadores ¹⁶	-	4,86	5

OE4 – CONSOLIDAR O POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL ENQUANTO PARCEIRO NATURAL EM REDES EFETIVAS DE COOPERAÇÃO.

O contexto de um mundo em rede implica 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, na capacitação e modernização das administrações públicas.

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.

No plano nacional, a presença ativa do INA em redes de cooperação com outras instituições reforça o seu papel enquanto parceiro estratégico na promoção do desenvolvimento. Estas redes permitem não só a partilha de boas práticas e experiências, mas também a construção de soluções colaborativas que potenciem a capacitação e modernização da Administração Pública, promovendo uma governação mais eficiente e orientada para resultados.

E.1 – Promover a internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão do INA;

E.2 – Dinamizar e integrar redes nacionais e internacionais de conhecimento e cooperação;

E.3 – Afirmar a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português – v.g. Nações Unidas, União Europeia, Conselho da Europa, Comunidade de Países de Língua Portuguesa, Espaço Ibero-Americano –, na atuação do INA;

E.4 – Privilegiar a cooperação com os países de língua portuguesa, beneficiando da vantagem da comunhão da língua e reconhecendo o paralelismo institucional.

E.1 | Promover a internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão do INA

- Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países	N.º de visitas técnicas de delegações estrangeiras acolhidas pelo INA	-	23	45
	N.º de projetos de capacitação, investigação e assessoria técnica conduzidos fora do país	-	2	5

E.2 | Dinamizar e integrar redes nacionais e internacionais de conhecimento e cooperação

- Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes nacionais ou internacionais;
- Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países;
- Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes nacionais ou internacionais	N.º acumulado de projetos e outras iniciativas	4 ¹⁷	19	25
Participação em reuniões e outros eventos promovidos por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países	N.º acumulado de comunicações	5	55	70

¹⁷ EU Leadership Exchange Programme (Portugal/França/Comissão Europeia/Bélgica/Espanha/Eslovénia) e Reunião da Network of Institutes and Schools of Public Administration (DISPA/PPUE/INA); Reunião Informal de Ministros da Administração Pública (PPUE/INA/DGAEP/AMA); II Simpósio Iberoamericano sobre Igualdade de Género (CLAD/DGAEP/INA).

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros	N.º acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	3	20	50
	N.º acumulado de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	3	36	50

E.3 | Afirmar a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português – v.g. Nações Unidas, União Europeia, Conselho da Europa, Comunidade de Países de Língua Portuguesa, Espaço Ibero-Americano –, na atuação do INA

- Implementação de mecanismos de *benchmarking* internacional;
- Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência.

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Implementação de mecanismo de <i>benchmarking</i> internacional	N.º de relatórios de monitorização da agenda e das prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	1	8	16
Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	N.º acumulado de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	3	20	25

E.4 | Privilegiar a cooperação com os países de língua portuguesa, beneficiando da vantagem da comunhão da língua e reconhecendo o paralelismo institucional

- Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP;

- Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação e assistência técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP;
- Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE).

Medida	Indicador	2021	2024	Meta 2026
Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP	N.º de edições da Academia de Liderança RINAPE organizadas e dinamizadas pelo INA	-	1	2
	N.º acumulado de projetos, iniciativas ou formações do INA dirigidos à AP de outros países da CPLP	2	5	10
Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP	N.º acumulado de ações de apresentação da oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica do INA, junto de entidades de outros países da CPLP	2 ¹⁸	26	35
Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)	N.º acumulado de <i>webinars</i> gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE	-	3	5

¹⁸ Escola Nacional de Administração Pública do Brasil e Instituto do Arquivo Nacional de Cabo Verde.

IX. MONITORIZAÇÃO

A **monitorização contínua realizada ao longo dos últimos três anos** proporcionou uma base sólida para ajustar estratégias, redefinir objetivos, corrigir desvios e reforçar a eficácia estratégica, promovendo uma resposta eficiente e sustentada aos desafios da Administração Pública.

De facto, o sucesso da implementação e da boa gestão do **Plano Estratégico** depende da capacidade de **operacionalizar as medidas estratégicas** e de **monitorizar adequadamente a sua execução**, assegurando um acompanhamento estruturado que permita identificar progressos, diagnosticar eventuais desvios e implementar medidas corretivas sempre que necessário.

A monitorização da estratégia tem sido conduzida **nos moldes definidos inicialmente**, garantindo um acompanhamento contínuo e estruturado da atividade do INA. Este rigor no processo de monitorização foi determinante para sustentar o presente exercício de revisão estratégica, possibilitando ajustar os objetivos, metas e estratégias de forma informada e alinhada às novas realidades internas e externas.

A operacionalização do plano continuará a ser realizada através de **projetos, iniciativas e atividades multidisciplinares**, atribuídas às diversas unidades orgânicas do INA. Estas iniciativas serão integradas nos **planos de atividades anuais**, com definição de metas e indicadores específicos, que contribuirão para o cumprimento dos **KPIs estratégicos** estabelecidos.

A **avaliação da execução da estratégia** contará com o envolvimento dos diferentes níveis de liderança da organização, garantindo um compromisso transversal com os objetivos institucionais. A aferição do nível de cumprimento continuará a ser realizada **trimestralmente**, com recurso a um **painel de indicadores de desempenho** associado a cada objetivo estratégico - envolvendo as unidades orgânicas responsáveis.

Em suma, e como dito, este exercício de **revisão estratégica** reforça a pertinência e o alinhamento do plano com a evolução do contexto interno e externo do INA.

X. ANEXOS

Anexo I: Alinhamento entre Desafios Estratégicos (Grandes Opções do Plano) e os Objetivos Estratégicos do INA

	Medidas	OE1	OE2	OE3	OE4
Um País mais justo e solidário	1- Desenhar programas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> específicos consoante as necessidades de mercado identificadas, incluindo a possibilidade de mudança de carreira; 2- Rever o enquadramento legal atualmente existente em matéria de paridade entre homens e mulheres nos órgãos de administração de empresas públicas e sociedades cotadas, bem como nos cargos dirigentes da Administração Pública.	●●●			
Um País mais rico, inovador e competitivo	1- Criar uma Estratégia Digital Nacional, com uma visão, objetivos, indicadores e prazos claros, e um orçamento e uma estrutura de governação específicos, envolvendo todas as partes interessadas relevantes dos setores público, privado e da sociedade civil; 2- Aplicar princípios de <i>only once</i> , para que entidades públicas não solicitem documentos e informações que estão na posse de outras entidades públicas.	●	●●●		
Um País com um Estado mais eficiente	1- Definir uma política de recursos humanos de médio prazo para cada entidade e implementação de planos individuais de desenvolvimento de carreira para os trabalhadores em funções públicas; 2- Concentrar as entidades da administração central num único local, promovendo a partilha de recursos e serviços; 5- Elaborar um novo programa matricial de desburocratização e modernização da Administração Pública e de infraestruturas públicas, que visa promover eficiência interna, bem como eliminar redundâncias e passos inúteis na relação da Administração Pública com o cidadão e com a empresa; 8- Além disso, reconhece-se a necessidade de, por um lado, melhorar as condições de trabalho, apostando na simplificação dos processos, recorrendo à tecnologia para maximizar o desempenho global dos serviços e, por outro, resolver as carências mais dramáticas de um conjunto de profissões essenciais dentro do Estado, assumindo-se a necessidade de esforços especiais para compensar o desincentivo e desvalorização (material e profissional).	●●●	●●●		
Um País mais democrático, aberto e transparente	1- Implementar a «Pegada Legislativa do Governo», através da publicação no seu portal na internet, de modo acessível, das várias etapas de cada processo legislativo e regulamentar do Executivo.	●		●	
Um País mais global e humanista	1- No âmbito da Estratégia da Cooperação Portuguesa 2030, o Estado português procurará alinhar esforços no sentido de promover o desenvolvimento sustentável nos países lusófonos, compartilhando experiências, recursos e conhecimento especializado para abordar desafios comuns, como combate à pobreza, a educação, o desenvolvimento humano e a boa governação, em observância dos princípios orientadores do respeito pelos direitos humanos, da promoção e consolidação da paz e segurança, da democracia e do Estado de direito, da igualdade de género, a capacitação e direitos das mulheres e meninas, e da proteção do ambiente e combate às alterações climáticas num quadro de promoção da sustentabilidade.			●	●

Anexo II: Alinhamento entre Prioridades (Programa de Governo) e os Objetivos Estratégicos do INA

	Medidas	OE1	OE2	OE3	OE4
2. Um País que valoriza o trabalho e protege os idosos e os mais vulneráveis	1- Reestruturar o sistema de formação profissional e reformar o serviço público de emprego; 2- Reformar o modelo atual de formação profissional de natureza pública.	● ● ●	● ● ●		
3. Um País com melhores salários, menos impostos, mais economia	1- Investir na formação e na qualificação dos recursos humanos em IA, e apoiar a investigação, a inovação e o empreendedorismo em IA e estimular a adoção e a utilização da IA nos setores público e privado; 2- Criar uma Estratégia Digital Nacional, com uma visão, objetivos, indicadores e prazos claros, e um orçamento e uma estrutura de governação específicos, envolvendo todas as partes interessadas relevantes dos setores público, privado e da sociedade civil.	● ● ●			
5- Um País com serviços públicos de excelência	1- A definição da política de recursos humanos de médio prazo de cada serviço num contexto de autonomia de política remuneratória e de definição dos seus objetivos estratégicos. Este instrumento permitirá prever a evolução das competências humanas críticas, a integração do desenvolvimento tecnológico e o seu reflexo nos quadros de pessoal do serviço, as necessidades de renovação intergeracional, e desenvolver modelos de tutoria e passagem de conhecimento intergeracional; 4- Aprofundamento da digitalização dos processos internos e externos da administração pública e introdução gradual de inteligência artificial, sempre desenhada e controlada por pessoas nos processos administrativos decisórios; 17- Dotar os serviços públicos e os seus trabalhadores de competências críticas, de estratégias e políticas ajustadas de recursos humanos, e de autonomia e flexibilidade para realizarem as suas missões, e deve valorizar uma cultura de iniciativa e recompensa nos profissionais do Estado; 30- Promover a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, garantindo a formação ao longo de toda a carreira, reforçando o papel do Instituto Nacional de Administração.	● ● ●	● ● ●	● ● ●	
6. Um País com melhor Estado, Democracia e Soberania	1- Apostar no recurso às tecnologias digitais para aumentar a transparência e reduzir a burocracia nos processos de decisão pública, bem como adotar programas de inteligência artificial para identificar padrões decisórios suspeitos.	●	●	● ●	
7. Um País de educação, de cultura e de ciência para inovar	2- Criar condições de bom desempenho de todos os investigadores: Melhorar o estímulo à inserção de doutorados em empresas, na administração pública, ou no ensino secundário, promovendo a mobilidade intersectorial; desenvolver estímulos conducentes à contratação transparente e sustentável de docentes e investigadores por parte das instituições públicas; 4- Estimular a ligação entre as Instituições de Ensino Superior e de Investigação e as Empresas (AP); 6- Fortalecer o ecossistema de inovação, utilizando os sistemas de incentivos públicos para investimento em I&D para promover uma intensa partilha de conhecimento e difusão de inovação entre as instituições do sistema científico e tecnológico, as empresas, entidades públicas e organizações	●	●	●	●

	Medidas	OE1	OE2	OE3	OE4
	sociais, numa articulação próxima entre o MECI, o Ministério da Economia e outros ministérios sectoriais; 7- Promover a excelência: Promover a política de “Ciência Aberta”, apostando na cultura científica e na disseminação e impacto do trabalho científico; o Fortalecer as políticas de internacionalização, pela participação em redes internacionais de ensino, investigação e inovação, com especial atenção às redes europeias; 9- Reforçar os meios da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, da Rede Nacional de Bibliotecas Escolares e das bibliotecas de investigação, assegurando quadros de pessoal e políticas de aquisições e promovendo a sensibilização de públicos adequados à sua missão.				
8. Um País de desenvolvimento sustentável e de transição climática	1- Sustentabilidade económica, ambiental, social e territorial: Reforçar as ações de formação profissional tendo em conta as necessidades e especificidades.	•			
10. Um País global e humanista	1- A inclusão e a promoção da igualdade devem estar no centro das políticas públicas; 2- Afirmar-se como um porta-estandarte dos valores do humanismo, da democracia, do Estado de Direito e dos direitos humanos à escala universal; 3- Alinhar esforços para promover o desenvolvimento sustentável nos países lusófonos, compartilhando experiências, recursos e conhecimento especializado para abordar desafios comuns, como a pobreza, a educação e as questões ambientais, no âmbito da Estratégia da Cooperação Portuguesa 2030; 5- Estabelecer redes de cooperação entre instituições académicas, culturais e empresariais nos Países lusófonos, facilitando a troca de conhecimento, tecnologia e boas práticas em diversas áreas (e AP).	••		•	••

