



Plano de Atividades 2024

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO	3
NOTA INTRODUTÓRIA	5
IDENTIDADE INSTITUCIONAL	7
CAPÍTULO I – OBJETIVOS E ESTRATÉGIA	10
Plano de Capacitação Estratégica 2026	12
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030	13
Plano Estratégico INA 2022-2026	15
CAPÍTULO II – PRIORIDADES, ATIVIDADES E RECURSOS	18
Prioridades	18
Atividades	20
Quadro de Avaliação e Responsabilização 2024 (QUAR)	45
Alinhamento com as orientações do Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (GTCCAS)	46
Recursos Financeiros	47
Recursos Humanos	49
Plano de Formação Interna	51
Publicidade Obrigatória	53
Medidas de Modernização Administrativa	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. O Plano de Atividades de 2024 do Instituto Nacional de Administração, I. P. (doravante INA), constitui o instrumento de gestão anual, realizado em alinhamento com as políticas macro para a Administração Pública, nomeadamente, a Estratégia 2030, a Lei de Orçamento de Estado para 2024 e as medidas previstas no Plano de Recuperação e Resiliência (doravante PRR) cuja responsabilidade compete a este Instituto.

2. Acresce a consonância com o Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026, bem como a derivação do Plano Estratégico INA para o período de 2022-2026. Recorda-se que na consolidação da matriz estratégica 2022-2026, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos, a operacionalizar e desenvolver no ano de 2024:

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

3. O presente documento tem como finalidade apresentar as linhas de atuação do INA para o exercício de 2024, de acordo com a sua missão e a visão, bem como especificar um conjunto de objetivos e atividades relevantes que permitam ao INA posicionar-se enquanto centro promotor do desenvolvimento cultural, científico, social e tecnológico na Administração Pública. Neste contexto, e uma vez que se trata de um instrumento de gestão e avaliação do serviço, será igualmente objeto de análise o Quadro de Avaliação e Responsabilização (doravante QUAR), que constitui parte integrante deste documento.

Assim, e para a consecução dos **Objetivos** referidos, foram definidos sete objetivos operacionais, cujo acompanhamento e monitorização se encontra ancorado no QUAR, agrupados por parâmetros de **Eficácia** – (i) Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR; (ii) Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas

estratégicas; (iii) Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior; **Eficiência** – (i) Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento; (ii) Implementar a transformação digital do INA, e **Qualidade** – (i) Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos; (ii) Promover a relação com os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA.

4. Do mesmo modo, a previsão de 36 medidas, e a definição de 52 indicadores de execução e respetivas métricas para aferição da taxa de realização das atividades inscritas no Plano de Atividades, densificam os 4 objetivos estratégicos supracitados, com foco acentuado no OE1 e OE2, centrados na capacitação, investigação, desenvolvimento e inovação da e na Administração Pública.

Para a realização dos objetivos, medidas e metas propostos neste plano, serão afetados os recursos financeiros e humanos que se afigurem necessários, dispondo, de um orçamento para o ano de 2024 no valor de 15,5M euros, dos quais cerca de 7,2M euros correspondem a verbas provenientes do PRR.

5. Finalmente, para a prossecução dos objetivos a que se propõe para o período em causa, o INA, dispõe de um mapa de pessoal aprovado, que contempla um total de 121 postos de trabalho, na sua maioria técnicos superiores, sendo que desse total, 20 postos encontram-se afetos às receitas próprias, e serão apenas preenchidos caso o desenvolver da atividade assim o permita. Pretende-se em 2024, continuar o investimento na formação dos trabalhadores, tendo sido elaborado um plano baseado num diagnóstico interno de necessidades de formação, capacitando os trabalhadores para melhor corresponder aos objetivos e as atividades a realizar.

NOTA INTRODUTÓRIA

O ano em que se celebra o 45.º aniversário do INA, será dedicado ao fortalecimento das responsabilidades do Instituto na criação e disseminação do conhecimento em todo o âmbito da Administração Pública, através de um programa de formação inteiramente reestruturado, com um regime de formação diversificado, que oferece a possibilidade de formação presencial e à distância, síncrona e assíncrona. Será ininterrupta a aposta na investigação, pesquisa científica, experimentação e consultoria técnica de modo que o INA contribua para o impulsionamento da inovação e modernização do setor público, e da promoção da qualificação, capacitação e valorização de todos os trabalhadores da AP através da mobilização do conhecimento.

O Plano de Atividades 2024 foi elaborado com o intuito de criar um instrumento eficiente de gestão, nomeadamente na implementação das ações previstas e, na subsequente monitorização e avaliação final. A estrutura do documento foi definida de acordo com as linhas de orientação para o Quadro de Avaliação e Responsabilidade e o Plano de Atividades da Entidade Coordenadora, no caso em concreto, a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, e enquadrado com o disposto na Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto referente ao Direito ao Desafio. Na elaboração do presente documento foram observadas as dinâmicas externas e internas que contextualizaram e influenciaram a definição de prioridades para o ciclo de gestão em apreço.

No que se refere ao ambiente externo, importa realçar o aumento do interesse na Inteligência Artificial, após o lançamento em finais de 2022 de um dos sistemas de Inteligência Artificial (IA) mais reconhecidos, o ChatGPT, que provocou um aumento da procura por este tipo de processadores, e que poderá conduzir a uma remodelação do setor da tecnologia. Deste modo, é necessário analisar o impacto que a IA pode provocar na Administração Pública e consequentemente na atividade do INA, principalmente, nos processos formativos, na reinvenção dos modelos pedagógicos e na capacitação dos formadores, com novas abordagens pedagógicas. A IA tem o potencial de se tornar uma ferramenta poderosa, que irá impactar a oferta de serviços e a oferta de formação, nomeadamente na forma como esta é administrada, e na remodelação das competências no mercado de trabalho, permitindo a simplificação de processos e a automatização de determinadas tarefas, assumindo o seu papel como ferramenta de produtividade de modo a aumentar a eficácia do trabalho.

Ainda no contexto externo, importa realçar o abrandamento do crescimento da taxa de inflação, e deste modo a provável e previsível paragem da subida das taxas de juro e, consequentes alterações na política económica e monetária do Banco Central Europeu. Soma-se ainda como componente influente no eixo geopolítico, o impacto a nível económico e social da situação de Guerra na Europa, ainda sem expectativa de resolução.

Acresce a este contexto, a dissolução da Assembleia República em novembro e subsequente convocação de eleições legislativas antecipadas para março de 2024 e posterior instalação de um novo Governo Constitucional com eventuais impactos na atividade do INA. A previsível mudança para as novas instalações no edifício Campus APP, no centro de Lisboa, permitirá ao INA estar junto da entidade a quem compete a respetiva superintendência, potenciando, deste modo, uma agilização e aperfeiçoamento de processos, uma consolidação da marca INA e da sua relevância junto de outras entidades públicas.

Por outro lado, afigura-se importante realçar a continuidade da operacionalização dos programas previstos no PRR afetos à responsabilidade do INA, cujo prazo de execução constitui um enorme desafio para todos os organismos.

Neste ano perspectiva-se a consolidação da formação em consórcio, uma jornada que começou no segundo semestre de 2023, com a publicação da portaria que regula esta oferta. Deste modo, este ano promete ser o palco onde alicerçamos as bases de conhecimento e cooperação com as instituições de ensino superior, com várias edições programadas para cada um dos quatro consórcios já constituídos. Este período será caracterizado pela consolidação estratégica, pela constante evolução e pela procura da execução das metas estabelecidas. Esta fase é crucial para fortalecer as parcerias colaborativas, lançando os consórcios numa trajetória de conquistas ainda mais significativas.

Ainda em 2024, para assinalar o 45.º aniversário do INA e integradas nas comemorações dos 50 anos do 25 de abril de 1974, haverá lugar a um conjunto de iniciativas, das quais se destaca o XIII Congresso Nacional da Administração Pública, pela importância deste instituto na consolidação do Estado de Direito Democrático, enquanto organismo responsável pela criação, transmissão e disseminação de conhecimento sobre e para a Administração Pública.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

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



Orgânica

Nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março, são órgãos do INA, o Conselho Diretivo, o Conselho Estratégico e o Fiscal Único. A organização interna aprovada pela Portaria n.º 100B/2021, de 11 maio, consagra uma estrutura constituída por quatro unidades orgânicas nucleares (Direções de Serviço), estando prevista a possibilidade de criação de unidades orgânicas flexíveis pelo Conselho Diretivo. Nestes termos, foi definida pelo Despacho n.º 6549/2022, de 24 de maio a seguinte orgânica, representada na Figura 1. Contudo, devido à recomposição do Conselho Diretivo em 2023, decorrente da saída de um membro e respetiva substituição, verificou-se uma nova reflexão acerca da estrutura orgânica do Instituto, que proporcionou algumas alterações na mesma que foram publicados na Portaria n.º 433/2023, de 13 de dezembro.

Deste modo, decorrente do constante investimento na disseminação do conhecimento, na investigação e na inovação, que constituem pilares do progresso e desenvolvimento, foi criada a

direção de serviços de Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento. É através desse comprometimento inflexível com a inovação, aliado ao incessante desejo de explorar novas ideias e descobrir novos caminhos, que moldamos o futuro, e nesse sentido, considerando as exigências e responsabilidades inerentes à integração entre conhecimento, inovação e desenvolvimento enquanto área de negócio do INA em alinhamento com a visão escolhida para o plano estratégico, que são integradas duas novas unidades flexíveis, o Departamento de Planeamento Estratégico e Parcerias e do Departamento de Documentação Difusão do Conhecimento.

Por outro lado, a anterior Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação passa a denominar-se Direção de Serviços de Cooperação e Comunicação, com o objetivo de permitir uma maior centralidade e notoriedade da instituição, promovendo e assegurando uma rede de cooperação nacional e internacional.

Foi ainda criado, dentro da Direção de Serviços de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, o Departamento de Assessoria Jurídica e Contratação Pública

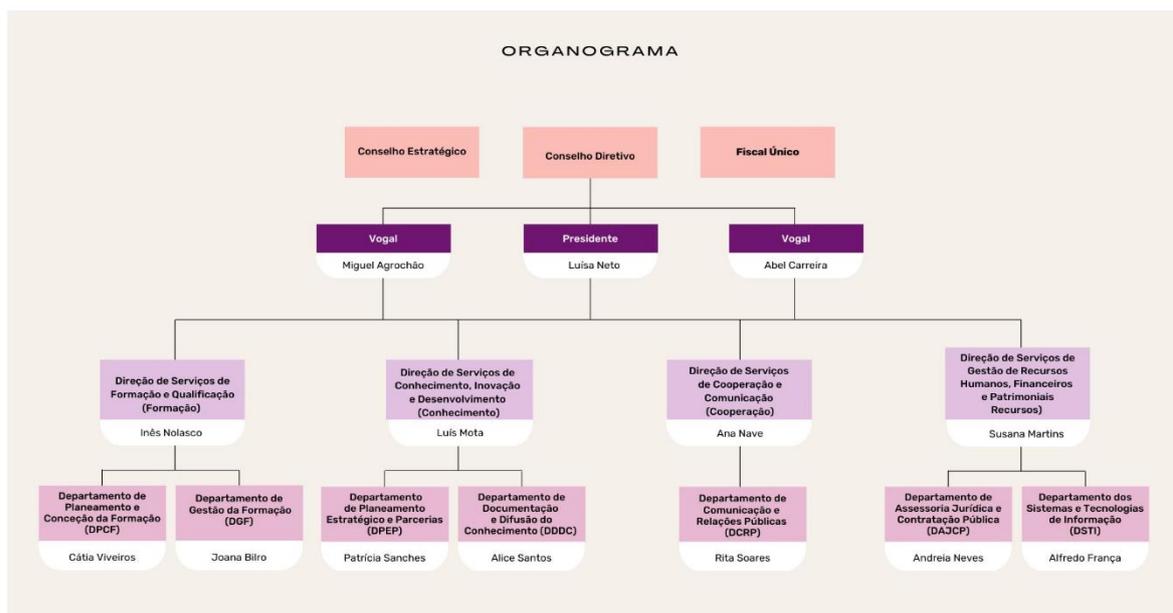


Figura 1 – Orgânica do INA

De referir ainda o Conselho Editorial, órgão consultivo da INA Editora, ao qual compete as funções de: (i) definir e aprovar o regulamento interno do Conselho Editorial; (ii) propor orientações com vista à concretização da política editorial; (iii) propor critérios de seleção de trabalhos a publicar; (iv) analisar e emitir pareceres sobre as propostas de edição de publicações;

(v) pronunciar-se sobre a criação de novas tipologias de publicações e; (vi) indicar a colaboração de especialistas internos ou externos, para avaliar trabalhos a publicar.

Atribuições

São atribuições¹ do INA, garantir a qualificação dos recursos humanos da Administração Pública; organizar cursos de formação e de especialização para desenvolvimento das competências de liderança nos dirigentes e futuros dirigentes da Administração Pública; organizar cursos de formação visando a qualificação profissional inicial e contínua dos quadros técnicos superiores; assegurar o planeamento e a gestão da formação; definir perfis de formação transversais; promover a execução de cursos de especialização; participar em iniciativas de formação e ensino organizadas com outras entidades, nacionais, internacionais ou estrangeiras; promover a investigação científica no âmbito da Administração Pública; promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da Administração; assegurar a cooperação internacional, designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização e capacitação dos recursos humanos da Administração Pública; desenvolver bases de dados relacionadas com a Administração Pública; promover a integração da Biblioteca do INA em redes de bibliotecas e a sua inserção em bases de dados relacionadas com a Administração Pública.

Na dimensão de identidade institucional, cumpre ainda referenciar que o INA desenvolve a sua atividade em cooperação com todos os atores intervenientes - as Instituições do Ensino Superior, as Unidades de Investigação e Desenvolvimento, os organismos da Administração Pública, a sua superintendência, o Conselho Estratégico e os trabalhadores do INA - que representam elementos essenciais para o fim último da nossa missão, a capacitação dos profissionais da Administração Pública, enquadrada no eixo macro da modernização administrativa.

¹ Nos termos e para efeitos do n.º 3 dos Estatutos do Instituto Nacional de Administração, I. P., publicados em Anexo ao Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março.

CAPÍTULO I – OBJETIVOS E ESTRATÉGIA

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

Na matriz estratégica do INA, importa referenciar enquanto elemento enquadramento, a **Estratégia Portugal 2030**², na qual são identificados objetivos relativos à modernização, capacitação institucional e formação da Administração Pública, na qual é importante realçar o papel ímpar do INA, no eixo da formação profissional, destacando-se a capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a capacidade de atrair e reter talento, o desenvolvimento de competências para o futuro, nomeadamente nas áreas da inovação, das TIC, da cibersegurança, da IA, da ciência dos dados, as novas formas de organização do trabalho (incluindo o teletrabalho), e a promoção da qualificação dos trabalhadores da Administração Pública que não concluíram o ensino secundário.

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

²A Estratégia Portugal 2030 está estruturada em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território de Portugal no horizonte de 2030: i) as pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade; ii) digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento; iii) transição climática e sustentabilidade dos recursos, e iv) um país competitivo externamente e coeso internamente.

também, a formação em mestrados e doutoramentos; a capacitação dos trabalhadores através de formação específica para o atendimento, formação contínua sobre sistemas de informação e gestão do stress; o reforço da cooperação com organismos públicos do espaço CPLP através da implementação do acordo de mobilidade no âmbito da CPLP e outros programas específicos de promoção da imigração, trabalhando numa parceria entre serviços públicos também com enfoque na formação.

Relativamente, à **Lei das Grandes Opções 2023-2026**, o instrumento de planeamento fundamental para o desenvolvimento económico e social do país, concede destaque ao INA, particularmente no capítulo alusivo à governação e serviços públicos (“Investir na qualidade dos serviços públicos”), quanto à capacitação da Administração Pública, apostando na formação e qualificação dos trabalhadores, através de parcerias com as instituições de ensino superior.

Através da Portaria n.º 669/2022, de 7 de setembro, foram definidos os termos em que são constituídos os consórcios entre o INA e instituições de ensino superior e do sistema científico e tecnológico, com vista ao desenvolvimento de ações de formação na Administração Pública. Deste modo, foram definidos, com vista ao desenvolvimento das ações de formação dos trabalhadores da Administração Pública, o consórcio denominado “Contabilidade e Auditoria para a Administração Pública” (Consórcio CA>AP), que visa a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública, através de um programa de formação avançada, de cariz profissionalizante, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da contabilidade e auditoria públicas; o consórcio denominado “LEAP - Liderança Executiva na Administração Pública” (Consórcio LE>AP), que visa a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública, através de um programa de formação avançada, de cariz profissionalizante, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da liderança e gestão; e o consórcio denominado “Impulso Digital para a Administração Pública” (Consórcio IP>AP), que visa a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da Administração Pública, através de dois programas (*AI Business School AP* e *Cloud AP*) de formação avançada, de cariz profissionalizante, incluindo cursos técnicos superiores profissionais, e de investigação e experimentação aplicada nas áreas da capacitação digital e da utilização eficaz da tecnologia *cloud*.

A portaria n.º 669/2022, de 7 de setembro define, igualmente, os termos em que é constituído o consórcio com vista ao desenvolvimento das ações de formação de quadros técnicos superiores e dirigentes da Administração Pública, previsto no n.º 2 do artigo 3.º do Decreto-Lei

n.º 19/2021, de 15 de março, o qual é denominado “Formação Avançada para a Administração” (Consórcio FA>AP).

Neste contexto, 2024 representa o ano de consolidação da oferta formativa em regime de consórcio, com várias edições previstas, reforçando o papel do INA enquanto elemento agregador do conhecimento proveniente da academia e o saber fazer, proveniente da Administração Pública.

2. Cumpre ainda mencionar um outro componente que constitui um dos relevantes desígnios da estratégia e ação do INA, o Plano de Recuperação e Resiliência.

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

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

- **O programa de capacitação digital** onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0, assente nos eixos de formação em ferramentas de produtividade, formação destinada a técnicos na carreira de informática e formação em tecnologias emergentes e gestão;
- **A formação superior e avançada em gestão**, destinada preferencialmente a dirigentes e que privilegie o acesso do sexo sub-representado a este processo de capacitação de lideranças;
- O Plano de Ação específico para o **Programa Qualifica AP**;
- A aquisição de serviços com vista ao desenvolvimento da **Plataforma Digital para a Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP)**.

Plano de Capacitação Estratégica 2026

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

a Administração Pública e, como o enquadrante superior – cumulando fins e objetivos- da atividade do INA.

O Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026 vem dar resposta ao referido primeiro eixo da Estratégia de Modernização, “**investir nas pessoas**”, constituindo um pilar na atualização de competências e aproximação às necessidades formativas preconizadas na definição de prioridades de políticas públicas concernentes à capacitação individual e coletiva da Administração Pública. O referido plano estabeleceu objetivos para os quais os programas de formação devem concretizar respostas anuais, destacando-se em 2024: as metas contratualizadas no âmbito do PRR; a alteração do leque de cursos de formação do INA (organização por níveis de competências); a densificação das áreas de formação estratégica do INA, conforme traduzido posteriormente no Despacho³ n.º 2876/2022, de 4 de março de 2022; o alargamento da oferta de formação para dirigentes (incluindo a ponderação sobre reformulação da Portaria⁴ n.º 146/2011, de 7 de abril e a Portaria 103/2023⁵, de 12 de abril) e a oferta de cursos de pós-graduação e de especialização (em articulação com as Instituições de Ensino Superior e Unidades I&D)⁶ em domínios como a capacitação digital, administração pública, gestão, finanças; a divulgação da oferta formativa disponibilizada pelo INA; a disponibilização de cursos formação transversal de forma tendencialmente gratuita.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030

Tendo o INA como missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, deve a sua atuação orientar-se igualmente para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que se encontram

³ As áreas estratégicas de formação encontram-se previstas no artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, Despacho n.º 3431/2019, de 19 de março, do Senhor Ministro das Finanças e o recente Despacho n.º 2786/2022, de 4 de março da Senhora Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública no qual são aditadas as competências para promoção da cidadania, participação democrática e direitos fundamentais e para a valorização do interesse e do serviço público.

⁴ Define e regulamenta os cursos de cuja frequência com aproveitamento depende, nos termos dos números 1 e 5 do artigo 12.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na redação da Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, o exercício de cargos de direção superior e intermédia ou equiparados nos serviços e organismos da administração pública central.

⁵ Define e regulamenta os cursos adequados à formação profissional específica e atualização de dirigentes e à formação de trabalhadores para o futuro exercício de funções dirigentes ou de liderança de equipas na Administração Pública

⁶ Primeiro passo expresso na renovação do Protocolo APEX – Aliança para a Promoção da Excelência na Administração Pública em 2021 que prevê parcerias com algumas das principais instituições do Ensino Superior e Escolas de Negócio.

reproduzidos na Figura 2 e que definem a **Agenda 2030 das Nações Unidas**. Esta agenda e os 17 ODS são, segundo Ban Ki-moon, “a visão comum para a Humanidade, um contrato entre os líderes mundiais e os povos e uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta”, e definem as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030, que se pretendem atingir, recorrendo para o efeito à mobilização de esforços globais à volta de um conjunto de objetivos e metas comuns.

Em 2022, o Congresso do INA teve como tema os "Caminhos para a Sustentabilidade", onde foram abordados temas relacionados com as tecnologias emergentes, a inovação e as políticas públicas para uma sociedade sustentável, e que consistiu um passo inicial para a análise dos caminhos de desenvolvimento sustentável para a defesa e preservação do planeta, mas, também, no papel da Administração Pública enquanto promotora da prossecução do atendimento das necessidades humanas, sem o comprometimento da capacidade das gerações futuras.

O **Programa de Formação 2024**, em continuidade com o executado no ano anterior, integra oferta formativa de apoio à concretização de **políticas públicas transversais**, recorrendo a programas e cursos com temáticas que prioritárias para a capacitação de uma Administração alinhada com os desígnios do poder político, nomeadamente em áreas como os Direitos Humanos, a discriminação racial e a violência de género.

De igual modo, em 2024, o INA pretende prosseguir com a realização de ações de sustentabilidade e responsabilidade social com a mobilização dos trabalhadores e dirigentes para a realização de projetos inovadores de sustentabilidade ambiental, social e económica, promotores da participação e coesão internas.

Destaca-se, igualmente, o **Percurso integrado de capacitação para a sustentabilidade na administração pública (PICSAP)**, aprovado em 2023, que tem como objetivos - Integrar a Sustentabilidade e os ODS na atividade do INA, em geral; Capacitar trabalhadores e dirigentes da AP em matéria de sustentabilidade, para promover práticas alinhadas com as premissas dos pilares do desenvolvimento sustentável; Incentivar e promover a investigação e a criação de conhecimento em matéria de sustentabilidade na AP, através do Centro de Conhecimento AP; Disseminar conhecimento sobre sustentabilidade e boas práticas e refletir sobre a sua aplicação e materialização no âmbito da AP; Promover a inovação junto dos trabalhadores e dirigentes da AP, na área da sustentabilidade e dos objetivos de desenvolvimento sustentável; e Criar sinergias com instituições públicas e outras, nacionais e internacionais, com o fim de potenciar a criação de valor social, económico e ambientalmente sustentável.

Concluindo, o INA aposta no caminho da sustentabilidade económica, financeira, social, ambiental e de infraestrutura, reforçando o seu compromisso com os ODS.



Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para a agenda 2030

Plano Estratégico INA 2022-2026

Quanto ao **Plano Estratégico INA 2022-2026**, o documento pretende expressar o alinhamento transversal com a política para a Administração Pública, tendo como principal propósito a prossecução dos objetivos atinentes ao reforço e atualização da oferta formativa e à capacitação dos trabalhadores da Administração Pública. Uma estratégia assente em quatro⁷ objetivos estratégicos que interagem e retroagem entre si, e que constituem o farol da ação do INA, para o período 2022-2026.

Para a monitorização dos quatro objetivos estratégicos, existem indicadores estratégicos (**Key Performance Indicators** – KPIs) com metas de execução para 2026, sendo definidas metas intercalares anuais, perspetivando assegurar a execução integral do Plano Estratégico e a monitorização regular em cada ciclo de gestão.

⁷ OE 1: Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior|OE2: Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público | OE 3: Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona | OE 4: Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

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

Objetivo Estratégico	KPI's	Fórmula de Cálculo	Metas Parciais			Meta Acumulada
			2022	2023	2024	2026 ⁸
OE 1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior	N.º Acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da Administração Pública)	Nº de certificados emitidos	15.000	26.250	26.500	120.000
	Volume acumulado de formação	Nº formandos X Nº horas de formação	250.000	350.000	900.000	3.400.000
OE 2 – Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento e inovação	Nº de estudos e projetos concluídos	--	5	5	20
	N.º acumulado de soluções ⁹ de desenvolvimento e inovação na AP.	Nº de soluções de	--	6	6	25

⁸ As metas dos KPI's para os anos anteriores são cumulativas ou incrementais face ao valor apresentado para 2026, que corresponde ao valor final esperado (Cfr. Plano Estratégico INA 2022-2026).

⁹ Definição operacional de soluções – Cursos (com base em novas metodologias e práticas de formação e inovação pedagógica); Projetos de inovação (foco pessoas, ambientes de trabalho, modelos e práticas de gestão pública, participação cívica para o desenvolvimento); Projetos de desenvolvimentos organizacional; Ferramentas IDI (livros, guias, manuais, *toolkits*, vídeos, *podcasts*).

Objetivo Estratégico	KPI's	Fórmula de Cálculo	Metas Parciais			Meta Acumulada
			2022	2023	2024	2026 ⁸
		desenvolvimento concluídas				
OE 3- Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona.	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total da despesa anual	Receitas de impostos ÷ total de despesa anual	70%	60%	40%	30%
	Índice de notoriedade	-	N/A*	N/A*-	N/A*-	70%
OE 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional	N.º Acumulado de formandos estrangeiros	Nº de certificados emitidos	50	100	100	500
	Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias	Receita própria proveniente da cooperação internacional ÷ Total de receitas próprias	--	--	3%	10%
Observações: N/A (não aplicável): Índice de notoriedade aferido apenas em 2026.						

Tabela 1 – Indicadores Estratégicos 2022-2026

Adicionalmente, para cada objetivo estratégico, foram definidas¹⁰ estratégias e medidas que conduzirão à sua concretização e os respetivos indicadores operacionais.

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

¹⁰ Integralmente identificadas e mais bem recenseadas no Plano Estratégico INA 2022-2026.

CAPÍTULO II – PRIORIDADES, ATIVIDADES E RECURSOS

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

Assim, o processo de elaboração do Plano de Atividades 2024 incorporou o contributo das diferentes unidades orgânicas, tendo sido recolhida a informação necessária para a definição das ações e atividades previstas para o referido ano.

Prioridades

Quanto ao **Objetivo Estratégico 1**, relativo à promoção da capacitação, para além das denominadas atividades correntes, perspetiva-se a continuação da aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato *Massive Open Online Courses* (MOOC) ou formato para *Moodle (e-learning)*; a remodelação da oferta formativa, na qual se inclui um **Programa de Formação, totalmente, reestruturado para 2024**; a revisão e implementação da metodologia de **modelo de gestão por competências**; o reforço da interação com Instituições de Ensino Superior e unidades de I&D; a elaboração de novos programas com entidades parceiras, na sequência da instituição dos consórcios; a disseminação da oferta de capacitação para dirigentes, redefinida pela Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, em **estreita colaboração com as Instituições de Ensino Superior**. Relativamente ao fortalecimento do conhecimento na Administração Pública, o foco em 2024 centra-se no reforço de soluções de capacitação e formação (soluções novas e/ou inovadoras), de modo a promover o **desenvolvimento de ofertas formativas inovadoras**.

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

No que respeita ao **Objetivo Estratégico 2**, importa destacar o desejo do INA, em prosseguir no fortalecimento da **ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e a Administração Pública**, de modo a que continue a ser reconhecido enquanto parceiro de referência nas áreas de investigação e inovação, concretizando-se, através da promoção de atividades inovadoras e empreendedoras com sustentáculo no conhecimento – congregando um ecossistema produtor de conhecimento de valor público e que compreende o **estabelecimento**

de acordos e protocolos que potenciam a colaboração com unidades de investigação e desenvolvimento. Em 2024, cumpre também realçar a 3ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública), a ser entregue no **Congresso do INA**. Perspetiva-se ainda que a promoção da **experimentação de ideias inovadoras** através de projetos experimentais de inovação, a conclusão da realização do **diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação**, e o robustecimento e desenvolvimento para fases mais consolidadas do projeto **FuturINA**, venham contribuir positivamente para a análise prospetiva no apoio à decisão e na formulação de propostas de oferta formativa.

No âmbito do **Objetivo Estratégico 3**, alusivo à notoriedade da marca INA apoiada no pressuposto da qualidade de resposta, acarreta evidenciar o prosseguimento da **reorganização da infraestrutura digital** do Instituto, a execução do **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação** e a continuidade do projeto da **Rede Alumni**. Adicionalmente, importa também realçar o início da implementação do **Plano de Comunicação** do INA, que contempla o novo *website* institucional, a reflexão sobre o projeto de *Rebranding* da imagem do INA e a adaptação do formato e conteúdo em função do público-alvo, com especial relevância nas redes sociais. Em suma, 2024 será um ano de consolidação e implementação de projetos e políticas.

No campo de ação do **Objetivo Estratégico 4**, atinente ao posicionamento institucional na esfera da cooperação internacional, destaca-se o reforço da **cooperação com os países de língua portuguesa**, com o intuito de alavancar a esfera de atuação do INA no seio da CPLP, nomeadamente, através da reativada Rede RINAPE, e com o desenvolvimento de novas edições da **Academia de Liderança RINAPE**, por forma a disponibilizar oferta de formação dirigida a trabalhadores da Administração Pública de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas, de modo a internacionalizar a oferta formativa do INA.

Quanto ao reforço da participação do INA no eixo internacional, verifica-se uma continuidade na dinamização da participação junto de instituições como o *European Group for Public Administration* (EGPA), o *International Institute of Administrative Sciences* (IIAS), a *European School of Administration* (EUSA), o *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD), a OCDE – GNSG *Global Network of Schools of Government* e o reforço no desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros. Ao nível da União Europeia, dar-se-á continuidade à presença ativa do INA na DISPA – Rede de Diretores de Institutos e Escolas de Administração Pública.

Por fim, importa ainda salientar a promoção e participação em iniciativas e projetos internacionais inovadores em articulação com outras instituições portuguesas, bem como a disponibilização de **oferta de capacitação** que reflita **a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência**, e a implementação do plano desenvolvido para a comunicação externa do INA, particularmente no eixo *online* e nas redes sociais.

Atividades

Para o ano de 2024, estão previstas 36 medidas/atividades tendo sido definidos 52 indicadores de execução e as respetivas métricas para aferição da taxa de realização. Com base nesta matriz operacional, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2024.

Para além das medidas previstas e respetivos indicadores, acrescem outras atividades de suporte e apoio à área de negócio do INA, atividades de planeamento e conceção de projetos e atividades cuja execução ou implementação se inicia após 2024.

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

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

Recorrendo à combinação das diferentes modalidades de formação que tem ao seu dispor, pretende-se que em 2024 o INA dê continuidade ao desenvolvimento da atividade formativa na Administração Pública, nas suas diferentes vertentes, procurando responder aos objetivos e medidas definidos pelo Governo em matéria de formação e às necessidades identificadas pelos serviços da Administração Pública.

Para além da introdução de novos cursos que decorrentes do diagnóstico e reformulação do programa de formação, complementarmente, a oferta de MOOCs disponibilizados gratuitamente através da plataforma NAU, será alargada de modo a permitir que estes cursos abertos e acessíveis a todos, nos quais cada participante gere o seu tempo de forma autónoma e flexível, tenham maior diversidade de temáticas.

O Programa de Formação de 2024 encontra-se dividido em cinco áreas de formação estratégica: a) Cidadania e participação; b) Competências digitais; c) Inovação; d) Interesse e do serviço público; e) Liderança - existindo dentro de cada área de formação as diversas áreas temáticas, que apresentam percursos formativos que seguem uma lógica metódica e flexível que permite aos formandos frequentarem estes percursos, consoante as suas necessidades e desejos, de modo sequencial ou mediante seleção individual, tendo o direito a certificação, independentemente, da situação escolhida.

Por outro lado, a nova organização da oferta de cursos, apresenta uma abordagem inicial em cada área temática, fornecendo uma visão geral importante para a compreensão e consolidação de conceitos e princípios, de modo a permitir um adequado acompanhamento dos cursos subsequentes. Além disso, algumas áreas possuem opções de cursos especializados.

Prevê-se igualmente que o referencial de competências, iniciado em 2023, se reflita na consolidação da metodologia do **modelo de gestão por competências**, que consiste na organização e alinhamento das práticas de gestão de pessoas entre si e com a estratégia organizacional, tendo por base o referencial. Esta metodologia de gestão identifica as competências relevantes à estratégia organizacional e articula-a com os processos de gestão de pessoas, tais como o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento dos trabalhadores, gestão de desempenho, de carreira e de remuneração, de modo a fomentar o desenvolvimento de todos os trabalhadores e do organismo.

Pretende-se, no que concerne à formação em **consórcio com as Instituições do Ensino Superior**, que em 2024, todas as ações no âmbito da Formação de Capacitação de Dirigentes, Contabilidade e Auditoria, Competências Digitais e Liderança Executiva, tenham edições a decorrer, não esgotando, no entanto, outros mecanismos de colaboração também previstos quer no Decreto-Lei n.º 19/21, de 15 de março, quer no Decreto-Lei n.º 27/21, de 16 de abril.

Relativamente, à **formação de dirigentes**, a Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, procede à definição e regulamentação dos cursos Formação Avançada para a Administração Pública (FA>AP) adequados à formação profissional específica e atualização de dirigentes da Administração Pública e à formação de trabalhadores para o futuro exercício de funções dirigentes ou de liderança de equipas na Administração Pública. Deste modo, a substituição dos cursos CAGEP, FORGEP e CADAP e ações de formação de atualização, previstas na Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril, foram substituídas por três novos cursos, denominados FA>AP para Dirigentes Superiores, FA>AP para Dirigentes Intermédios e FA>AP para Atualização de Dirigentes. Adicionalmente, procedeu-se à definição e regulamentação do curso FA>AP

adequado à formação profissional específica de trabalhadores para o futuro exercício de funções dirigentes ou de liderança de equipas na Administração Pública, substituindo o Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes, previsto na Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho, por um novo curso, designado por FA>AP para Futuros Dirigentes. Assim, os quatro novos cursos são desenvolvidos no âmbito do Consórcio FA>AP, cabendo à Comissão de Coordenação do referido consórcio articular a organização dos cursos.

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

Relativamente ao fortalecimento do conhecimento na administração, o foco centra-se no reforço de soluções de capacitação e formação (soluções novas e/ou inovadoras), de modo a promover o **desenvolvimento de ofertas formativas inovadoras**. Deseja-se, de igual modo, o desenvolvimento de metodologias de diagnóstico, mapeamento e avaliação de impacto da formação, bem como a construção e promoção de um **ecossistema de gestão do conhecimento** através do desenvolvimento e aprofundamento do conhecimento nas áreas da gestão e administração pública da AP em parceria com as unidades I&D.

O INA continuará em 2024 o seu papel de parceiro na promoção e difusão de conhecimento através da organização de eventos de referência no quadro da Administração Pública (TedX AP, Congresso Nacional da AP) e do reforço da interação com instituições de ensino superior e unidades de I&D, deste modo, pretende-se impulsionar a colaboração na criação, disseminação e partilha de soluções inovadoras para a formação. Este compromisso visa fortalecer a capacidade do INA, de adaptar-se às mudanças, garantindo que a formação e a capacitação atendem às necessidades em constante evolução do setor público, promovendo a excelência na Administração Pública.

No âmbito do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento, importa referenciar a continuação do **Programa de Mentoria em Inovação e Liderança** que está enquadrado num conjunto de instrumentos de política pública, designadamente, na Estratégia 2030, que refere 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; e as **Oficinas de cocriação** que visam promover um modelo de governança mais participativo e centrado na co construção, através da realização de oficinas de cocriação e participação, deste

modo, pretende-se envolver, ativamente, pessoas e equipas no desenvolvimento de soluções que respondam a desafios das organizações públicas.

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

- **Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP)**
 - Corresponde ao desenvolvimento de uma plataforma de apoio à coordenação e gestão da formação realizada na Administração Pública.
- Implementação dos **programas de capacitação digital**, conforme estabelecido pelo Plano de Ação para a Transição Digital, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril que incluem:
 - **Infoexclusão Zero**, destinado a trabalhadores públicos em situação de infoexclusão (com potencial complementaridade com o Programa Qualifica AP). Este programa beneficiará em particular assistentes operacionais, das carreiras gerais e especiais das Administrações Públicas Central e Local;
 - **AP Digital 4.0**, assente nos eixos a) Formação em ferramentas de produtividade, com o objetivo de dotar os trabalhadores, particularmente técnicos superiores, mas também assistentes técnicos, e dirigentes da Administração Pública em geral de competências digitais que os capacitem para a utilização de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do seu trabalho, adaptado às necessidades (processamento de texto, de cálculo, utilização de plataformas colaborativas e de ensino e formação à distância, ambiente *web*, etc.); b) Formação destinada a técnicos na carreira de informática e, com o objetivo de capacitar os recursos internos da Administração Pública para dar resposta às necessidades de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura digital pública, atendendo à heterogeneidade de necessidades (desde a manutenção de uma plataforma de e-learning ao desenvolvimento de soluções em inteligência artificial); c) Formação em tecnologias emergentes e gestão, destinada a dirigentes e técnicos superiores da Administração Pública, com o objetivo de dotar a estrutura de decisão na Administração Pública com conhecimentos que permitam melhor gestão e decisão na adoção de tecnologias mais disruptivas e emergentes, como a *Cloud*, *IA*, *Data Science*, Código Aberto e Contratação TIC.

- **Formação superior e avançada em gestão**, ministrada pelo INA, I.P. e/ou em consórcio com Instituições de Ensino Superior, destinada preferencialmente a dirigentes e que privilegie o acesso do sexo sub-representado a este processo de capacitação de lideranças.
- **Programa Qualifica AP** – O Plano de Ação 2021-2026¹¹ representa uma aposta em escala na educação e **formação de adultos** no período em apreço e que complementar a oferta já existente, com os Centros Qualifica AP já criados (INA e setoriais), impulsionando dessa forma as competências dos funcionários públicos de um modo geral. Este programa visa impulsionar a formação e desenvolvimento de competências de funcionários públicos, promovendo uma recuperação dos níveis de qualificações dos profissionais já nos quadros da Administração Pública em grande escala, concentrada no horizonte temporal 2022-2026 e de forma complementar aos Centros Qualifica AP já existentes. O modelo de implementação pressuporá **a criação de Centros Qualifica** descentralizados ou de equipas itinerantes ancoradas no Centro Qualifica do INA, durante o período de vigência do PRR.

Neste contexto, pretende-se que uma oferta formativa mais fortalecida, decorrente das parcerias estratégicas e da colaboração com entidades públicas que possuem *expertise* em áreas relevantes. A contribuição dessas entidades é fundamental para garantir uma capacitação rigorosa e de qualidade no setor público, especialmente na implementação de políticas públicas transversais. Trabalhar em conjunto com essas entidades permite enriquecer o conhecimento e a experiência disponíveis para todos no contexto da Administração Pública.

Este OE encontra-se alinhado com os seguintes ODS:



¹¹ Plano de Ação plurianual para a implementação dos objetivos do Programa Qualifica AP aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 32/2019, de 31 de janeiro de 2019.

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;				746 966 €	17			
Taxa de execução do Programa de Formação anual	85%	15%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	SIGEF	Valor máximo teoricamente possível
N.º acumulado de novos cursos em áreas estratégicas	16	2	23			N.º de novos cursos em áreas definidas como estratégicas	Programa de Formação 2024	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Índice de satisfação dos formandos	4	1	5			Média simples das respostas ao inquérito = $\frac{\sum \text{respostas ao inquérito}}{\text{N.º de respostas}}$ (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a "Muito Satisfeito")	SIGEF	Valor máximo teoricamente possível
Implementação do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026.				0 €	16			
Taxa de execução do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026	83%	13%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
Revisão e implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)				0 €	2			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na AP	50%	8%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
Aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato Massive Open Online Courses (MOOC);				0 €	6			
Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal	10%	2%	14%			Nº de cursos em formato MOOC ÷ total de cursos de formação transversal	SIGEF	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.				0 €	4			
N.º acumulado de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores	2	1	4			Nº de novos cursos	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior				454 540 €	6			
Volume acumulado de formação	90 000	13 500	129 375			Nº de formandos X Nº Horas de formação	SIGEF	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º acumulado de programas em parceria	5	1	7			Nº programas	Registo SIPOC	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º acumulado de participantes em programas em parceria	1 000	150	1 438			Nº participantes	Nº certificados de conclusão	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;				1 862 750 €	6			
Taxa de execução do Programa capacitação digital	80%	12%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão				1 776 966 €	6			
Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	80%	12%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP				3 243 769 €	6			
Taxa de execução do Programa Qualifica AP	80%	12%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais				243 139 €	16			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	90%	14%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
Promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento.				11 000 €	7			
N.º acumulado de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	30	5	43			Nº participantes com o par definido	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º acumulado de oficinas de cocriação	6	1	9			Nº oficinas cocriação	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 2 – Atividades previstas 2023 | Objetivo Estratégico 1

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

No campo de ação da ciência e a inovação destaca-se o fortalecimento da ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e com a Administração Pública, realçando-se a continuação do trabalho desenvolvido nos anos anteriores, uma vez que o INA é a instituição central na produção, disseminação e apoio à aplicação do conhecimento de valor em gestão pública, investindo simultaneamente, na preparação e sistematização de processos e no desenvolvimento de abordagens, constituindo um suporte à definição informada de política pública, no âmbito das suas atribuições e competências.

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

O desenvolvimento de **projetos experimentais de inovação** é um dos incentivos que integram o Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), sendo o processo de candidatura regulamentado pelo Despacho n.º 6869/2018, de 17 de julho. Os projetos experimentais de inovação podem ser desenvolvidos num ou mais dos seguintes domínios: a) valorização dos recursos humanos; b) melhoria dos ambientes de trabalho e c) desenvolvimento de modelos de gestão. Estes projetos devem representar uma nova forma de funcionamento nas entidades públicas que neles participem. O desenvolvimento de projetos experimentais pode implicar a ativação do mecanismo de **“direito ao desafio”**, instituído pelo Decreto-Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto, e que consiste na suspensão temporária de regimes legais vigentes, através de instrumento legal adequado para o efeito e pelo período de duração do projeto.

Pretende-se continuar a aposta no **Prémio INA**, que premeia a melhor investigação em contexto público, visando reconhecer e distinguir, anualmente, os estudos de investigação desenvolvidos neste domínio. Esta iniciativa tem por objetivos primaciais, estimular a investigação e a criação

de conhecimento, bem como promover e disseminar temas que contribuam para um incremento do conhecimento dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública.

No domínio da coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública, após a implementação da Biblioteca Digital do INA em 2023, que garante a todos, o acesso ao conhecimento, disponibilizando mais e melhores recursos e serviços sobre temas relevantes para a excelência na gestão pública, pretende-se dar continuidade à **dinamização de conferências sobre temáticas emergentes e relevantes** no contexto da Administração, com repercussão internacional, bem como prosseguir com a **produção de publicações sobre temas relevantes** para a Administração Pública pela INA Editora.

Relativamente ao projeto **FuturINA**, desenhado no ano 2022 e colocado em prática em 2023, pretende-se desenvolver capacidade prospetiva com o intuito de realizar exercícios de *horizon scanning*, antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional. Em 2024 é necessário dar continuidade ao trabalho já desenvolvido, na implementação de análise prospetiva de apoio à decisão, no desenvolvimento de uma abordagem sistémica de identificação de tendências e sinais de mudança, tendo por base, um conjunto de fontes credíveis que reportam sobre a atualidade mundial. Assim, pretende-se prosseguir com a metodologia de análise desenvolvida como forma de identificar antecipadamente, de que forma determinadas tendências podem impactar a atividade do INA, bem como sistematizar recomendações e orientações estratégicas em dois eixos: Gestão do INA e Oferta formativa. Pretende-se ainda expandir este projeto do universo interno do INA para o universo externo, com a realização de um *workshop* de exercício de prospetiva dinamizado internamente, em colaboração com outras entidades de referência da Administração Pública.

A prototipagem e experimentação de ideias inovadoras constitui a antecâmara da implementação e disseminação de soluções inovadoras, com resultados tangíveis. Pretende-se prosseguir com o investimento na dinamização destas atividades, destacando-se em 2024, a continuidade na política de conceção de projetos em **Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação** facilitados pelo INA. Está, identicamente, previsto o *rebranding* da inovação aberta, consistindo na evolução do modelo, elaboração e execução do portfólio de serviços, com o respetivo plano de comunicação associado.

Este OE encontra-se alinhado com os seguintes ODS:



Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento				0 €	2			
N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP), com dinamização INA	6	1	9			Nº protocolos ou acordos	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação;				0 €	3			
N.º acumulado de diagnósticos realizados	1	1	3			Nº diagnósticos	Relatório do diagnóstico	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública				25 478 €	7			
N.º acumulado de publicações da INA Editora	3	1	5			Nº publicações	INA editora	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º acumulado de outras publicações (artigos não científicos, relatórios, livros, guias, manuais, toolkits, vídeos, podcasts)	6	1	9			Nº publicações	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Criação de Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP				2 000 €	1			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º acumulado de edições do Prémio	1	1	3			Nº prémios entregues	Entrega do prémio	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D				3 000 €	2			
N.º acumulado de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA	2	1	4			Nº publicações	Divulgação das publicações	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de horizon scanning antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional;				0 €	2			
N.º acumulado de exercícios (<i>workshops</i>)	2	1	4			Nº workshops realizados	Relatório final com as conclusões dos workshops	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Implementação do Relatório Anual de Prospetiva INA – <i>Capacity Building Watch</i>.				0 €	2			
N.º acumulado de relatórios	1	1	3			Nº relatórios	Entrega dos relatórios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras				7 000 €	4			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º acumulado de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	5	1	7			Nº projetos em aceleradora de ideias	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Desenvolver soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para os programas de formação do INA				7 800 €	6			
N.º de produtos formativos/de capacitação	4	1	6			Nº produtos de capacitação	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 3 – Atividades previstas 2023 | Objetivo Estratégico 2

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

Pretende-se que a marca e o valor da imagem do INA, sejam reconhecidos pela qualidade dos serviços que disponibiliza, pela eficiente comunicação que desenvolve com os seus clientes, fornecedores, bem como com os seus colaboradores. Nessa linha, mantém-se a execução de atividades previstas anteriormente, com novos diferenciais para 2024.

A implementação, dinamização e monitorização da **política integrada de recursos humanos**, desenhada e aprovada nos anos anteriores, vertida no **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação** que tem como pilares a atração de novos trabalhadores, a retenção de talento e a exploração do potencial de cada trabalhador, adotando medidas que fomentem as boas práticas e promovam a melhoria dos ambientes de trabalho. Deste plano consta igualmente uma forte aposta na capacitação dos trabalhadores do INA, através da promoção de um programa de bolsas de formação a atribuir, mediante candidatura. Pretende-se, igualmente, dar continuidade às ações de sustentabilidade e responsabilidade social, que começaram a ser desenvolvidas em 2023, de modo a envolver os trabalhadores e dirigentes em projetos de responsabilidade social, económica e ambiental.

Em 2024, decorrente da 1.ª Edição do **Orçamento Participativo do INA (opINA)**, realizado no ano transato, será executada a proposta vencedora e avaliado todo o processo, e dar-se-á o lançamento da 2.ª Edição. Este projeto tem como objetivo promover um espaço de envolvimento e participação de todos os trabalhadores do INA, com vista a: contribuir para o contínuo envolvimento e compromisso organizacional dos trabalhadores e dirigentes; potenciar a mudança, de modo participado e colaborativo; recolher contributos para potenciais soluções de otimização e transformação organizacional e; implementar as propostas vencedoras.

Sendo as TIC uma área transversal de suporte à atuação do INA, a almeja-se com a **transformação digital** de redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos, uma melhoria no apoio técnico, garantindo a interoperabilidade da aplicação da área da formação com os restantes sistemas de informação do INA, bem como capacitar a solução de um novo processo de autenticação alinhada com a estratégia TIC na Administração Pública. No ano de 2024, o foco estará na continuação do trabalho desenvolvido nos anos anteriores, num processo que é contínuo, no melhoramento do espaço digital do Instituto. Com o desenvolvimento da digitalização a nível global, esta temática tem um papel fulcral, sendo esta melhoria substancial

da área digital do serviço necessária, de modo a contribuir para a coesão e partilha de informação. Para este efeito, deve ser assumida a continuidade do processo de renovação, atualização e melhoria da infraestrutura de suporte à utilização dos sistemas de informação e dos postos de trabalho, de modo a agilizar procedimentos, através de plataformas informáticas.

Relativamente à **rede INA Alumni**, este será um ano de consolidação e crescimento da rede anunciada com o lançamento do Programa de Formação 2024 em 27 de junho de 2023, e criada com o intuito de disponibilizar informação privilegiada para formandos e formadores e a realizar um conjunto de ações, de forma a estreitar as relações destes com o INA.

A implementação do **Plano Integrado de Comunicação**, desenhado nos anos anteriores e calendarizado para estar, totalmente, implementado em 2026, contempla o novo *website* institucional, uma reflexão sobre o projeto de *Rebranding* da imagem do INA e a comunicação nas redes sociais, utilizando mecanismos de partilha de testemunhos dos trabalhadores do INA sobre os projetos em que estão envolvidos, com o objetivo de contribuir para a humanização da instituição e de dar rosto aos que no dia a dia, contribuem para uma Administração Pública mais inovadora e dotada de conhecimento. Para que a comunicação se torne mais assertiva e ajustada ao público-alvo, será fundamental, a complementaridade de suportes de comunicação de modo a ser possível a chegada aos diferentes públicos, assegurando assim, a eficácia da comunicação.

Cumprir ainda realçar que, no ano de 2024, será realizado o **Congresso BIANUAL da Administração Pública**, bem como os sistematizados ciclos temáticos de WebINARs dando, deste modo, continuidade ao trabalho desenvolvido na promoção da partilha de conhecimento e de ideias na Administração Pública, através da participação de especialistas de renome em diversas temáticas, conducentes à coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes em contexto público, garantindo assim o acesso ao conhecimento, disponibilizando mais e melhores recursos e serviços sobre temas relevantes para a excelência na gestão pública.

Este OE encontra-se alinhado com os seguintes ODS:



Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos				30 000 €	5			
Índice de compromisso organizacional	4	1	5			Média simples das respostas ao inquérito = $\frac{\sum \text{respostas ao inquérito}}{\text{N.º de respostas}}$ (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a “Muito Satisfeito”)	Relatório do Questionário de Avaliação, registado no SIPOC	Valor máximo teoricamente possível
N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	40	6	58			Média simples das horas de formação de todos os trabalhadores do INA que tenham estado em funções durante todo o exercício	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Implementação da transformação digital do INA				198 961 €	7			
Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA (2022-2026)	60%	9%	86%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Realização de Congresso bianual do INA				170 000 €	14			
Nº de entidades da AP representadas no programa e ao nível dos participantes	120	18	172			Nº de entidades	Total de entidades presentes no congresso	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º acumulado de participantes no Congresso do INA	500	150	719			N.º de participantes	N.º de presenças no congresso	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Índice de satisfação dos participantes	75%	11%	100%			Média das respostas dos Questionários com avaliação muito satisfeito	Relatório do Questionário de Satisfação	Valor máximo teoricamente possível
Realização de encontros gratuitos sobre temas atuais da AP				21 500 €	9			
N.º acumulado de encontros realizados	16	2	23			N.º encontros realizados	Vídeos dos encontros	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de participantes nos encontros gratuitos sobre temas atuais da AP	2 000	300	2 875			N.º de participantes presentes nos encontros	Relatórios dos encontros	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA				6 500 €	11			
N.º de visualizações da página eletrónica do INA por ano	1 750 000	262 500	2 515 625			N.º visualizações da página eletrónica do INA	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º de subscritores da newsletter do INA	9 000	1 350	12 938			N.º subscritores da newsletter	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
N.º de seguidores nas redes sociais do INA	45 000	6 750	64 688			Nº seguidores nas RS (<i>Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube e Twitter</i>)	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Taxa de execução do Plano de Rebranding e Comunicação do INA	50%	8%	72%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Criação de rede INA Alumni				10 000 €	4			
N.º de membros da rede INA Alumni	700	105	1 006			Nº membros da rede	Nº pessoas inscritas na rede	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA				0 €	5			
Índice de satisfação dos formadores	4	1	5			Média simples das respostas ao inquérito = $\frac{\sum \text{respostas ao inquérito}}{\text{N.º de respostas}}$ (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a "Muito Satisfeito")	Relatório do Questionário de Satisfação	Valor máximo teoricamente possível

Tabela 4 – Atividades previstas 2023 | Objetivo Estratégico 3

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

Foram definidas medidas com vista à internacionalização da marca INA, considerando o progressivo crescimento de um mundo global em permanente interconexão, afigurando-se fulcral o acompanhamento permanente das atividades e atores ao nível internacional. Conforme referido anteriormente, os quatro objetivos estratégicos interagem entre si, sendo incontestável que o fortalecimento do posicionamento institucional no espectro internacional originará benefícios na oferta formativa do INA, em razão de diversidade e qualidade.

Pretende-se dar continuidade ao trabalho executado nos anos precedentes, defendendo-se medidas que permitam a internacionalização da marca, considerando a importância da antecipação de tendências internacionais, permitindo ao INA enquadrar-se na vanguarda, uma vez que o mercado externo afeta, naturalmente, a atividade a nível nacional. Prevê-se o prosseguimento do **Programa de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública** de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e internacionais, uma vez que este programa tem proporcionado um valioso contributo para a notoriedade e prestígio do INA, permitindo reforçar o posicionamento institucional na esfera internacional, num mundo interconectado, em que a colaboração transfronteiriça é essencial para dar resposta aos contextos atuais de mudança e turbulência.

Relativamente ao eixo da cooperação com os países de língua portuguesa, 2024 afigura-se como mais um ano de consolidação e realização de atividades, perspetivando a prossecução das metas definidas no Plano Estratégico. Estas atividades incluem o reforço da parceria com o Camões, Instituto da Cooperação e da Língua I.P. e a consolidação da Rede RINAPE, através da retoma de reuniões regulares da rede e a reformulação, apresentação e implementação de um programa conjunto de formação especialmente vocacionado para esta rede. Neste contexto pretende-se que a dinamização da **Academia de Liderança RINAPE**, conduza à disponibilização de oferta formativa dirigida a trabalhadores públicos de países da CPLP, em parceria com outras instituições portuguesas. Esta academia corresponde a uma ação de capacitação assente na partilha de conhecimento, experiência e boas práticas de atuação na administração pública, destinada a dirigentes e técnicos superiores (ou equivalentes) da Administração Pública, dos países membros da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE) e/ou outros interessados com vínculo à Administração Pública.

Por fim, no âmbito da medida relativa à internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão, pretende-se, e de acordo com a medida prevista no Plano Estratégico referente ao reflexo da agenda e prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português na atuação do INA, a disponibilização de oferta formativa enquadrada nesse âmbito, bem como fomentar a **promoção e participação em iniciativas e projetos internacionais inovadores** em articulação com outras instituições portuguesas.

Este OE encontra-se alinhado com os seguintes ODS:



Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
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				8 000 €	5			
N.º de utilizadores que acede a diferentes plataformas <i>online</i> do INA a partir do estrangeiro por ano	21 000	3 150	30 188			Nº utilizadores que acede à página eletrónica a partir do estrangeiro	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Nº de edições da <i>Newsletter</i> Internacional RINAPE	2	1	4			Nº edições da <i>newsletter</i>	Lançamento da <i>newsletter</i>	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições de ensino superior				83 600 €	10			
N.º acumulado de outras iniciativas (congressos, seminários, etc.)	3	1	5			Nº projetos	Relatório dos projetos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países				20 000 €	4			
N.º acumulado de comunicações	15	2	21			Nº comunicações	Relatório das comunicações	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas				321 902 €	4			
Nº acumulado de projetos, iniciativas ou formações do INA dirigidos à AP de outros países da CPLP	2	1	4			Nº de iniciativas realizadas	Relatório das iniciativas	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros				20 000 €	2			
N.º acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	5	1	8			Nº participantes nacionais	Relatórios de monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º acumulado de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	11	2	16			Nº participantes estrangeiros	Relatórios de monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Implementação de mecanismos de benchmarking internacional				0 €	4			
N.º de relatórios de monitorização da agenda e das prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	4	1	6			Nº relatórios	Entrega do relatório	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência				0 €	4			
N.º acumulado de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	4	1	6			Nº cursos	Nº cursos presentes no Programa Formação do INA, I.P.	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
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				66 500 €	4			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recurso Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
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	5	1	7			Nº de apresentações da oferta de capacitação realizadas junto dos países da CPLP	Relatórios das ações	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
N.º acumulado de formandos de outros países da CPLP	75	11	108			Nº de formandos com certificado emitido de países da CPLP	Nº certificados emitidos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)				500 €	4			
N.º acumulado de webinars gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE	1	1	3			Nº Webinaries realizados	Vídeos dos Webinaries	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Tabela 5 – Atividades previstas 2023 | Objetivo Estratégico 4

Quadro de Avaliação e Responsabilização 2024 (QUAR)

Conforme anteriormente referido, e tendo por base a matriz operacional das atividades previstas, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2024 - no qual se atribuiu maior relevância às atividades diretamente relacionadas com a área de formação (incluindo os programas no âmbito do PRR) e as medidas previstas na proposta de Lei de Orçamento de Estado para 2024 que, por imperativo legal, devem representar (no mínimo) 50% do peso dos objetivos consagrados no QUAR. Realça-se, deste modo, que os objetivos mais relevantes do QUAR são - OP2: Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas; OP5: Implementar a transformação digital do INA; OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e inovação e o OP7: Promover a relação com os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA, contabilizando um peso total de 66% do QUAR.

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
Eficácia (Peso 35%)	OE 1	Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR	Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA	75%	75%	11%	100%
			N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR	25%	15 000	2 250	21 563
	OE 1 / LOE	Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P.com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas	Taxa de execução do Programa de Formação anual	75%	85%	15%	100%
			Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal	25%	10%	2%	14%
	OE 2	Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP,	N.º de programas em parceria	70%	5	1	7

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
		em parceria com instituições do ensino superior	N.º acumulado de participantes em programas em parceria	30%	1 000	150	1 438
Eficiência (Peso 30%)	OE 2	Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento	N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.	100%	6	1	9
	OE 3/ LOE	Implementar a transformação digital do INA	Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	100%	60%	9%	86%
Qualidade (35%)	OE 3/ LOE	Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e Inovação	Índice de compromisso organizacional ¹²	50%	4	1	5
			N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	50%	40	6	58
	OE 3/ LOE	Promover a relação com os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA, I.P.	Índice de satisfação dos formadores ¹³	50%	4	1	5
			Índice de satisfação dos formandos	50%	4	1	5

Tabela 6 – QUAR 2024

Alinhamento com as orientações do Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (GTCCAS)

Na elaboração do presente plano e do QUAR, foram adotadas as diretrizes estabelecidas pelo GTCCAS. Este alinhamento estratégico é fundamental para garantir a eficiência, a sinergia e o sucesso das iniciativas em consonância com as linhas de orientação delineadas.

¹² Escala definida de 1 a 5

¹³ Escala definida de 1 a 5

Deste modo, o Objetivo Operacional 6 - Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e Inovação – corresponde ao objetivo de boa gestão dos trabalhadores, designadamente nos domínios da participação dos trabalhadores na gestão dos serviços, da segurança e saúde no trabalho, dos ambientes de trabalho saudáveis, da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar e da motivação; enquanto o Objetivo Operacional 7 - Promover a relação com os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA – encontra-se alinhado com a alínea relativa aos objetivos relacionados com a avaliação pelos cidadãos, utilizadores ou clientes do serviço, em particular nos serviços que tenham atendimento público ou prestem serviço direto a cidadãos e empresas ou, na ausência desta condição, com a avaliação por outras partes interessadas, nomeadamente entidades públicas.

Relativamente a medidas Simplex, inclui-se o Objetivo Operacional 5 - Implementar a transformação digital do INA – com o objetivo de promover um serviço mais ágil e célere.

No que concerne os projetos decorrentes do Orçamento Participativo Portugal (OPP), a atividade denominada OpINA relativa ao Objetivo Estratégico 3 que apesar de não ter medida específica nem indicador, está a ser desenvolvida e consiste em promover um espaço de envolvimento e participação de todos os trabalhadores e trabalhadoras do INA, com vista a contribuir para o contínuo envolvimento e compromisso organizacional dos trabalhadores e dirigentes.

Quanto ao Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública (ECO.AP), foi elaborado pelo Instituto o plano de eficiência, que possui como objetivo estratégico, a promoção da eficiência de recursos do INA, para que este possa atingir em 2024 um nível de eficiência de recursos superior face aos atuais valores. Com a prossecução deste objetivo pretende-se contribuir para aumentar a eficiência energética, hídrica e material, capacitando e sensibilizando os trabalhadores relativamente a estas questões.

O presente documento conta ainda com o alinhamento entre cada um dos Objetivos Estratégicos do INA e os ODS, existindo inclusive um capítulo com várias iniciativas e atividades enquadradas nesta temática.

Por fim, no âmbito das questões relativas à igualdade de género, o INA apresenta um conjunto de formações alinhadas com os desígnios das políticas públicas adotadas nos últimos anos neste contexto.

Recursos Financeiros

Atendendo ao enquadramento de que se deu conta *supra e à* semelhança do ano anterior, o orçamento do INA para o ano de 2024, foi elaborado tendo por base uma gestão mais eficiente

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

Assim, a previsão da despesa para o ano de 2024 resulta, fundamentalmente, das obrigações assumidas referentes às despesas com pessoal, às despesas com a organização da formação profissional, com especial enfoque nos encargos com os investimentos enquadrados nas áreas TIC e com os encargos com as instalações, por forma a permitir o normal funcionamento da organização. A estas despesas tipicamente associadas à estrutura natural da organização, acresce o valor de projetos, em grande medida justificado pelas verbas do PRR, o que justifica uma ligeira variação positiva do orçamento global face ao exercício anterior:

Despesa por agrupamento	2023	2024	Δ	Δ %
Atividades	8 713 885 €	8 345 142 €	-368 743 €	-4%
Despesas com Pessoal	3 923 690 €	4 206 315 €	282 625 €	7%
Aquisições de Bens e Serviços	1 917 373 €	1 660 504 €	-256 869 €	-15%
Juros e outros encargos	0 €	3 000 €	3 000 €	100%
Transferências Correntes	76 710 €	77 000 €	290 €	0%
Outras Despesas Correntes	90 890 €	79 078 €	-11 812 €	-15%
Despesas de Capital	2 705 222 €	2 319 245 €	-385 977 €	-17%
Projetos	6 622 021 €	7 193 284 €	571 263 €	8%
TOTAL	15 335 906 €	15 538 426 €	202 520 €	1%

Tabela 7 – Comparação Orçamento 2023 vs 2024

O orçamento aprovado, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a um total de 15,478 M€. Numa perspetiva comparativa, os valores previstos no orçamento de atividades são semelhantes aos verificados no ano transato, com exceção da variação das despesas com pessoal, que acomoda a previsão de aumentos salariais previstos para 2024 e o aumento com a aquisição de bens e serviços, em resultado de um processo de ajustamento da despesa à previsão de receita.

Relativamente ao orçamento previsto, para o cumprimento dos indicadores, ascende a um total de 9,342 M€, correspondentes a 60% do orçamento total do INA, para o ano de 2024.

Por último e do ponto de vista metodológico, ao processo de reorganização do orçamento por atividades, nomeadamente, a associação de todos os gastos e proveitos às suas respetivas atividades – assegurando uma análise segmentada e detalhada das despesas e receitas do INA, procurar-se-á, em 2024, continuar a aprofundar a capacidade analítica da informação orçamental, associando os centros de custo aos objetivos, estratégias e medidas do plano estratégico, procurando robustecer o vínculo entre recursos e resultados da organização.

Recursos Humanos

Sendo intrínseca a essencialidade dos colaboradores no âmbito da atividade operacional do INA e na prossecução dos objetivos anuais e plurianuais, perspetiva-se a continuidade quanto à implementação do **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação**, ou seja, da consolidação de medidas que transitam de períodos anteriores e de implementação de medidas conducentes à melhoria das condições de trabalho, nomeadamente:

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

de sustentabilidade ambiental, social e económica, promotores da participação e coesão internas.

- Apostar no **CaféINA**, com momentos temáticos de reflexão com a participação de convidados para momentos de partilha de conhecimento em temas diversos, como a inovação e liderança;
- **Capacitar os trabalhadores**, melhorando as competências, nomeadamente a nível digital, uma vez que a transição digital é um dos focos estratégicos do INA. É necessário que os trabalhadores também estejam familiarizados, confortáveis e aptos para trabalhar com novas tecnologias de informação e *softwares*. Pretende-se de igual modo financiar licenciaturas e pós-graduações a trabalhadores que demonstrem interesse em aprender e a evoluir profissionalmente, potenciando o desenvolvimento organizacional. Contudo, considerando o investimento implicado na operacionalização do eixo capacitação, importa compreender e avaliar a eficácia das respetivas aprendizagens, bem como a respetiva transferência e aplicação em contexto laboral.

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

Assim, o mapa de pessoal para 2024, incorpora a orientação de:

- Reorganizar os serviços internos, sobretudo em funções de suporte de modo a reforçar as áreas de negócio, sem que tal se traduza num aumento do respetivo valor global de postos de trabalho;
- Reforçar o nível de tecnicidade da organização, por via do aumento do número de postos de trabalho da carreira de Técnico Superior;
- Libertar a dotação de receitas de impostos, sem comprometer o pagamento das remunerações do contingente efetivo do INA, permitindo folga orçamental passível de ser aplicada como reforço do financiamento das despesas com formação profissional.

Analisando de forma detalhada a composição e caracterização dos trabalhadores, prevê-se para 2024 um total de 121 postos de trabalho, dos quais 60% correspondem a Técnicos Superiores, que quando comparados com os 57% de 2023, representam um aumento de 43%, que correspondem a 17 postos de trabalho na área da formação, naturalmente, a mais reforçada em

termos absolutos. Realça-se, igualmente, os 12 postos de trabalho referentes ao PRR que não estão inseridos no mapa de pessoal, conforme o n.º 1 do Despacho 11888-B/2021.

POSTOS DE TRABALHO TODAS AS FONTES DE FINANCIAMENTO				
Cargos/carreiras/categorias	2023	2024	Δ	Δ %
Conselho Diretivo	3	3	0	0%
Dirigentes Intermédios	11	11	0	0%
Investigador	1	1	0	0%
Técnicos Superiores	69	73	4	6%
Especialista de Informática	5	4	-1	-20%
Assistentes Técnicos	23	22	-1	-4%
Técnicos de Informática	6	5	-1	-17%
Assistente Operacional	3	2	-1	-33%
Total	121	121	0	0%

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

POSTOS DE TABALHO UNIDADE ORGÂNICA				
Unidade Orgânica	2023	2024	Δ	Δ %
Conselho Diretivo	7	3	-4	-57%
DSFQ	40	57	17	43%
DSMOPI	11	10	-1	-9%
DSCCC	21	21	0	0%
DSRHFP	42	42	0	0%
Total	121	133	12	10%

Tabela 9 - Distribuição do total de trabalhadores por Unidade Orgânica

Plano de Formação Interna

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

O Plano de Formação do INA, referente ao ano de 2024, cumpre o disposto no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que define o regime da formação profissional na Administração Pública.

Na construção do Plano de Formação, foi, inicialmente, efetuado um diagnóstico interno de necessidades de formação, efetuado com recurso a uma metodologia participativa, com o intuito de cruzar as demonstrações de interesse por parte de todos os trabalhadores com as necessidades reconhecidas pelos dirigentes, alinhadas à estratégia organizacional, os objetivos e as atividades a realizar.

A metodologia utilizada possibilitou a identificação das áreas que requerem uma atualização ou reciclagem de conhecimentos e desenvolvimento de competências, de modo a assegurar que o desempenho dos trabalhadores vá ao encontro das necessidades de cada unidade orgânica e da própria organização, em alinhamento com a estratégia e com os objetivos institucionais.

O plano de formação interna é efetuado tendo por base a oferta formativa externa, nomeadamente, o Programa de Formação do INA para 2024. Este ano uma das apostas é a formação em competências de Integridade, de modo, a reforçar o conhecimento sobre o fundamento ético dos princípios previstos no Código do Procedimento Administrativo, de que resultam obrigações deontológicas e os deveres legais dos trabalhadores em funções públicas. Dos trabalhadores que exercem funções na Administração Pública é esperada uma atuação ancorada na prevalência do interesse público e respeito pela lei, evidenciada em elevados padrões de responsabilidade, transparência, integridade e competência que, quando aliados a significativos níveis de dedicação e de capacidade crítica, possam resultar em igual desenvolvimento e valorização profissionais.

Outra aposta do INA são as competências de inovação de modo a ancorar o capital intelectual intensivo na partilha e na disseminação de conhecimento que suporte o progresso e a sustentabilidade institucionais e que mobilize para a criação e concretização de produtos e serviços inovadores.

Destaca-se, igualmente, o desenvolvimento de competências de liderança, com o propósito de capacitar nesse domínio, os dirigentes do INA. De igual modo, é necessário realçar o compromisso no desenvolvimento de capacidades e competências mais particularizadas para a função específica de cada trabalhador, ou seja, competências mais técnicas, capacitando os trabalhadores para que possam desenvolver e fortalecer atributos, habilidades e técnicas no desempenho das suas funções diárias.

Publicidade Obrigatória

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

O INA, I.P. procede regularmente à publicação de atos em Diário da República, nas áreas dos recursos humanos e da contratação pública (concursos públicos, no âmbito da alínea b) do Código dos Contratos Públicos), prevendo-se, em 2024, um encargo anual com estas publicações no valor de 3 000,00 euros.

Medidas de Modernização Administrativa

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

É neste desiderato, que o INA tem vindo a apresentar várias medidas que visam o melhoramento da qualidade dos serviços, ancorado, essencialmente num processo de transformação digital, que irá continuar até 2026, conforme exposto em sede de plano estratégico. Dentro desta transformação e transição digital encontram-se englobadas renovações de infraestruturas e equipamentos, de redes e de sistemas de comunicações, que possibilitarão agilizar processos e procedimentos, conduzindo a uma melhor resposta às solicitações do setor público.

Desta transformação tem conduzido a um processo de desmaterialização de processos e procedimentos, resultante em larga medida da adoção de modelos de formação online e do trabalho em regime híbrido (presencial e remoto), com redução de alguns custos inerentes à atividade, nomeadamente nos consumos de eletricidade, água, papel, cópias e impressão, combustíveis e outros consumíveis. Não obstante a poupança significativa registada num primeiro momento, recentemente tem-se verificado uma estabilização deste tipo de encargos, que representam face à *baseline* de 2022, uma redução progressiva de cerca de 56% (aproximadamente 31.000€);

Importa referir o impacto que a transformação tem nos recursos humanos, uma vez que, para que a Administração Pública possa antecipar ou acompanhar as exigências da transição digital, será fundamental a aposta na capacitação dos seus trabalhadores e dirigentes nesta vertente tecnológica. Torna-se, desta forma, imperativo abraçar a transmissão de saber intergeracional, sendo necessário atrair as novas gerações para promover a troca de conhecimento, continuando a preservar a memória histórica do INA. Assim, para responder a estes desafios da gestão de recursos humanos, é necessário repensar os sistemas de informação, organização e processos, sempre com uma resiliência significativa.

Relativamente, ao eixo da inovação, é necessário destacar a tendência iniciada em 2021, de envolvimento e participação dos diferentes elementos que integram o INA na sua vida organizacional. Neste sentido, reveste-se de particular importância a aposta no *intra* empreendedorismo e na criação de uma rede de *pivots* (catalisadores) que atuem como agentes de mudança ou agentes para a inovação, mapeando necessidades e oportunidades de melhoria, incrementais e transformacionais, preparando propostas e projetos de experimentação e mobilizando para adoção de práticas inovadoras. Contudo, pretende-se levar a participação ainda mais longe, incrementando, por um lado, a qualidade e a transparência da gestão, e, por outro, o nível de intervenção ativa e informada dos elementos INA através do respetivo “orçamento participativo”, iniciado em 2023. A iniciativa corresponderá a um espaço de cidadania organizacional com envolvimento na decisão participada de uma parcela do orçamento institucional.

Adicionalmente, e ainda num contexto de modernização, pretende-se prosseguir com a adoção de várias medidas com o objetivo de melhorar a interação do INA com os seus *stakeholders*, particularmente através da implementação de um apoio mais personalizado aos formadores do INA; do desenvolvimento do Plano de Comunicação do INA; do aperfeiçoamento dos questionários de satisfação aos formandos e formadores, para uma maior perceção de eventuais melhorias; e por fim, da implementação de novos processos e procedimentos, de forma a melhorar o funcionamento interno e obter uma maior qualidade dos mesmos.

Neste contexto, pretende-se que até ao final do ano esteja em funcionamento um aplicativo digital desenvolvido com recurso à Inteligência Artificial, que permita otimizar os processos e abreviar os tempos de resposta, com ganhos de eficácia e eficiência e uma melhoria geral do serviço prestado. Esta ferramenta irá permitir uma consulta e manuseamento mais rápido e eficiente dos dossiers pedagógicos, tarefa que consome grande parte do tempo de trabalho das equipas da área da formação, com previsão de uma otimização do tempo de trabalho que podemos monetizar de uma forma teórica em cerca de 49.000€, recorrendo ao cálculo do valor

hora/homem para o departamento multiplicado pelo número de horas poupadas (1h/dia por trabalhador).

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do descrito ao longo do documento, e considerando o contexto interno e externo, assim como enquadramento que baliza a atividade do INA, pretende-se que 2024, ano do 45.º aniversário do Instituto, seja um ano de consolidação e avigoreamento da base institucional e operacional, neste caso a matriz estratégica para o período 2022-2026, com particular foco nas áreas de negócio, na operacionalização dos programas no âmbito do PRR e com o alinhamento de todas as áreas de suporte, mantendo, deste modo, o compromisso com o fortalecimento da marca e da identidade institucional no espectro nacional e internacional, com o melhoramento das condições de trabalho, e com a reformulação e adoção de práticas, procedimentos e comportamentos organizacionais que dirijam a um processo clara melhoria contínua.