

Por homologar



ADENDA

2025

Relatório de Gestão do INA

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	5
BREVE ANÁLISE CONJUNTURAL	5
QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	5
ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS	11
PLANO DE ATIVIDADES	13
APRECIACÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	13
AUSCULTAÇÃO DE TRABALHADORES E DIRIGENTES INTERMÉDIOS.....	13
MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	14
MEDIDAS DE REFORÇO POSITIVO	14
PLANO DE MELHORIAS	15
CONCLUSÕES PROSPETIVAS	17
ANEXOS.....	18

O Conselho Diretivo

Presidente – Luísa Neto

Vogal – Miguel Agrochão

Vogal – Abel Carreira

Em cumprimento do disposto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (SIADAP), foi submetido à tutela o Relatório de Gestão de 2025 do Instituto Nacional de Administração, I.P.. Na sequência das orientações emitidas pela Secretaria-Geral do Governo relativas ao Relatório de Atividades e Autoavaliação, recebidas em 13 de abril de 2026, tornou-se necessário complementar aquele documento através da presente Adenda.

A presente Adenda não substitui o Relatório de Gestão de 2025 anteriormente aprovado, devendo ser interpretada como documento complementar de enquadramento, aprofundamento analítico e reforço metodológico, elaborado especificamente para acolher as orientações emitidas pela Secretaria-Geral do Governo relativas ao Relatório de Atividades e Autoavaliação.

Nota Introdutória

Breve análise Conjuntural

Em relação à “Breve análise conjuntural” (páginas 6 a 10), a atuação do INA em 2025 encontra-se alinhada com as prioridades definidas no Programa de Governo, nas Grandes Opções e nos instrumentos de programação orçamental, designadamente no âmbito do reforço das capacidades da Administração Pública e da promoção da inovação e da transformação digital. Este alinhamento materializa-se na implementação de iniciativas de capacitação, na dinamização de redes de conhecimento e na adoção de soluções inovadoras, contribuindo para a prossecução das políticas públicas e para a criação de valor público.

Adicionalmente, o alinhamento com o Plano Estratégico 2022-2026 e com o Plano de Atividades 2025 assegura a coerência interna da atuação do Instituto, garantindo a articulação entre objetivos, recursos e resultados.

No final deste documento apresenta-se o [Anexo I](#) e o [Anexo II](#) que enquadra as medidas das Grandes opções do Plano (GOP) e do Programa do Governo (PG) nos Objetivos Estratégicos do INA, respetivamente, salientando o seu nível de impacto, de modo a ajudar a compreender a relação e o consequente impacto que estes dois documentos têm a nível dos objetivos e das atividades desenvolvidas.

No âmbito da lógica de Orçamentação por Programas, a atuação do INA contribuiu para os objetivos de capacitação, modernização administrativa e transformação digital da Administração Pública, assegurando a articulação entre recursos mobilizados, atividades desenvolvidas, *outputs* produzidos e *outcomes* associados à criação de valor público.

QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Relativamente ao “QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização” (páginas 14 a 20), cumpre referir que, durante o ano de 2025, não se registaram atividades que tenham implicado alteração substancial dos objetivos estratégicos, operacionais ou indicadores constantes do planeamento inicialmente aprovado.

Assim, a ausência de referência, no Relatório de Gestão, a iniciativas não previstas decorre do facto de a execução ter permanecido alinhada com os objetivos, indicadores e metas definidos, não se tendo verificado a necessidade de alterar estruturalmente o modelo de planeamento e monitorização aprovado.

A taxa de realização global do QUAR evidencia um desempenho globalmente positivo do serviço, sustentado no cumprimento e, em vários casos, superação das metas definidas para 2025. A maioria dos objetivos operacionais apresenta classificações de “Superado” ou “Atingido”, refletindo uma execução consistente e alinhada com o planeamento estratégico, em conformidade com o disposto na alínea h) do n.º 1 do artigo 10.º e no n.º 3 do artigo 30.º da Lei do SIADAP, bem como com a especificação técnica do modelo de relatório de atividade do GTCCAS (14 de abril de 2021).

A evolução face aos dois últimos anos revela uma trajetória globalmente favorável. Verifica-se melhoria significativa em indicadores críticos, designadamente no aumento expressivo do número de certificados emitidos no âmbito do PRR, alavancado pelos cursos RECAP, e no reforço da participação em programas de formação em parceria.

Relativamente, à evolução dos indicadores do QUAR, o Indicador 1 referente à *Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA*, verifica-se uma redução de 63% em 2023 para 45% em 2024 devido à mudança da fórmula de cálculo, anteriormente, calculava-se através da divisão das atividades realizadas do ano sobre o total de atividades calendarizadas no ano em questão e foi alterada para o total de atividades realizadas sobre o total de atividades calendarizadas, uma vez que a fórmula anterior não dava para avaliar o progresso total dos projetos. De seguida existiu uma recuperação significativa em 2025, atingindo 82%, valor que supera a meta definida.

Em relação ao Indicador 2 – Número de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR, observa-se uma evolução fortemente crescente ao longo do período, passando de 15 588 em 2023 para 44 216 em 2024 e atingindo 256 310 em 2025, o que evidencia um aumento muito expressivo da atividade alavancado neste último ano pelos cursos RECAP.

No Indicador 3 – Taxa de execução do Programa de Formação anual, regista-se uma melhoria de 73% em 2023 para 100% em 2024, seguida de uma ligeira redução para 81,2% em 2025, mantendo-se ainda assim dentro do intervalo de desempenho considerado aceitável face à tolerância definida, esta ligeira redução deveu-se ao acréscimo da formação à medida e exclusiva que não entra no cálculo deste indicador.

No que diz respeito ao Indicador 4 – Taxa de cursos de formação transversal em formato assíncrono ou misto, verifica-se um crescimento contínuo, evoluindo de 3,5% em 2023 para 6,3% em 2024 e para 39,7% em 2025, refletindo uma aposta clara em formatos formativos mais flexíveis, e mais uma vez, este aumento de 2025 deveu-se igualmente, à formação RECAP.

No Indicador 5 – Número de programas em parceria, observa-se uma evolução positiva entre 2023 e 2024, de 7 para 8 programas, seguida de um aumento significativo para 26 em 2025, ainda que abaixo da meta definida. Este aumento de resultados deveu-se a uma ligeira alteração no indicador na qual desde 2025 passa a incluir todos os programas em parceria, enquanto anteriormente, incluía apenas os programas com as Instituições do Ensino Superior (IES).

No Indicador 6 – Número acumulado de participantes em programas em parceria, verifica-se um crescimento muito acentuado, passando de 160 participantes em 2023 para 427 em 2024 e atingindo 28 444 em 2025, superando largamente o esperado. Este aumento de resultados deveu-se a uma ligeira alteração no indicador na qual desde 2025 passa a incluir todos os programas em parceria, enquanto anteriormente, incluía apenas os programas com as Instituições do Ensino Superior (IES). Por outro lado, contribuiu igualmente o facto de, nos anos iniciais, vários cursos se encontrarem ainda em fase de conceção, não estando plenamente refletidos nos resultados, ao contrário do que se verifica em 2025, com a sua efetiva implementação e operacionalização.

Em relação ao Indicador 7 – Número de protocolos ou acordos estabelecidos, regista-se um ligeiro aumento de 6 em 2023 para 7 em 2024, seguido de uma redução para 5 em 2025, alinhando-se com a meta ajustada para o período.

No Indicador 8 – Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA, observa-se uma evolução consistente, passando de 37% em 2023 para 60% em 2024 e atingindo 80% em 2025, valor que cumpre a meta prevista.

No que diz respeito ao Indicador 9 – Índice de compromisso organizacional, verifica-se estabilidade ao longo dos três anos, mantendo-se em 3,76 em 2023, 2024 e 2025, em linha com o nível esperado, sendo que já decorreu um novo questionário aos trabalhadores do qual se espera os resultados.

Relativamente, ao Indicador 10 – Número de horas de formação dos trabalhadores do INA, observa-se uma redução de 49,66 em 2023 para 37,17 em 2024, seguida de um aumento significativo para 85 em 2025, superando claramente a meta estabelecida. O resultado obtido deveu-se, em particular, ao elevado valor registado no indicador referente ao número de horas de formação dos trabalhadores, refletindo o investimento contínuo na capacitação dos seus recursos humanos.

No que diz respeito ao Indicador 11 – Índice de satisfação dos formandos, a ligeira diminuição verificada entre 2023 (4,29) e 2024 (4,14) poderá estar associada a ajustamentos na oferta

formativa, nomeadamente ao alargamento do número de ações e à introdução de novos formatos, que tendem a gerar alguma variabilidade na perceção dos participantes numa fase inicial. A melhoria expressiva registada em 2025 (4,9) reflete, por sua vez, a consolidação desses ajustamentos, a maturidade dos modelos formativos adotados e a incorporação de melhorias decorrentes da análise sistemática do *feedback* recolhido.

Relativamente ao Indicador 12 – Índice de satisfação dos formadores, a tendência de descida observada ao longo do período, de 4,86 (2023) para 4,57 (2024) e 4,4 (2025), poderá estar relacionada com o aumento da exigência associada ao volume de atividade, à diversificação de formatos formativos e à adaptação a novos contextos operacionais. Ainda assim, os níveis de satisfação mantêm-se elevados e dentro dos parâmetros definidos.

Importa referir que os questionários de satisfação, tanto de formandos como de formadores, são objeto de análise interna regular, permitindo identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Esta monitorização contínua sustenta a implementação de medidas corretivas e de aperfeiçoamento, contribuindo para a melhoria da qualidade global da oferta formativa e para o reforço da adequação das soluções às necessidades identificadas.

As alterações metodológicas introduzidas em determinados indicadores foram devidamente consideradas na análise evolutiva, pelo que as comparações temporais devem ser interpretadas tendo em conta a alteração do perímetro e dos critérios de apuramento

Indicador	2023	2024	2025	Tendência
Execução Programas	63%	45%	82%	↑
Certificados PRR	15 588	44 216	256 310	↑↑
Formação Assíncrona	3,5%	6,3%	39,7%	↑↑

Quadro 1 – Evolução comparativa de indicadores relevantes do QUAR (2023-2025)

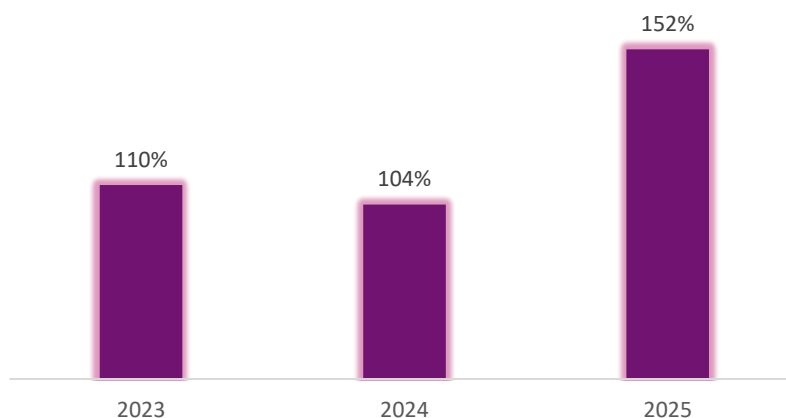


Figura 1 – Taxa de realização anual do QUAR

No que respeita ao grau de concretização dos objetivos estratégicos, constata-se que estes foram, em geral, alcançados ou superados, demonstrando coerência entre os objetivos definidos e os resultados obtidos, em linha com o previsto na alínea e) do artigo 4.º, no n.º 1 do artigo 7.º e na alínea e) do artigo 8.º da Lei do SIADAP. Destaca-se o contributo dos objetivos associados à capacitação da Administração Pública, à dinamização da oferta formativa e à promoção de parcerias estratégicas, que apresentaram níveis elevados de execução.

A análise por parâmetros de avaliação evidencia desempenhos distintos. Nos parâmetros de eficácia, registam-se níveis elevados de concretização, com particular destaque para os indicadores associados ao PRR. No parâmetro de eficiência, observa-se o cumprimento integral das metas estabelecidas. Já no parâmetro de qualidade, os resultados superam globalmente os objetivos definidos, refletindo elevados níveis de satisfação dos formandos e formadores, bem como um reforço do compromisso organizacional.

A evolução destes parâmetros, quando comparada com os dois anos anteriores, confirma uma tendência de melhoria sustentada, suportada por práticas de monitorização mais rigorosas, ajustamentos operacionais e reforço da capacidade de execução.

Não obstante a taxa de execução global registada, importa proceder a uma análise crítica dos desvios observados entre os resultados alcançados e as metas inicialmente definidas. Verifica-se que, em alguns indicadores, a sobre-execução decorre de limitações na calibração inicial das metas, em particular em domínios onde não existia histórico consolidado, o que condicionou a definição de referenciais ajustados. Por outro lado, os casos de cumprimento estrito das metas refletem uma maior maturidade dos instrumentos de planeamento e monitorização.

Em termos evolutivos, e sempre que comparável com períodos anteriores, observa-se uma tendência de reforço da eficácia e da qualidade dos resultados, traduzida no aumento dos níveis de realização dos indicadores e na consolidação de práticas de gestão orientadas para resultados. Esta evolução positiva resulta de fatores endógenos, designadamente o reforço das capacidades internas e a melhoria dos processos de acompanhamento, bem como de fatores exógenos, nomeadamente o enquadramento favorável das políticas públicas e dos instrumentos de financiamento disponíveis.

As recomendações e sugestões formuladas pela Secretaria-Geral do Governo são devidamente analisadas e incorporadas nos instrumentos de gestão subsequentes do INA, assegurando-se a sua consideração no processo de planeamento, execução e monitorização, com vista ao reforço da qualidade, coerência e melhoria contínua dos documentos produzidos.

Por fim, na Figura 2 evidenciam-se de forma clara os resultados alcançados e os desvios face ao planeado, cumprindo o estabelecido no n.º 1 do artigo 15.º da Lei do SIADAP. Os desvios identificados são, na sua maioria, positivos, decorrentes da superação das metas, sendo devidamente justificados por fatores como o aumento da procura formativa, o reforço de parcerias e a eficácia das medidas implementadas. Os dados do QUAR encontram-se no [Anexo III](#).

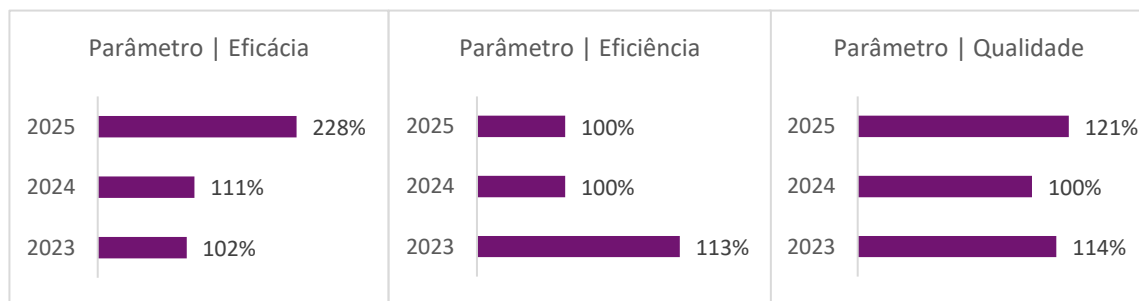


Figura 2 – Taxa de realização anual por parâmetro

ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS

Quanto à “Análise da Afetação de Recursos” (páginas 21 a 33) importa referir que o INA estrutura o seu processo de planeamento e execução orçamental em estreita articulação com o seu Plano Estratégico, de modo a assegurar que a afetação de recursos financeiros, materiais e humanos decorre de forma alinhada com os objetivos estratégicos definidos e com os resultados que se pretendem alcançar.

Pode, no entanto, ser notada a falta do capítulo relativa aos Recursos Materiais. Isto deve-se ao foco no desempenho e em resultados, com métricas exatas quanto aos processos e procedimentos desenvolvidos, calculados na análise financeira e na de recursos humanos. Estando amplamente explicitadas as atividades desenvolvidas em 2025 no Relatório de Gestão bem como a alocação dos recursos, optou-se por não autonomizar um capítulo específico relativo aos recursos materiais, considerando que a respetiva informação se encontra integrada transversalmente. Mais se informa que a inovação e as aplicações tecnológicas que poderiam ser parte desse subcapítulo (Recursos Materiais) podem ser comprovadas no capítulo referente à Modernização Administrativa (páginas 61 a 64).

Ainda no capítulo da “Análise da Afetação de Recursos”, nos subcapítulos “Recursos Humanos” (páginas 22 a 27) e “Recursos Financeiros” (páginas 28 a 33), assim como nos “Anexos” (página 73 e seguintes), faz-se referência ao Balanço Social e ao Relatório de Formação. Estes documentos fundamentais à análise do desempenho do INA em 2025 encontram-se no Relatório de Gestão de forma sucinta para melhor enquadramento e mais completa apreciação do período, sendo explorados amplamente em sede documental própria, submetida de forma anexa ao Relatório e a esta Adenda.

A taxa de execução dos recursos humanos revela um desvio face ao valor inicialmente planeado, o qual se encontra devidamente justificado pelos dados constantes no *Capítulo 3 – Movimentos de Pessoal do Balanço Social*.

Ainda em linha com os “Recursos Humanos”, é requerida a apresentação do resultado global do SIADAP 2– relativo à avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios – e do SIADAP 3 – aplicável aos trabalhadores –, com distribuição equitativa dos níveis totais e desagregados, por unidade orgânica e carreira. Compreende-se que o presente exercício de reporte visa dar cumprimento às disposições legais em vigor, assegurando a transparência do processo avaliativo e a consolidação de uma cultura de mérito e responsabilização, em linha com os princípios estruturantes da Administração Pública.

Deste modo apresenta-se infra os dados globais relativamente ao SIADAP 3 do ano de 2025. Realça-se que no total referente à avaliação *Muito Bom* constam, naturalmente, os 10% referentes a avaliação *Excelente*.

Carreiras	Universe de Avaliados	Excelente -10%	Muito bom -30%	Bom -30%	Regular
Investigação/ Técnico Superior Especialista em Coordenação Transversal de Administração e Políticas Públicas/ Especialista de Sistemas e Tecnologias de Informação/ Técnico Superior	83	9	25	25	33
Assistente Técnico/ Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	12	1	4	4	4

Figura 3 – Resultado global SIADAP 3

Importa esclarecer que, em conformidade com as regras de distribuição percentual previstas no SIADAP, os trabalhadores avaliados com a menção de “Excelente” constituem um subconjunto das avaliações de “Muito Bom”, razão pela qual a soma das diferentes categorias poderá exceder o universo total de avaliados.

A análise da afetação de recursos evidencia uma relação globalmente eficiente entre os meios mobilizados e os resultados alcançados, traduzida na capacidade do INA em expandir a sua atividade, designadamente ao nível da formação e capacitação, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados. Esta eficiência resulta da otimização dos processos internos, da progressiva digitalização das operações e da adoção de soluções tecnológicas que permitiram ganhos de produtividade e racionalização de custos.

Em termos ilustrativos, verifica-se igualmente um aumento significativo do volume de atividade formativa e de capacitação por trabalhador afeto ao Instituto, evidenciando ganhos de produtividade organizacional e maior capacidade de entrega institucional.

Não obstante, reconhece-se a importância de aprofundar, em ciclos futuros, a mensuração quantitativa da eficiência, nomeadamente através do desenvolvimento de indicadores que relacionem diretamente os custos incorridos com os *outputs* e *outcomes* gerados, reforçando assim a robustez dos instrumentos de gestão e avaliação.

PLANO DE ATIVIDADES

Nos termos da alínea c), n.º 2, do artigo 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual, que prevê a necessidade de fundamentação para os desvios verificados no cumprimento dos objetivos e indicadores fixados, cumpre informar que os mesmos foram devidamente identificados e fundamentados no documento original.

No que respeita a eventuais desvios face ao planeado, importa salientar que as situações de não execução ou execução parcial de determinadas atividades foram, em geral, limitadas e justificadas por fatores de natureza exógena e endógena. Entre os fatores exógenos destacam-se constrangimentos associados ao contexto institucional e à articulação com entidades parceiras, enquanto os fatores endógenos se relacionam com a necessidade de reajustamento de prioridades operacionais face a solicitações emergentes.

Adicionalmente, registou-se a realização de atividades não inicialmente previstas, as quais decorreram da adaptação do INA a novas necessidades de capacitação da Administração Pública, contribuindo positivamente para o reforço do cumprimento dos objetivos estratégicos.

APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Auscultação de trabalhadores e dirigentes intermédios

Neste capítulo pretende-se reforçar o já explanado no Relatório de Gestão nas páginas 53 a 54, cumpre referir que o INA participou na 10.ª edição do *People Engagement Survey*, desenvolvido pela Cegoc e pelo ISCTE *Executive Education*, uma ferramenta internacional destinada a medir os fatores que mais influenciam o envolvimento, a atração e a retenção de talento.

Esta iniciativa teve como objetivo apoiar a identificação de áreas de melhoria, reforçar os níveis de envolvimento e compromisso organizacional e sustentar a definição de medidas que contribuam para a construção de um contexto organizacional mais inclusivo, colaborativo e alinhado com as expectativas dos trabalhadores.

O relatório do referido estudo encontra-se atualmente em desenvolvimento, aguardando-se a disponibilização dos respetivos resultados.

Os contributos recolhidos constituem um importante instrumento de suporte à melhoria contínua da gestão interna, permitindo identificar áreas de valorização organizacional e oportunidades de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e comunicação interna.

Medidas de Modernização Administrativa

No âmbito das “Medidas de Modernização Administrativa” (páginas 61 a 64), relativamente ao Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública (ECO.AP), embora não exista um indicador específico no âmbito do QUAR, o INA elaborou um Plano de Eficiência que tem como objetivo estratégico promover a utilização eficiente dos recursos institucionais, de forma a alcançar, em 2026, um nível de eficiência superior ao verificado atualmente.

Com esta iniciativa, pretende-se contribuir para a melhoria do desempenho energético, hídrico e material do Instituto, através da implementação de medidas de racionalização e sustentabilidade e, igualmente, da capacitação e sensibilização dos trabalhadores para a adoção de práticas mais responsáveis e sustentavelmente conscientes.

Medidas de Reforço Positivo

No âmbito das “Medidas de Reforço Positivo” (páginas 64 e 65) cumpre realçar o Plano de Políticas de Pessoas e Inovação que tem como objetivo definir a abordagem de gestão de recursos humanos, criando as condições para compatibilizar o conjunto de obrigações formais inerentes à gestão de recursos humanos na Administração Pública (AP), com a necessidade de introdução de novas abordagens e metodologias e ferramentas que suportem a organização e as suas pessoas na transformação que se exige ao INA; bem como a abordagem que visa promover a cultura de inovação do INA, apostando no reforço de competências de inovação e liderança do seu capital humano, no desenvolvimento de um ambiente de trabalho estimulante e aberto a novas ideias, com partilha e disseminação de conhecimento, e na concretização de projetos inovadores, com a participação de toda a organização.

Noutro âmbito, o INA encontra-se em processo de adesão ao Livro Amarelo Eletrónico (LAE), uma das plataformas comuns da AP que permite a submissão e gestão eletrónica de reclamações, sugestões e elogios, contribuindo para o reforço da participação e da transparência na gestão pública.

Esta adesão enquadra-se na estratégia de modernização administrativa e de transição digital do Instituto, visando simplificar procedimentos, melhorar a capacidade de resposta aos cidadãos e assegurar uma gestão mais eficiente e sistematizada da informação recolhida.

O processo de adesão implica o cumprimento de requisitos técnicos e procedimentais definidos no âmbito das plataformas comuns da AP, encontrando-se atualmente em curso as diligências necessárias à sua concretização. Neste contexto, pretende-se, em particular, assegurar a recolha

e avaliação de reclamações ou sugestões no âmbito do atendimento presencial realizado na biblioteca do INA.

Plano de Melhorias

Análise SWOT

Constitui um instrumento estratégico fundamental para avaliar a posição atual da instituição no contexto da AP. Esta análise permite reconhecer de forma estruturada, o ambiente interno com a identificação de forças e fraquezas, bem como o ambiente externo com a identificação de oportunidades e ameaças que podem impactar a atividade do INA.

Com a realização desta análise, pretende-se ganhar uma visão clara sobre as áreas onde o INA possui vantagens competitivas, assim como sobre os desafios que podem limitar o desempenho da organização. Este diagnóstico é essencial para delinear estratégias eficazes de valorização dos seus recursos, mitigar riscos e aproveitar as oportunidades emergentes, garantindo que a instituição continue a cumprir a sua missão.

Não obstante o referido no documento inicial, e considerando o maior grau de consolidação alcançado pelos trabalhos desenvolvidos no âmbito do grupo interno dedicado à sustentabilidade do INA no período pós-PRR, apresenta-se na presente adenda a análise SWOT e a respetiva SWOT cruzada. A divulgação destes elementos decorre da evolução e maturação do trabalho desenvolvido, permitindo já uma sistematização preliminar dos principais fatores internos e externos com impacto na atividade do Instituto.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
S1 - Praça do Conhecimento: Player da AP + relações fortes com parceiros e redes (nacionais/internacionais) S2 - Experiência consolidada (quase meio século na AP) S3 - Cultura organizacional (compromisso, flexibilidade, especialização, “família INA”) S4 – Capacidade inovação + oferta formativa customizada + Modelo Pedagógico S5 - Capacidade de entrega na AP através de múltiplos canais	W1 - Falta de orientação para o negócio (racional para a sustentabilidade) W2 - RH: défice de alguns perfis W3 - Falta de organização/clarificação de procedimentos e competências W4 - Falta de foco: planeamento e gestão de prioridades W5 - Fontes de Receita pouco diversificada
Oportunidades	Ameaças
O1 - Diversificar/atrair e formar novos públicos (capacitação sociedade civil em matérias de AP) O2 - Renovação geracional de quadros da AP O3 – Novos regimes legislativos e agendas O4 – Soluções Ágeis de Capacitação O5 – Setores específicos de capacitação	T1 - Reestruturação do INA (perda de autonomia administrativa e financeira) T2 – Ausência de alternativa viável ao financiamento do PRR T3 - Reforma da AP T4 - Término da exclusividade da formação obrigatória T5 - Envelhecimento de RH da AP (menor investimento em formação)

Figura 4 – Resultados | Análise SWOT

Com vista a apoiar o processo de reflexão estratégica e a identificação de fatores suscetíveis de influenciar a atividade do INA, procedeu-se à elaboração de uma análise SWOT cruzada. Este instrumento permite uma avaliação estruturada das forças e fraquezas internas da organização, bem como das oportunidades e ameaças decorrentes do contexto externo em que o Instituto desenvolve a sua atividade.

A análise apresentada visa sustentar a definição de orientações estratégicas e a identificação de prioridades de intervenção, contribuindo para o reforço da capacidade institucional, para a melhoria contínua dos serviços prestados e para a adaptação do Instituto aos desafios emergentes da Administração Pública.

	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Forças (S)	S01. Estratégia de comunicação para capacitar novos públicos (S1 + S4 / O1). S02. Investir em microlearning (S5 / O1 + O2). S03. Nova abordagem ao Programa de Formação: mais centrada nas necessidades reais (entidades AP, trabalhador, agendas, regimes) (S2 / O1 + O3).	ST1. Criar formas inovadoras de oferta formativa apelativa ao segmento mais envelhecido - Gestão do Conhecimento (S4 / T5). ST2. Utilizar a experiência e a capacidade de inovação para reforçar a posição como "Praça do Conhecimento" de forma a fazer face ao termo da exclusividade (S1 + S2 + S4 / T4). ST3. Inovação no desenvolvimento de produtos/serviços para colmatar a falta de financiamento (S4 / T2).
Fraquezas (W)	WO1. Criação de novos formatos focados nos públicos com o apoio de estratégia de marketing direcionada (W1 + W5 / O1 + O4 + O5). WO2. Desenvolver/Identificar setores críticos da AP em matéria de capacitação (W5 / O5). WO3. Foco = Orientação para o negócio (W4 / O1 + O3 + O4 + O5).	WT1. Conhecimento antecipado de regimes com reflexo na formação e capacitação a detalhar e implementar (W1 / T2 + T3 + T4). WT2. Sentido de urgência/foco. Priorizar intervenções (Project-Based / - Orgânico) (W1 + W3 + W4 / T2 + T3 + T4). WT3. Orientação para o negócio: Mapeamento de fonte de financiamento alternativas (W1 + W5 / T2).

Figura 5 – Resultados | Análise SWOT cruzada

Os resultados da presente análise SWOT e TOWS constituirão referência para o ajustamento do processo de planeamento estratégico, definição de prioridades e identificação de medidas de mitigação de risco institucional no período pós-PRR.

CONCLUSÕES PROSPETIVAS

No quadro das conclusões prospetivas (página 69 a 72) importa salientar que o encerramento do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) para finais de 2026 poderá constituir um fator condicionante com impacto na continuidade e evolução de determinadas iniciativas estratégicas, particularmente aquelas que, até à data, beneficiaram de financiamento ou enquadramento no âmbito deste instrumento extraordinário.

A aproximação do período pós-PRR coloca novos desafios à organização, exigindo uma reflexão estruturada sobre a sustentabilidade da atividade, a capacidade de manutenção dos resultados alcançados e a adaptação da atuação institucional a um contexto de maior exigência ao nível da gestão de recursos e da definição de prioridades estratégicas. Neste enquadramento, torna-se particularmente relevante assegurar a continuidade das dinâmicas de modernização, inovação e qualificação desenvolvidas nos últimos anos, garantindo simultaneamente a estabilidade e resiliência organizacional.

Com este propósito, foi constituído um grupo de trabalho interno dedicado à sustentabilidade do Instituto no período pós-PRR, incumbido de promover uma análise prospetiva sobre os principais desafios, oportunidades e cenários de evolução futura do INA. No âmbito destes trabalhos, encontra-se igualmente em execução o diagnóstico estratégico da organização, que servirá de base à elaboração do novo Plano Estratégico, orientando a definição das prioridades estratégicas e linhas de atuação para os próximos ciclos de gestão.

O INA continuará igualmente a reforçar mecanismos de benchmarking institucional, recorrendo à análise comparativa com entidades congéneres nacionais e internacionais, com vista à identificação de boas práticas e ao reforço da qualidade e eficiência organizacional.

Anexos

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

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
Um País mais justo e solidário	1- Desenhar programas de <i>upskilling</i> e <i>reskilling</i> específicos consoante as necessidades de mercado identificadas, incluindo a possibilidade de mudança de carreira; 2- Rever o enquadramento legal atualmente existente em matéria de paridade entre homens e mulheres nos órgãos de administração de empresas públicas e sociedades cotadas, bem como nos cargos dirigentes da Administração Pública;	• • •			
Um País mais rico, inovador e competitivo	1- Criar uma Estratégia Digital Nacional, com uma visão, objetivos, indicadores e prazos claros, e um orçamento e uma estrutura de governação específicos, envolvendo todas as partes interessadas relevantes dos setores público, privado e da sociedade civil; 2- Aplicar princípios de <i>only once</i> , para que entidades públicas não solicitem documentos e informações que estão na posse de outras entidades públicas;	•	• • •		
Um País com um Estado mais eficiente	1- Definir uma política de recursos humanos de médio prazo para cada entidade e implementação de planos individuais de desenvolvimento de carreira para os trabalhadores em funções públicas; 2- Concentrar as entidades da administração central num único local, promovendo a partilha de recursos e serviços; 3- Reconhece-se ainda a necessidade de revitalizar e agilizar o Portal Único de Serviços Digitais, otimizando a sua eficácia e as suas várias potencialidades, pondo fim à profusão desarticulada de serviços, e acelerando a transição digital, centrada no cidadão e na empresa e, adicionalmente, reforçar amplamente a interoperabilidade administrativa, quer no domínio interno, quer no plano europeu, promovendo a interação para fins comuns, a partilha de informações e o intercâmbio de dados, com o propósito último de facilitar as tarefas dos cidadãos e das empresas. 4- Aumentar a interconexão de dados entre a Autoridade Tributária, Segurança Social e Instituto de Registos e Notariado, nomeadamente no registo de agregados, estado civil e morada, passando a ser o único canal de comunicação de dados;	• • •	• • •		

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	5- Elaborar um novo programa matricial de desburocratização e modernização da Administração Pública e de infraestruturas públicas, que visa promover eficiência interna, bem como eliminar redundâncias e passos inúteis na relação da Administração Pública com o cidadão e com a empresa; 6- Aplicar critérios transparentes e reforçar a imparcialidade nos processos de recrutamento para cargos públicos, de forma a atestar que a escolha dos candidatos é objetiva e de acordo com as suas qualificações, e de forma a promover um sistema baseado no mérito como forma de captar e reter bons profissionais e melhorar o funcionamento das entidades públicas. Além disso, reconhece-se a necessidade de, por um lado, melhorar as condições de trabalho, apostando na simplificação dos processos, recorrendo à tecnologia para maximizar o desempenho global dos serviços e, por outro, resolver as carências mais dramáticas de um conjunto de profissões essenciais dentro do Estado, assumindo-se a necessidade de esforços especiais para compensar o desincentivo e desvalorização (material e profissional); 7- Modernizar os sistemas de atualização e progressões das carreiras gerais, visando a criação do suplemento remuneratório de desempenho; 8- Além disso, reconhece-se a necessidade de, por um lado, melhorar as condições de trabalho, apostando na simplificação dos processos, recorrendo à tecnologia para maximizar o desempenho global dos serviços e, por outro, resolver as carências mais dramáticas de um conjunto de profissões essenciais dentro do Estado, assumindo-se a necessidade de esforços especiais para compensar o desincentivo e desvalorização (material e profissional); 9- Criar uma rede pública de gestores dos clientes empresariais, que seja também um balcão ou ponto único, com interface também digital (e-balcão), baseado no conceito de <i>one-stop-shop</i>, onde os investidores e empresários podem tratar de todos os temas relacionados com a empresa: laborais, licenças, fiscalidade, segurança social, entre outros; 10- Criar uma <i>task force</i> de eliminação de burocracias desnecessárias em diálogo com cidadãos e empresas; 11- Necessidade de consolidar e dar novo impulso ao processo descentralizador, promovendo a descentralização e a modernização da gestão autárquica e reforçando a subsidiariedade na organização vertical da administração central do Estado;				

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	12- Desenvolver os centros de competências de excelência de apoio ao Governo que agreguem ou coordenem os vários recursos e gabinetes de estudos e prospetiva, de avaliação de políticas públicas, e serviços especializados como os jurídicos e de compras públicas, com vocação de substituir a abundante e onerosa contratação de serviços técnicos externos;				
Um País mais democrático, aberto e transparente	1- Implementar a «Pegada Legislativa do Governo», através da publicação no seu portal na internet, de modo acessível, das várias etapas de cada processo legislativo e regulamentar do Executivo; 2- Regulamentar o <i>lobbying</i>	•		•	
Um País mais verde e sustentável					
Um País mais global e humanista	1- No âmbito da Estratégia da Cooperação Portuguesa 2030, o Estado português procurará alinhar esforços no sentido de promover o desenvolvimento sustentável nos países lusófonos, compartilhando experiências, recursos e conhecimento especializado para abordar desafios comuns, como combate à pobreza, a educação, o desenvolvimento humano e a boa governação, em observância dos princípios orientadores do respeito pelos direitos humanos, da promoção e consolidação da paz e segurança, da democracia e do Estado de direito, da igualdade de género, a capacitação e direitos das mulheres e meninas, e da proteção do ambiente e combate às alterações climáticas num quadro de promoção da sustentabilidade.			•	•

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

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
1. Um País com futuro para os jovens e para as crianças					
2. Um País que valoriza o trabalho e protege os idosos e os mais vulneráveis	1- Reestruturar o sistema de formação profissional e reformar o serviço público de emprego; 2- Reformar o modelo atual de formação profissional de natureza pública;	• • •	• • •		
3. Um País com melhores salários, menos impostos, mais economia	1- Investir na formação e na qualificação dos recursos humanos em IA, e apoiar a investigação, a inovação e o empreendedorismo em IA e estimular a adoção e a utilização da IA nos setores público e privado; 2- Criar uma Estratégia Digital Nacional, com uma visão, objetivos, indicadores e prazos claros, e um orçamento e uma estrutura de governação específicos, envolvendo todas as partes interessadas relevantes dos setores público, privado e da sociedade civil; 3- Aplicação de princípios de “only once”, proibindo entidades públicas de solicitarem documentos e informações que estão na posse de outras entidades públicas;	• • •			
4- Um País com equilíbrio económico e orçamental	1- Implementação do SNC-AP e da orçamentação por programas; 2- Reforma do processo orçamental;	•			
5- Um País com serviços públicos de excelência	1- A definição da política de recursos humanos de médio prazo de cada serviço num contexto de autonomia de política remuneratória e de definição dos seus objetivos estratégicos. Este instrumento permitirá prever a evolução das competências humanas críticas, a integração do desenvolvimento tecnológico e o seu reflexo nos quadros de pessoal do serviço, as necessidades de renovação intergeracional, e desenvolver modelos de tutoria e passagem de conhecimento intergeracional; 2- A prioridade estratégica e orçamental de resolver as carências mais dramáticas de um conjunto de profissões essenciais dentro do Estado, assumindo-se a necessidade de esforços especiais para compensar o desincentivo e desvalorização (material e profissional); 3- Aplicar critérios transparentes e reforçar a imparcialidade nos processos de recrutamento para cargos públicos, de forma a atestar que a escolha dos candidatos é objetiva e de acordo com as suas qualificações, e de forma a promover um sistema baseado no mérito como forma de captar e reter bons profissionais e melhorar funcionamento das entidades públicas;	• • •	• • •	• • •	

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	4- Aprofundamento da digitalização dos processos internos e externos da administração pública e introdução gradual de inteligência artificial, sempre desenhada e controlada por pessoas nos processos administrativos decisórios; 5- Aprofundar a reforma da articulação <i>front-office - back-office</i> dos serviços públicos de atendimento administrativo, com recurso às tecnologias e a uma reengenharia de processos, expandindo as experiências das Lojas, Espaços e Carrinhas do Cidadão, os serviços públicos que podem ser tramitados integralmente por via digital, com reforço das capacidades técnicas e de apoio dos serviços da administração pública; 6- Assegurar a interoperabilidade dos vários serviços das administrações públicas; 7- Assegurar o alinhamento e competitividade do emprego público com as condições das posições comparáveis no setor privado, preservando as proteções de emprego público. Em particular, permitir bonificações nos salários de entrada e dos salários dos profissionais de determinada carreira sempre que o recrutamento e retenção de trabalhadores com competências essenciais se torne dificultado; 8- Avançar na disseminação da interação por via digital e remota com os serviços administrativos do Estado, mas sempre garantindo a assistência pessoal (incluindo através dos Espaços do Cidadão e apoio telefónico) aos que têm dificuldades técnicas, económicas ou de info-exclusão; 9- Criar gabinetes especializados em inovação dentro das instituições públicas, atribuindo-lhes a responsabilidade de identificar e implementar práticas inovadoras na gestão, tramitação processual e melhoria da prestação de serviços; 10- Criar um barómetro de resultados dos serviços prestados pela Administração Pública, tendo em conta o resultado da avaliação da satisfação dos cidadãos e das empresas, publicando trimestralmente os resultados e a sua evolução; 11- Criar uma task force de eliminação de burocracias desnecessárias em diálogo com cidadãos e empresas; 12- Descentralização de competências do Estado central para os municípios e entidades intermunicipais, assegurando meios financeiros, incentivos, garantias de qualidade, coesão				

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	territorial e igualdade de oportunidades no País, e avaliação dos resultados obtidos, seguindo os princípios de autonomia com responsabilização; 13- Desenvolver incentivos materiais ao desempenho, ponderando soluções como suplementos remuneratórios ou bónus variáveis; 14- Desenvolvimento da coordenação política e do “CENTRO DO GOVERNO” por transformação da Presidência do Conselho de Ministros e agregação de serviços dispersos em unidades, serviços, direções gerais e inspeções, relativamente às tarefas de coordenação de políticas públicas; agregação, aquisição e desenvolvimento de centros de competências de excelência de apoio ao Governo, para avaliação de políticas e inspeções de desempenho; 15- Desenvolvimento de Centros de competências de excelência de apoio ao Governo que agreguem ou coordenem os vários recursos e gabinetes de estudos e prospeção, de avaliação de políticas públicas, e serviços especializados como os jurídicos e de compras públicas, com vocação de substituir a abundante e onerosa contratação de serviços técnicos externos; 16- Dinamização do Planeamento prospetivo a 20 anos para o País; 17- Dotar os serviços públicos e os seus trabalhadores de competências críticas, de estratégias e políticas ajustadas de recursos humanos, e de autonomia e flexibilidade para realizarem as suas missões, e deve valorizar uma cultura de iniciativa e recompensa nos profissionais do Estado; 18- Elaborar um novo programa matricial de desburocratização e modernização da Administração Pública e de infraestruturas públicas, que visa promover eficiência interna, bem como eliminar redundâncias e passos inúteis na relação da Administração Pública com o Cidadão e com a Empresa; 19- Em estreita articulação com as diversas áreas da governação, reorganizar a Administração Pública Digital através da adequação dos modos de acesso, tramitação e decisão dos serviços públicos sob a ótica do Cidadão, preparando a utilização da IA de acordo com o Regulamento Europeu da Inteligência Artificial aprovado em março de 2024 20- Estimular a desconcentração com autonomia e responsabilidade para a gestão de proximidade;				

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	21- Garantir o acesso com qualidade dos serviços públicos essenciais às populações de todo o território nacional, estabelecendo os Critérios de Proximidade Garantida para os vários Serviços Essenciais, ponderando localização territorial, condições de acessibilidade efetivas, e complementaridade de oferta; 22- Garantir que o mérito profissional tenha um reflexo imediato nas progressões de carreira e nas condições remuneratórias dos trabalhadores. O mérito deve ponderar o desempenho efetivo individual dos trabalhadores e coletivo do respetivo serviço/entidade, e ser aferido através de avaliações 360 graus desburocratizadas e focadas num processo de melhoria contínua, onde a autonomia e consequente responsabilização dos dirigentes e gestores públicos se assumam como pilares fundamentais; 23- Garantir um modelo de tempo de resposta máximo dos serviços públicos ao cidadão e empresa que possa ser avaliado e comparado; 24- Implementar planos individuais de desenvolvimento de carreira dos trabalhadores, ao longo da vida ativa, numa cultura de flexibilidade e conciliação entre vida familiar e trabalho, facilitando a mobilidade intra e inter-Administrações Públicas e carreiras, e apostando na permanente qualificação e formação profissional dos trabalhadores; 25- Implementar uma cultura e prática de sistemática Avaliação de Políticas Públicas, incluindo por entidades privadas ou públicas independentes; Portugal tem uma das piores classificações da UE (3.4. em 10) na área da definição de políticas com base em factos e de avaliação do seu impacto à posteriori; 26- Impulsionar a deslocalização pelo território nacional dos serviços centrais e administrativos de entidades públicas da administração direta e indireta; 27- Impulso à descentralização e à modernização da gestão autárquica; 28- Permitir a capacitação da gestão dos serviços/entidades através do desenvolvimento de sistemas de partilha de boas práticas de gestão e da aposta em programas de formação avançada dos quadros dirigentes, aprofundando as parcerias com as escolas de gestão do ensino superior portugueses;				

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	29- Progredir na digitalização, desmaterialização de processos, desenvolvimento tecnológico, reforço da cibersegurança, e integração de ferramentas de inteligência artificial na Administração Pública; 30- Promover a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, garantindo a formação ao longo de toda a carreira, reforçando o papel do Instituto Nacional de Administração; 31- Reestruturar os programas de simplificação administrativa, com foco no Cidadão e na Empresa, eliminando as novas ameaças à proteção dos seus direitos, evitando as recentes formas de exclusão da cidadania plena na era digital e concretizando as várias dimensões do princípio da igualdade. Pretende, assim, melhorar a capacidade da Administração Pública na resposta aos novos desafios colocados pelo digital, os quais devem respeitar os direitos fundamentais; 32- Reforçar a subsidiariedade na organização vertical da Administração Central do Estado; 33- Reforçar a utilização de métricas que permitam avaliar a qualidade nos serviços prestados, através da monitorização dos resultados e com implementação de planos de melhoria; 34- Reforçar amplamente a interoperabilidade administrativa, quer no domínio interno, quer no plano europeu, promovendo a interação para fins comuns, a partilha de informações e o intercâmbio de dados, com o propósito último de facilitar as tarefas dos Cidadãos e das Empresas; 35- Reformular as várias estruturas e programas de aquisição de competências digitais, diversificando os seus fins, promovendo a capacitação e inclusão digitais, adequando os aos programas europeus e visando alcançar o nível de conhecimentos digitais básicos que permitam ao Cidadão exercer os seus direitos e garantias e compreender os processos de decisão dos órgãos públicos; 36- Remodelar e unificar em padrões lógicos de utilização comum as cerca de três centenas de plataformas online do Estado que funcionam como ilhas com escassa ou nenhuma comunicação entre si;				

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	37- Revitalizar e agilizar o Portal Único de Serviços Digitais, otimizando a sua eficácia e as suas várias potencialidades, pondo fim à profusão desarticulada de serviços, e acelerando a transição digital, centrada no Cidadão e na Empresa; 38- Simplificar, concentrar e responsabilizar a interface da relação entre a empresa e a Administração Pública, através de uma Rede Pública de Gestores dos Clientes Empresariais, que seja também um Balcão ou Ponto Único, com interface também digital (e-balcão), baseado no conceito de one-stop-shop, onde os investidores e empresários podem tratar de todos os temas relacionados com a empresa: laborais, licenças, fiscalidade, segurança social, entre outros.				
6. Um País com melhor Estado, Democracia e Soberania	1- Apostar no recurso às tecnologias digitais para aumentar a transparência e reduzir a burocracia nos processos de decisão pública, bem como adotar programas de inteligência artificial para identificar padrões decisórios suspeitos; 2- Cessação de funções dos dirigentes públicos em regime de substituição durante mais de 9 meses; 3- Criação da figura do provedor do utente em serviços públicos com atendimento ao cidadão, com competências para receber denúncias e queixas dos utentes; 4- Divulgar as boas práticas e os casos de sucesso na prevenção e no combate à corrupção, reconhecendo e valorizando os exemplos de transparência e de integridade, e incentivando a replicação e a disseminação dessas melhores práticas; 5- Garantir a rastreabilidade dos atos e procedimentos da administração pública e de todos os órgãos do Estado; 6- Garantir cumprimento efetivo de normas de publicação no portal BASE, a disponibilização de ferramentas digitais e práticas de dados abertos sobre os procedimentos de contratação e decisões de despesa pública, e criar mecanismos para permitir tratamento de dados; 7- Implementar a “Pegada Legislativa” do Governo, através da publicação no seu portal na internet, de modo acessível, das várias etapas de cada processo legislativo (decretos) e regulamentar do executivo;	•	•	••	

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	8- Instituir o Scoring de Ética e Integridade (SEI) para as entidades públicas, que meça o nível de cumprimento das obrigações previstas no Regime Geral de Prevenção da Corrupção e possa ser associado a incentivos e penalizações em função dos resultados 9- Reforçar a consulta pública em processos legislativo e regulamentar do Governo; 10- Reforçar as regras de transparência, controlo dos conflitos de interesses, incompatibilidades e de impedimentos dos titulares de cargos políticos e de altos cargos públicos, incluindo: o alargamento do período de nojo para o exercício de funções em entidades; 11- Reforma institucional das entidades públicas especializadas na transparência e prevenção de corrupção, designadamente o Mecanismo Nacional Anti-Corrupção (MENAC), a Entidade da Transparência e a Entidade das Contas e Financiamento Político, baseada na avaliação; 12- Regulamentar o <i>lobbying</i>: 13- Valorizar em sede concursal pública, como critério de ponderação, que as entidades privadas concorrentes disponham de certificação dos seus mecanismos de prevenção de corrupção (como a norma ISO 37001 de mecanismos anti suborno)				
7. Um País de educação, de cultura e de ciência para inovar	1- Assumir a língua portuguesa como um património de valor identitário e global, no contexto de uma estratégia nacional e internacional, em articulação com o Instituto Camões, para a sua promoção; 2- Criar condições de bom desempenho de todos os investigadores: Melhorar o estímulo à inserção de doutorados em empresas, na administração pública, ou no ensino secundário, promovendo a mobilidade intersectorial; desenvolver estímulos conducentes à contratação transparente e sustentável de docentes e investigadores por parte das instituições públicas; 3- Dinamizar uma cultura de empreendedorismo a partir da academia e das instituições de investigação;	•	•	•	•

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	4- Estimular a ligação entre as Instituições de Ensino Superior e de Investigação e as Empresas (AP); 5- Instituir modelos organizacionais inspirados nas “KICs Knowledge and Innovation Communities”, do EIT - European Institute of Innovation and Technology, da EU; 6- Fortalecer o ecossistema de inovação, utilizando os sistemas de incentivos públicos para investimento em I&D para promover uma intensa partilha de conhecimento e difusão de inovação entre as instituições do sistema científico e tecnológico, as empresas, entidades públicas e organizações sociais, numa articulação próxima entre o MECI, o Ministério da Economia e outros ministérios sectoriais; 7- Promover a excelência: Promover a política de “Ciência Aberta”, apostando na cultura científica e na disseminação e impacto do trabalho científico; o Fortalecer as políticas de internacionalização, pela participação em redes internacionais de ensino, investigação e inovação, com especial atenção às redes europeias; 8- Promover a tradução e a internacionalização da produção literária nacional, estabelecendo protocolos específicos com o Brasil e os países lusófonos; 9- Reforçar os meios da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, da Rede Nacional de Bibliotecas Escolares e das bibliotecas de investigação, assegurando quadros de pessoal e políticas de aquisições e promovendo a sensibilização de públicos adequados à sua missão.				
8. Um País de desenvolvimento sustentável e de transição climática	1- Sustentabilidade económica, ambiental, social e territorial: Reforçar as ações de formação profissional tendo em conta as necessidades e especificidades.	•			
9. Um País com melhores infraestruturas e habitação para todos					
10. Um País global e humanista	1- A inclusão e a promoção da igualdade devem estar no centro das políticas públicas;	••		•	••

	Medidas	OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública	OE2 – Incentivar a I&D&I na gestão e no serviço público	OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA	OE4 - Reforçar o posicionamento institucional na cooperação internacional
	2- Afirmar-se como um porta estandarte dos valores do humanismo, da democracia, do Estado de Direito e dos direitos humanos à escala universal; 3- Alinhar esforços para promover o desenvolvimento sustentável nos países lusófonos, compartilhando experiências, recursos e conhecimento especializado para abordar desafios comuns, como a pobreza, a educação e as questões ambientais, no âmbito da Estratégia da Cooperação Portuguesa 2030; 4- Avaliar e dinamizar a Estratégia Nacional para as Carreiras Europeias, em todas as suas dimensões; 5- Estabelecer redes de cooperação entre instituições académicas, culturais e empresariais nos Países lusófonos, facilitando a troca de conhecimento, tecnologia e boas práticas em diversas áreas (e AP); 6- Promover as candidaturas de portugueses a cargos nas Organizações Internacionais e valorizar e apoiar as suas respetivas progressões de carreiras; 7- Rever o enquadramento legal atualmente existente em matéria de paridade entre homens e mulheres nos órgãos de administração de empresas públicas e sociedades cotadas, bem como nos cargos dirigentes da Administração Pública.				

Anexo III: Resultados do QUAR 2025

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2023	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	Taxa de realização	Classificação
OP1: Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR	Eficácia						25%			Superado
Ind. 1: Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA		63%	45%	80%	12%	100%	30%	82%	100%	
Ind. 2: N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR		15 588	44 216	20 000	3 000	28 750	70%	256 310	775%	
OP2: Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P. com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas	Eficácia						45%			Superado
Ind. 3: Taxa de execução do Programa de Formação anual		73%	100%	90%	5%	100%	75%	81,2%	96%	
Ind. 4: Taxa de cursos de formação transversal em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos de formação transversal		3,5%	6,3%	15%	2%	22%	25%	39,7%	188%	
OP3: Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior	Eficácia						30%			Superado
Ind. 5: N.º de programas em parceria		7	8	35	5	50	50%	26	86%	
Ind. 6: N.º acumulado de participantes em programas em parceria		160	427	20 600	3 090	29 613	50%	28 444	122%	

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2023	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	Taxa de realização	Classificação
OP4: Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior e Unidades de Investigação e Desenvolvimento	Eficiência						50%			Atingido
Ind. 7: N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de IES e I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.		6	7	6	1	9	100%	5	100%	
OP5: Implementar a transformação digital do INA							50%			Atingido
Ind. 8: Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA		37%	60%	80%	12%	100%	100%	80%	100%	
OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos	Qualidade						50%			Superado
Ind. 9: Índice de compromisso organizacional		3,76	3,76	4	1	5	50%	3,76	100%	
Ind. 10: N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA		49,66	37,17	40	6	58	50%	85	163%	
OP7: Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.	Qualidade						50%			Superado
Ind. 11: Índice de satisfação dos formandos		4,29	4,14	4	0,5	5	50%	4,9	123%	
Ind. 12: Índice de satisfação dos formadores		4,86	4,57	4	0,5	5	50%	4,4	100%	

