

Por homologar.



INSTITUTO NACIONAL  
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.

# PLANO DE ATIVIDADES DO INA

---

## 2026

## Índice

|                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Sumário Executivo.....</b>                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>Nota Introdutória.....</b>                                                                                      | <b>5</b>  |
| Caraterização e Orgânica do INA .....                                                                              | 6         |
| <b>Enquadramento Estratégico.....</b>                                                                              | <b>8</b>  |
| Plano Estratégico do Instituto Nacional de Administração, I.P. 2022-2026.....                                      | 12        |
| Parceiro para o Desenvolvimento  Instrumento para a Reforma .....                                                  | 13        |
| Medidas no Âmbito da Simplificação .....                                                                           | 15        |
| Medidas no Âmbito da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da AP.....                                            | 18        |
| <b>Planeamento de Atividades .....</b>                                                                             | <b>21</b> |
| Prioridades.....                                                                                                   | 22        |
| Atividades .....                                                                                                   | 24        |
| Quadro de Avaliação e Responsabilização 2026 (QUAR).....                                                           | 35        |
| Alinhamento com as orientações do Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da<br>Avaliação de Serviços (GTCCAS)..... | 36        |
| Recursos .....                                                                                                     | 37        |
| Recursos Financeiros .....                                                                                         | 37        |
| Recursos Humanos .....                                                                                             | 38        |
| Plano de Formação Interna .....                                                                                    | 40        |
| <b>Modernização Administrativa.....</b>                                                                            | <b>42</b> |
| <b>Publicidade Institucional.....</b>                                                                              | <b>45</b> |
| <b>Programa de Gestão do Património Imobiliário .....</b>                                                          | <b>45</b> |
| <b>Notas Finais .....</b>                                                                                          | <b>46</b> |
| Anexo I: Alinhamento entre Desafios Estratégicos (GOP) e os Objetivos Estratégicos<br>do INA .....                 | 48        |
| Anexo II: Alinhamento entre Prioridades (PG) e os Objetivos Estratégicos do INA .                                  | 49        |
| Anexo III: Alinhamento entre Orientações Políticas e Plano Estratégico do INA ....                                 | 50        |
| Anexo IV - Key Performance Indicators – KPIs .....                                                                 | 51        |
| Anexo V – QUAR 2026 .....                                                                                          | 52        |
| Anexo VI - Atividades previstas 2026  Objetivo Estratégico 1.....                                                  | 54        |
| Anexo VII - Atividades previstas 2026  Objetivo Estratégico 2.....                                                 | 59        |
| Anexo VIII - Atividades previstas 2026  Objetivo Estratégico 3.....                                                | 62        |
| Anexo IX - Atividades previstas 2026  Objetivo Estratégico 4.....                                                  | 66        |

## Sumário Executivo

O Plano de Atividades do Instituto Nacional de Administração, I. P. (INA) manifesta as atividades a serem realizadas, os resultados expectáveis e os meios a empregar. Para as elucidar é inicialmente dissecada a envolvente externa e o ambiente interno, tal como o seu enquadramento estratégico nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, no Programa do Governo, nas Grandes Opções do Plano, no Orçamento de Estado 2026, na Estratégia 2030, na Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública, no Plano de Recuperação e Resiliência, na Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública, no Plano Orçamental-Estrutural Nacional de Médio Prazo, e especialmente, a consonância com o Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026, bem como a derivação do Plano Estratégico do INA para o período de 2022-2026.

Após uma breve caracterização institucional e enquadramento estratégico, são estabelecidas as prioridades, os objetivos a alcançar e as atividades a desenvolver. Entre as iniciativas prioritárias a desenvolver ao longo de 2026, destaca-se uma clara orientação para a criação de novas ofertas formativas alinhadas com o desígnio da modernização do Estado e da Administração Pública (AP), a introdução de processos técnicos e tecnológicos mais avançados e o lançamento de projetos dedicados à antecipação de tendências e à análise prospetiva. O principal esforço de investimento recai sobre as tecnologias emergentes e sobre a digitalização e modernização dos processos internos, promovendo práticas mais ágeis e eficientes. Paralelamente, a incorporação de soluções de inteligência artificial surge como elemento fundamental para reforçar a produtividade, otimizar recursos e elevar a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto.

Acresce ainda sobremaneira o reconhecimento e dinamização relevante da Cátedra INA UNESCO.

Pretende-se que 2026 seja um ano de crescente relevância dos projetos estratégicos do INA, tais como, a nova plataforma de apoio à gestão da formação, o *G-Training*, a operacionalização dos programas financiados pelo PRR, a gestão da formação em consórcio e em parceria, o Portal de Formação da AP (COFAP), o *AI Experience LAB*, o Formando 360.<sup>º</sup>, e a expansão das parcerias nacionais e internacionais. Com estas iniciativas, o INA reforça o seu posicionamento enquanto entidade inovadora, estratégica e indispensável na formação destinada à AP.

Estes investimentos são tão indispensáveis quanto transversais e possibilitam escalar a atividade e a atratividade do INA. Fortalece-se, deste modo, a capacitação da AP alicerçada no conhecimento e voltada para o futuro e para o digital, estimula-se a investigação e a inovação públicas, incrementa-se a notoriedade do INA enquanto marca de notoriedade e sinónimo de

qualidade e promovem-se as sinergias provenientes das parcerias nacionais e internacionais com Instituições de Ensino Superior (IES), outros organismos da AP e congéneres – tudo isto em alinhamento com os Objetivos Estratégicos do INA.

## Nota Introdutória

O Plano de Atividades constitui um instrumento de gestão anual essencial, orientando a implementação de ações futuras de forma estruturada e eficiente, e servindo como guia previsional para as atividades a desenvolver ao longo do próximo ano.

O presente documento pretende dar a conhecer as atividades a realizar e os objetivos a atingir em 2026 e rege-se pelo definido no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, referente à elaboração do Plano de Atividades, pelas indicações da Secretaria-Geral do Governo, pelas especificações técnicas do Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços, assim como pelas diretrizes do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), publicado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

É com este enquadramento que de forma sumária se apresenta não apenas o contexto do Plano de Capacitação Estratégica AP 2026 e o enquadramento estratégico delineado e prosseguido pelo INA desde 2022 - aliás com revisão intercalar aprovada recentemente pelo Conselho Estratégico - mas também a identificação dos projetos estruturantes em torno dos quais se têm operacionalizado a transformação preconizada e que devem merecer particular cuidado e atenção num contexto de transformação orgânica. Os referidos documentos estruturantes constituem fonte complementar de informação quanto aos objetivos estratégicos, medidas e indicadores de desempenho do INA e constituem a referência orientadora das ações a desenvolver e o fundamento dos objetivos definidos para o próximo ano.

Assim, e sem prejuízo da análise crítica a fazer, encontra-se hoje no INA, I.P. uma entidade capaz de concretizar os seus propósitos estratégicos, com critério na utilização dos recursos públicos, com uma cultura de criação de oferta de elevado valor acrescentado em consórcio e parceria, com um nível de execução das suas responsabilidades no âmbito do PRR concluída e com uma elevada predisposição para assumir a inovação pedagógica como prática corrente, como são exemplo os projetos de Identidade Pedagógica, o Programa de Mentoria, o *AI Experience LAB*, ou ainda a NAU AP.

## Caraterização e Orgânica do INA

O quadro jurídico do INA é balizado pelos artigos 1.º e 3.º dos Estatutos publicados em anexo ao Decreto-Lei nº 19/2021, de 15 de março, nos termos dos quais o Instituto Nacional de Administração, I.P. é um instituto público da administração indireta do Estado com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, tendo por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.. Nos termos da alínea a) do n.º 5 do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 87-A/2025, os poderes de superintendência e tutela sobre o INA, são exercidos pelo Ministro Adjunto e da Reforma do Estado – no caso pelo Secretário de Estado para a Simplificação -, em coordenação com o Ministro de Estado e das Finanças e com o Ministro da Presidência.

### VISÃO

Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento  
  
Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública

### VALORES

- Futuro;
- Interesse público ;
- Colaboração;
- Resposta;

### MISSÃO

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

Segundo o Decreto-Lei nº 19/2021, de 15 de março, são órgãos do INA: o Conselho Diretivo, o Conselho Estratégico e o Fiscal Único. A sua estrutura nuclear, explanada na Portaria nº 100B/2021, de 11 de maio e atualizada pela Portaria nº 433/2023, de 13 de dezembro, inclui as seguintes direções de serviço:

- Direção de Serviços de Formação e Qualificação (Formação);
- Direção de Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento (Conhecimento);
- Direção de Serviços de Cooperação e Comunicação (Cooperação);
- Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais (Recursos).

É importante referir de igual forma a existência do órgão consultivo da INA Editora, o Conselho Editorial.

Apresenta-se *infra* a estrutura orgânica atual:

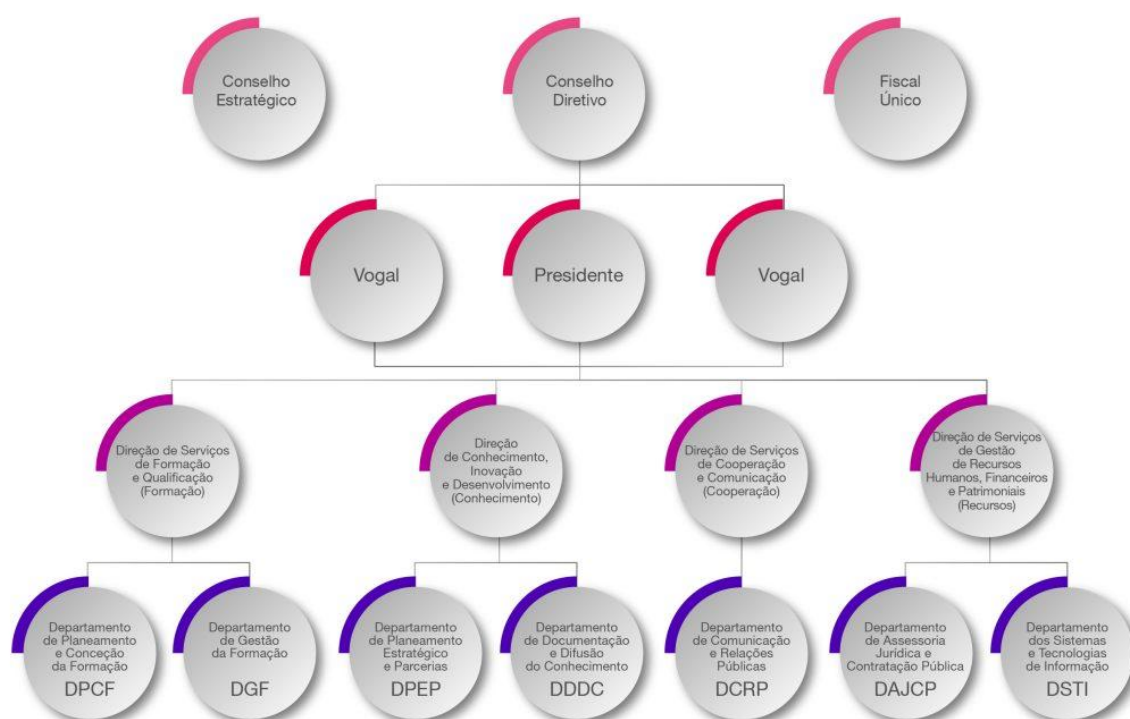


Figura 1 – Orgânica do INA

## Enquadramento Estratégico

As decisões estratégicas e operacionais, bem como as ações e objetivos que o INA se propõe materializar ao longo de 2026, são influenciadas por um conjunto de macropolíticas que enquadram e norteiam a sua atuação.

Em primeiro lugar, destacam-se os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas, que continuam a servir de modelo para a ação do Instituto Nacional de Administração, orientando-o na promoção de um futuro mais sustentável, e expressamente assumidos com específica sinalética de correspondência desde 2023 com as necessidades formativas.

Em 2026, o INA renova o seu compromisso e empenho com os ODS, seguindo a implementação de ações de sustentabilidade e responsabilidade social, e incitando toda a Administração Pública a desenvolver formações e projetos inovadores nas vertentes ambiental, social e económica da sustentabilidade.

Adicionalmente, os objetivos estratégicos do INA encontram-se alinhados com os ODS para os quais mais diretamente contribuem, fortalecendo a congruência e pertinência da sua intervenção na moldura das políticas públicas:

|                                                                                                                                                                                                |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OE1 - 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</b> |   |
| <b>OE2 – Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público</b>                                                                                          |  |
| <b>OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona</b>                                                            |   |
| <b>OE4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional</b>                                                                   |  |

Tabela 1 – Enquadramento Objetivos Estratégicos nos ODS

De seguida, há que destacar três grandes influenciadores político-legais nacionais das atividades planeadas: o Programa do XXV Governo Constitucional, as Grandes Opções do Plano 2025-2029 e a Lei do Orçamento de Estado 2026.

Do primeiro – o **Programa do Governo** (PG), no ponto *II. Reforma do Estado e Guerra à burocracia: simplificar a vida dos cidadãos e das empresas*, – identificam-se duas medidas, diretamente relacionadas com as atribuições do INA:

- Promover formação e qualificação de excelência, melhorando a qualidade técnica e de gestão dos quadros da Administração Pública;
- Reforçar a formação contínua e a literacia digital, promovendo a inclusão social e o acesso equitativo à modernização dos serviços públicos.

Acresce a prioridade assumida no Programa do Governo, de agregação de várias fases do ciclo-de-vida da política de pessoas e recursos humanos da AP, mas também a ambição explícita de reforço das estratégias de capacitação e qualificação, em particular no que respeita ao ciclo de políticas públicas, bem como em competências, ferramentas e tecnologias emergentes.

Quanto às **Grandes Opções do Plano** (GOP 2025-2029), o Eixo prioritário II – *Reforma do Estado e guerra à burocracia: simplificar a vida dos cidadãos e das empresas* estabelece no ponto 4.5.1. a promoção de uma cultura de serviço público de excelência, com destaque para a medida “Promover formação e qualificação de excelência, melhorando a qualidade técnica e de gestão dos quadros da Administração Pública”.

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

Quanto ao **Orçamento de Estado 2026** (OE 2026), o alinhamento encontra-se espelhado no documento da sua proposta, nomeadamente no ponto 5.6 referente à Missão de Base Orgânica Reforma do Estado, do qual se destaca a ação 1.3. – Formação e Capacitação dos Recursos Humanos da Administração Pública no âmbito do Programa 1 – Simplificação. O INA será responsável por dois dos objetivos estabelecidos (1.3.1 - Capacitar as lideranças e os trabalhadores para a execução das políticas públicas com foco no desenvolvimento das competências essenciais para a prestação de serviços públicos simples, claros e acessíveis e 1.3.2 - Melhorar o acesso dos trabalhadores e dirigentes ao conhecimento, tendencialmente através da disponibilização de formação acessível online e gratuita) no valor de 16 M€.

Há que mencionar ainda outros planos e estratégias vários que afetam a atividade do INA mais diretamente, que para além de indicar a direção às inerentes funções do instituto, também impulsionam e validam a sua importância, mostrando o quão relevantes, atuais e pertinentes são as atividades desenvolvidas.

Começando com a **Estratégia 2030**, no que à qualificação das instituições diz respeito, pretende-se estimular “a modernização, capacitação e digitalização da Administração Pública”, referindo que: “A capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a capacidade de atrair e reter talento, o desenvolvimento de competências para o futuro nos trabalhadores públicos e o desenvolvimento de uma cultura de inovação, constituem os principais desafios a superar”.

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

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

Profissional (COFAP). Sem prejuízo de a meta global (nível A) já ter sido alcançada, as medidas e programas preservam centralidade na atuação do INA, agora já com a perspetiva de criar as condições para a sua continuidade e aprofundamento para lá do período de vigência do PRR.

Ainda, a **Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026** na sua *Linha Estratégica IV: Competências de Tecnologias de Informação e Comunicação* refere a necessidade de “reforçar a capacidade interna das competências digitais da AP, incrementando o conhecimento específico sobre a estratégia, governação, princípios, metodologias, requisitos, arquitetura de referência e soluções da AP, por forma a garantir a sua evolução e promover a respetiva adoção”. Quanto ao seu Plano de Ação Transversal, o INA é indicado como responsável, a par com a Agência para a Reforma Tecnológica do Estado por “Capacitar os representantes ministeriais para a função de transformação digital” e pela “Produção de cursos nas diversas áreas digitais para capacitação TIC na Plataforma NAU”.

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

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

## Plano Estratégico do Instituto Nacional de Administração, I.P. 2022-2026

Adicionalmente a todos os documentos, anteriormente mencionados, reveste-se de particular importância o Plano Estratégico para o ciclo 2022-2026, objeto de revisão em 2024.

Esta revisão estratégica, embora não configure uma alteração de natureza transformacional, orientou-se para ajustes incrementais e adaptações necessárias que asseguram o alinhamento contínuo do INA com os desafios atuais. Mantendo-se inalteradas as bases estruturantes do plano — nomeadamente a visão, os valores e os quatro objetivos estratégicos originalmente definidos —, a revisão centrou-se no reforço da eficácia operacional e da capacidade de resposta da instituição, garantindo que a estratégia do INA se mantém atual, coerente e relevante.

Assim, a revisão proposta incidiu, essencialmente, no alinhamento e simplificação da redação, bem como na reformulação de medidas e indicadores de desempenho (KPIs).

Em particular, reafirmou-se o foco central na missão formativa do INA, tendo sido, à luz dessa prioridade, revisitadas as reflexões relativas à natureza institucional, às relações com as instituições de ensino superior, e à intervenção nas áreas de investigação, inovação e desenvolvimento, bem como à notoriedade e reconhecimento da marca INA.

Assim, para a concretização da Missão e da Visão do INA, foram redefinidos no Plano Estratégico, **quatro objetivos estratégicos** que constituem o farol da ação do INA:

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

Estes Objetivos Estratégicos estão amplamente elucidados e ramificados em estratégias e medidas no documento citado. Aí podem ainda ser encontrados os indicadores que permitirão a sua mensuração e análise.

Para a monitorização dos quatro objetivos estratégicos, existem indicadores estratégicos (**Key Performance Indicators** – KPIs) com metas de execução para 2026, estando definidas metas

intercalares anuais, de modo a certificar a concretização integral do Plano Estratégico e a monitorização frequente em cada ciclo de gestão. Estes KPIs podem ser observados no [anexo III](#).

### **Parceiro para o Desenvolvimento | Instrumento para a Reforma**

A uma vocação histórica do INA, a capacitação de quadros da AP, hoje reforçada pela colaboração com Instituições de Ensino Superior e entidades de referência na Administração Pública Portuguesa, revela-se uma ferramenta indispensável aos preconizados processos de transformação centrada em competências - tais como as identificadas pela OCDE ou UE e, entre nós, pelo ReCAP, e de *upskilling* e *reskilling*.

O investimento no desenvolvimento de ofertas formativas em consórcio, incluindo com escolas de gestão internacional de referência (INSEAD em 2024, HBS em 2025), bem como o investimento numa metodologia própria de inovação pedagógica (v.g. AI Experience Lab (*challenge based learning*) ou ENTI (simultaneamente síncrona e massificada), numa exigente avaliação da formação, ou ainda em processos de Mentoria (PMIL).

A dinâmica de articulação e construção conjunta quer com Instituições de Ensino Superior, quer com entidades de referência para a Administração Pública, poderá ser um fator simplificador para promover reflexão e envolver *stakeholders* relevantes no processo de desenho de soluções, num ambiente mais orientado para a produção de conhecimento e menos permeável a flutuações conjunturais.

De igual modo, a pertença por inerência aos vários fóruns internacionais de escolas de Governo (DISPA e NSG OCDE) ou especializados em Administração Pública (EGPA, IIAS e CLAD, PAG *Reform Group* e iniciativas CompAct - Centros de Excelência e passaporte de competências), coloca o INA em posição privilegiada para promover exercícios de *benchmarking* e *benchlearnig* através de troca de experiências com uma multiplicidade relevante de atores, realidades e países.



Figura 2 – Contributo do INA no ciclo da Reforma do Estado

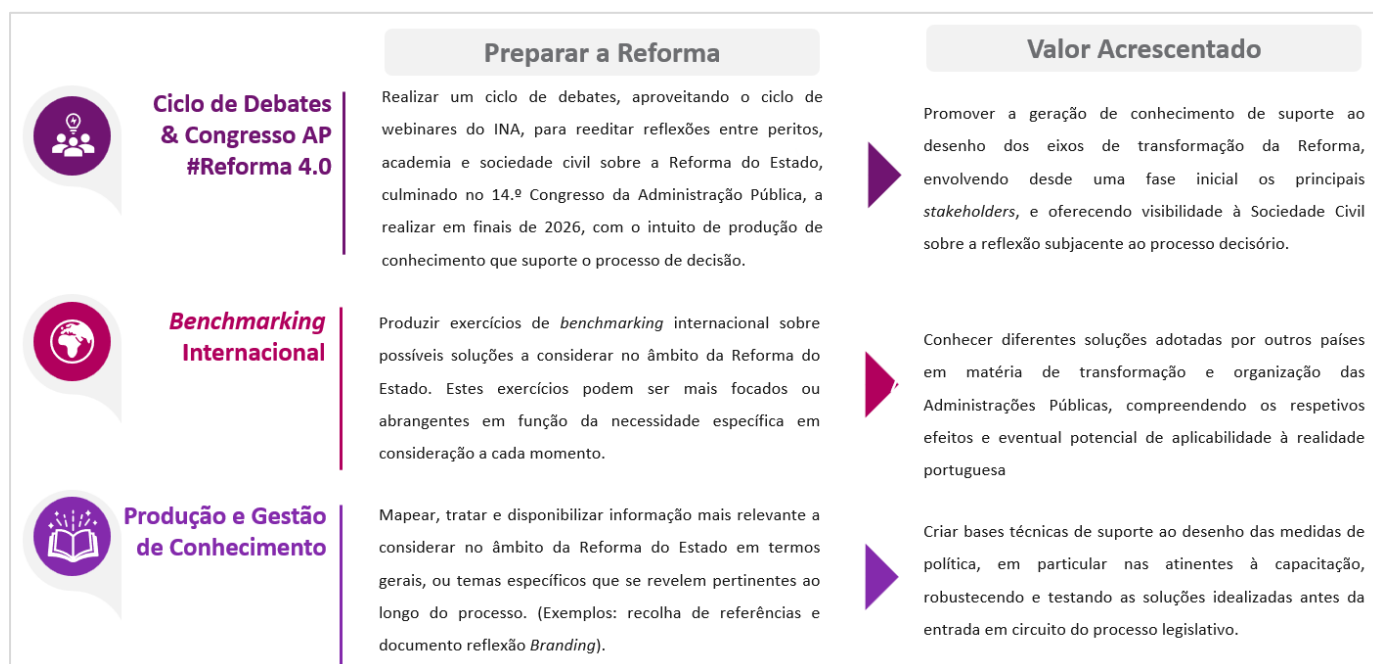


Figura 3 – Preparar a Reforma

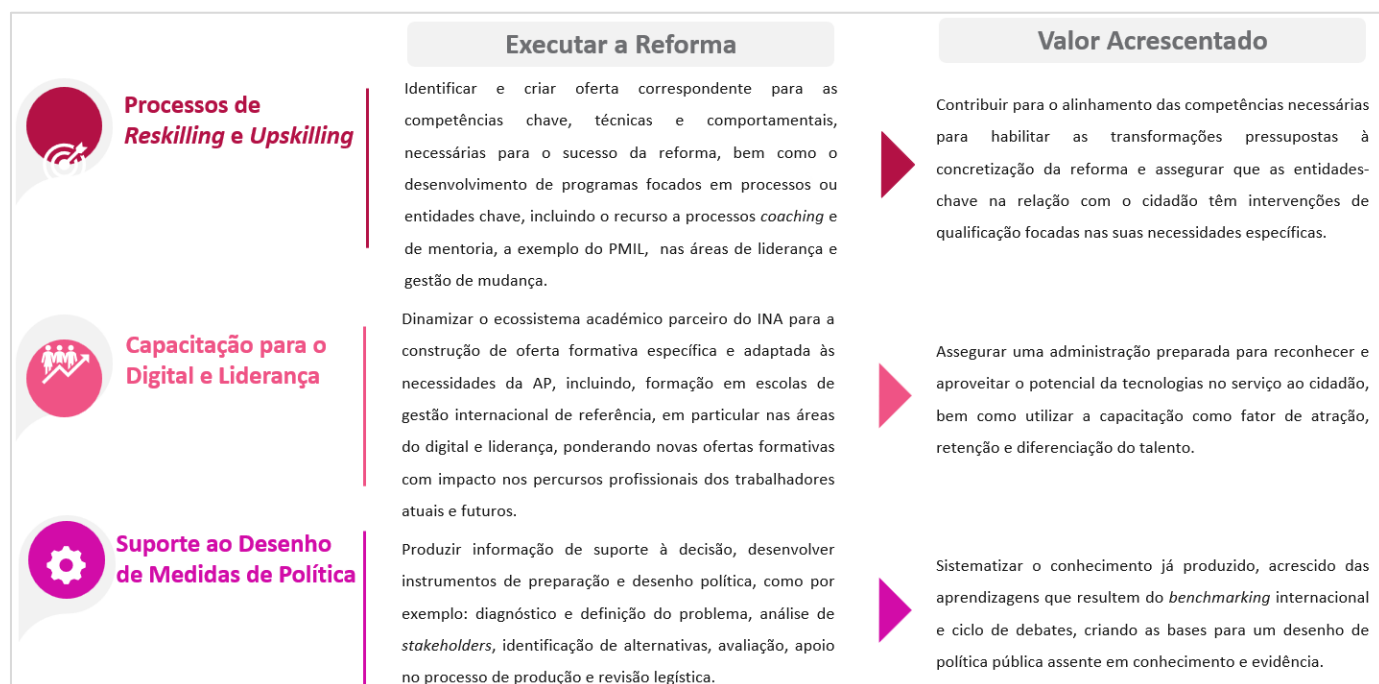


Figura 4 – Executar a Reforma

### Medidas no Âmbito da Simplificação

O presente documento pretende ainda responder, de forma estratégica, aos cinco eixos da reforma do Estado, promovendo a modernização, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

Relativamente ao objetivo de *Garantir a interoperabilidade entre sistemas do Estado*, o Portal de Formação da AP (COFAP) iniciará o processo de integração com o SIOE+, após estabilização da nova versão deste sistema. Esta integração permitirá uma ligação contínua entre os sistemas de gestão de recursos humanos e os dados de formação, assegurando maior consistência e fiabilidade da informação. Para esse efeito, o COFAP passará a incorporar módulos que cobrem as várias fases do ciclo de gestão da formação — diagnóstico, planeamento, execução, avaliação e reporte — promovendo a harmonização dos processos e a convergência entre políticas de formação e de recursos humanos. Os dados agregados do reporte de formação serão ainda disponibilizados, de forma segura, na Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP).

No que se refere ao objetivo de *Simplificar estruturas e processos*, estão previstas várias iniciativas de modernização interna com impacto direto nos *stakeholders*. Destaca-se o novo sistema integrado de gestão da formação, *G Training*, que centraliza processos, integra informação proveniente das plataformas NAU\_AP, Moodle e do site do INA, e assegura autenticação única, alinhada com o princípio *only once*. Este sistema reforça a eficiência, a interoperabilidade e a capacidade de monitorização.

A par disso, o INA disponibiliza MOOCs gratuitos dirigidos a todos os trabalhadores da AP, promovendo uma cultura de serviço público mais capacitada e digital. Particular destaque para os cursos *ReCAP*, que desenvolvem competências transversais essenciais a um desempenho público eficiente e orientado ao cidadão.

Internamente, serão também desenvolvidos projetos de automatização robótica de processos (RPA) e de utilização de agentes de IA, com vista à agilização de procedimentos administrativos. Entre os projetos a destacar encontram-se a Plataforma de Gestão de Aquisições, o *AI Experience LAB* e o *Formando 360º*, que integra dados para apoiar decisões estratégicas na área formativa.

Estas iniciativas contribuem igualmente para o objetivo de *Garantir a digitalização de 100% dos serviços aos cidadãos e empresas até 2030*. O INA assegura capacitação digital transversal, desde literacia digital até competências avançadas em dados, interoperabilidade e transformação digital. A oferta formativa online e gratuita — incluindo MOOCs e *ReCAP* — é reforçada com formação específica para serviços digitais. O Relatório Geral da Formação, produzido com base nos dados recolhidos no COFAP, constitui um instrumento essencial para avaliar a evolução da capacitação digital na AP. Complementarmente, o INA fomenta práticas de gestão da mudança e inovação tecnológica, através do *AI LAB*, do Programa de Mentoria PMIL e das comunidades de prática Alumni e FA>AP.

No âmbito da necessidade de *Desenvolver as medidas previstas no programa SIMPLEX*, o INA executa o seu Plano de Transformação Digital, que integra projetos já mencionados, como o *G Training*, *Formando 360º*, automação por RPA e IA, Radar de Mapeamento de Tendências, dinamização do Espaço AP na NAU e a Plataforma de Gestão de Aquisições. Estas iniciativas reforçam a simplificação administrativa, a digitalização de processos e a modernização dos serviços internos, contribuindo para as metas do SIMPLEX.

Por fim, no que respeita ao objetivo de *Assegurar a avaliação pelos cidadãos*, especialmente em serviços com atendimento público ou prestação direta a cidadãos e empresas, o INA contribui indiretamente através da oferta formativa — desenvolvida em parceria com o ensino superior — nas áreas de desenho de serviços e usabilidade, no âmbito do programa Serviços Públicos Digitais. Esta formação capacita as entidades para conceber serviços centrados no cidadão, onde a avaliação contínua dos utilizadores é determinante. Embora o INA não tenha atendimento direto ao público, avalia sistematicamente a qualidade do serviço prestado a formandos, trabalhadores da AP e formadores, recolhendo indicadores quantitativos e feedback qualitativo sobre conteúdos, metodologias, desempenho pedagógico e apoio logístico.

Este alinhamento global evidencia o papel central do INA na concretização da Reforma do Estado, promovendo interoperabilidade, simplificação, digitalização, inovação e avaliação — sempre com foco na capacitação dos recursos humanos e na consolidação de uma cultura de serviço público de excelência.

| Medidas / Orientações                              | Relatório da PLOE 2026                                                                                                                                                                             | Enquadramento com o Programa do Governo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Indicador                                                                                                                                                                           | Critério de realização                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interoperabilidade entre sistemas do Estado</b> | Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP                                                                                                                                 | b. Assegurar a interoperabilidade entre serviços da Administração Pública, eliminando redundâncias através da partilha inteligente de dados entre serviços, respeitando a privacidade e assegurar a aplicação do princípio “só uma vez”, para que cidadãos e empresas não tenham de fornecer dados já disponíveis ao Estado, e convergindo para o uso de uma plataforma única de interface da administração central com os cidadãos e empresas;                                                                                                                                                                                                                                                                             | OE1 E4 M4 I2 - Percentagem de dados agregados do reporte de formação profissional disponíveis no Portal de Formação AP - COFAP - publicados em dados.gov através da plataforma IAP. | Considera-se cumprido quando os dados COFAP definidos para interoperabilidade são integrados e disponibilizados na plataforma IAP dentro do prazo estabelecido                           |
| <b>Simplificação de estruturas e processos</b>     | Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP<br><br>Obj. 1.2- Capacitar e formar os trabalhadores da AP central com as competências necessárias para operar no futuro modelo | c. Progredir na digitalização, desmaterialização de processos, desenvolvimento tecnológico, reforço da cibersegurança e integração de ferramentas de inteligência artificial na Administração Pública. Cada Ministério fará um levantamento exaustivo de todos os processos burocráticos que as empresas e os cidadãos enfrentam (com destaque para as áreas da Saúde, Educação e serviços de conhecimento intensivo). Cada processo será objeto de uma avaliação. Se a sua existência não se justificar, será eliminado. Avançar na digitalização integral de todos os processos administrativos, incluindo a integração com IA para validação automática de formulários, alertas de pendências e preenchimento assistido. | OE1 E5 M1 I2 - Percentagem de oferta disponível 90 dias após alteração dos diplomas legislativos no âmbito da AP (SIADAP, EPD) e da reforma do Estado (CCP, CPA).                   | O objetivo considera-se realizado quando, no prazo máximo de 90 dias após a entrada em vigor do novo diploma, a proposta de programa de capacitação é submetida à tutela para validação. |

| Medidas / Orientações                      | Relatório da PLOE 2026                                                                                                   | Enquadramento com o Programa do Governo                                                                                                                                                                                                                                                          | Indicador                                                                                                | Critério de realização                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Digitalização dos serviços até 2030</b> | Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP                                                       | g. Reforçar a formação contínua e a literacia digital, promovendo a inclusão social e o acesso equitativo à modernização dos serviços públicos;                                                                                                                                                  | QUAR   Indicador 6 - Número de Massive Open Online Courses disponibilizados online e com acesso gratuito | São considerados apenas os MOOCS disponíveis e de acesso gratuito.                                                                                                                                       |
|                                            | Obj. 1.2- Capacitar e formar os trabalhadores da AP central com as competências necessárias para operar no futuro modelo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | OE1 E3 M1 I2 - N.º acumulado de programas em parceria                                                    | São considerados os programas em parceria disponibilizados ao público.                                                                                                                                   |
| <b>Medidas Simplex</b>                     |                                                                                                                          | d. Combinar os projetos de reengenharia de processos conduzidos por cada ministério, com um processo aberto, recolhendo contributos da sociedade civil para identificação e preparação de medidas de desburocratização e eliminação ou simplificação de processos ou requisitos administrativos; | OE3 E1 M2 I1 - Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA                                 | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no plano de ação no ano x 100                                                                                                           |
| <b>Avaliação dos serviços prestados</b>    | Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | OE1 E1 M1 I3 - Índice de satisfação dos formandos<br>OE3 E5 M2 I2 - Índice de satisfação dos formadores  | Média simples das respostas ao inquérito de satisfação de todas as formações realizadas = $\Sigma$ respostas ao inquérito ÷ N.º de respostas (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a “Muito Satisfeito”) |

Tabela 3 – Indicadores alinhados com o relatório do OE2026

### Medidas no Âmbito da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos da AP

O INA responde diretamente às ações e objetivos definidos no Relatório do Orçamento de Estado de 2026, nomeadamente nas áreas de gestão estratégica dos recursos humanos, valorização das carreiras e dirigentes, reconhecimento do mérito e promoção da modernização digital da Administração Pública. Esta resposta consubstancia-se na proposta de apoio ao processo de revisão das carreiras da AP, através de formação exclusiva e à medida (em parceria com as IES sempre que aplicável) e de formação obrigatória de acesso às carreiras.

No âmbito da revisão do estatuto do pessoal dirigente, pretende-se que o contributo incida principalmente no desenho e reformulação da formação avançada para este público-alvo, em alinhamento com a ambição subjacente à apresentação de um novo estatuto de pessoal dirigente. É assumido o papel central na capacitação da liderança pública, através do ReCAP, da

do consórcio FA>AP e dos programas *Experience LAB* no âmbito da IA e das políticas públicas, bem como da implementação de programas de mentoria destinados a dirigentes no contexto da reforma da AP. Este contributo é extensível à reformulação do Sistema de Avaliação de Desempenho, através da capacitação dos dirigentes para a gestão de competências, incentivando o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores de modo a tornar as organizações mais resilientes, mais colaborativas, mais inovadoras, mais ágeis e adaptáveis às mudanças de contexto, de processos e de prioridades.

Quanto à promoção da transformação e modernização digitais da AP, o contributo será materializado através dos projetos mencionados ao longo deste documento, bem como pelo reforço da formação contínua nas temáticas relacionadas com o digital, promovendo a inclusão social e o acesso equitativo à modernização dos serviços públicos. Neste contexto, o INA contribui de forma estruturada para a promoção de uma cultura de serviço público de excelência, alinhada com as orientações do Programa de Governo e com a Reforma do Estado no que respeita à modernização e valorização dos trabalhadores da AP.

Em suma, o INA constitui-se enquanto elemento fulcral no ciclo de vida da política de pessoas e de gestão dos recursos humanos da AP, intervindo de forma integrada desde o diagnóstico e planeamento das necessidades até à qualificação, desenvolvimento, avaliação e valorização dos trabalhadores e dirigentes públicos. Pela sua atuação transversal e pela capacidade de apoiar a modernização e profissionalização da AP, assegura-se a coerência, a continuidade e a eficácia das políticas de pessoas, contribuindo para uma gestão pública de excelência.

A tabela seguinte apresenta um conjunto de indicadores, para além dos evidenciados no plano estratégico, que evidenciam e acompanham o contributo neste contributo:

| Medidas / Orientações                                    | Relatório da PLOE 2026                                                              | Enquadramento com o Programa do Governo                                                                                                                                                                               | Indicador                                                                                                                                                         | Critério de realização                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Novo Sistema de Avaliação dos trabalhadores da AP</b> | Obj. 4.2.2- Reconhecer o mérito, resultados atingidos e diferenciação do desempenho | e. Evoluir para um sistema de avaliação simples, desburocratizado, dando autonomia e responsabilidade aos avaliadores e maior peso ao desempenho como critério de progressão por oposição ao critério da antiguidade; | OE1 E5 M1 I2 - Percentagem de oferta disponível 90 dias após alteração dos diplomas legislativos no âmbito da AP (SIADAP, EPD) e da reforma do Estado (CCP, CPA). | O objetivo considera-se realizado quando, no prazo máximo de 90 dias após a entrada em vigor do novo diploma, a proposta de programa de capacitação é submetida à tutela para validação. |

| Medidas / Orientações                               | Relatório da PLOE 2026                                             | Enquadramento com o Programa do Governo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Indicador                                                                                                                                                                           | Critério de realização                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Novo Estatuto do Pessoal Dirigente</b>           | Obj. 4.2.1 Rever e valorizar as carreiras e os dirigentes da AP    | b. Apostar na valorização reforçada dos cargos dirigentes e dos trabalhadores mais qualificados, em particular onde o diferencial salarial face ao setor privado seja maior;                                                                                                                                                                                                                                                                    | OE1 E5 M1 I2 - Percentagem de oferta disponível 90 dias após alteração dos diplomas legislativos no âmbito da AP (SIADAP, EPD) e da reforma do Estado (CCP, CPA).                   | O objetivo considera-se realizado quando, no prazo máximo de 90 dias após a entrada em vigor do novo diploma, a proposta de programa de capacitação é submetida à tutela para validação.                                                  |
| <b>Revisão das Carreiras</b>                        | Obj. 4.2.1 Rever e valorizar as carreiras e os dirigentes da AP    | a. Completar a revisão das carreiras da administração pública nos termos do acordado com as estruturas sindicais representantes das carreiras gerais da Administração Pública;                                                                                                                                                                                                                                                                  | OE1 E5 M1 I3 - Percentagem de carreiras revistas com proposta de desenho de oferta formativa, disponível ou em curso                                                                | São consideradas para o cálculo do rácio, apenas as carreiras que não tenha entidade formadora distinta do INA afeta                                                                                                                      |
| <b>Sistema transversal de suporte para RH da AP</b> | Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP | f. Promover formação e qualificação de excelência, melhorando a qualidade técnica e de gestão dos quadros da Administração Pública;                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | OE1 E4 M4 I1 - Taxa de execução do projeto de integração da COFAP                                                                                                                   | Considera-se para efeitos de cumprimento a execução das seguintes fases do projeto:<br>.Definição do modelo de dados da COFAP<br>.Realinhamento com o SIOE+<br>.Propor novos dados e indicadores no âmbito do ciclo de gestão da formação |
| <b>Interoperabilidade entre sistemas do Estado</b>  | Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP | b. Assegurar a interoperabilidade entre serviços da Administração Pública, eliminando redundâncias através da partilha inteligente de dados entre serviços, respeitando a privacidade e assegurar a aplicação do princípio “só uma vez”, para que cidadãos e empresas não tenham de fornecer dados já disponíveis ao Estado, e convergindo para o uso de uma plataforma única de interface da administração central com os cidadãos e empresas; | OE1 E4 M4 I2 - Percentagem de dados agregados do reporte de formação profissional disponíveis no Portal de Formação AP - COFAP - publicados em dados.gov através da plataforma IAP. | Considera-se cumprido quando os dados COFAP definidos para interoperabilidade são integrados e disponibilizados na plataforma IAP dentro do prazo estabelecido                                                                            |

| Medidas / Orientações                          | Relatório da PLOE 2026                                                                                                                                                                                    | Enquadramento com o Programa do Governo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Indicador                                                                                                                                                                | Critério de realização                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Simplificação de estruturas e processos</b> | <p>Obj. 4.3.1- Promover a transformação e modernização digitais da AP</p> <p>Obj. 1.2- Capacitar e formar os trabalhadores da AP central com as competências necessárias para operar no futuro modelo</p> | <p>c. Progredir na digitalização, desmaterialização de processos, desenvolvimento tecnológico, reforço da cibersegurança e integração de ferramentas de inteligência artificial na Administração Pública. Cada Ministério fará um levantamento exaustivo de todos os processos burocráticos que as empresas e os cidadãos enfrentam (com destaque para as áreas da Saúde, Educação e serviços de conhecimento intensivo). Cada processo será objeto de uma avaliação. Se a sua existência não se justificar, será eliminado. Avançar na digitalização integral de todos os processos administrativos, incluindo a integração com IA para validação automática de formulários, alertas de pendências e preenchimento assistido.</p> | <p>OE1 E5 M1 I2 - Percentagem de oferta disponível 90 dias após alteração dos diplomas legislativos no âmbito da AP (SIADAP, EPD) e da reforma do Estado (CCP, CPA).</p> | <p>O objetivo considera-se realizado quando, no prazo máximo de 90 dias após a entrada em vigor do novo diploma, a proposta de programa de capacitação é submetida à tutela para validação.</p> |

Tabela 4 – Indicadores alinhados com o relatório do OE 2026

## Planeamento de Atividades

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 2026, à semelhança dos anos anteriores, 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.

Recordando que o INA viu, em 2025, reconhecida a sua candidatura ao Programa de Cátedras UNESCO com o tema “Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública: Participação, Inovação e Capacitação” – a única Cátedra portuguesa atribuída a uma entidade que não é uma entidade de ensino superior,- a **Cátedra UNESCO do INA** orientará o seu plano de atividades em torno dos pilares da educação, ciência e cultura, pilares fundamentais da missão da UNESCO, abrangendo trabalhadores da Administração Pública portuguesa e de entidades parceiras,

designadamente da CPLP. O projeto visa reforçar a capacitação da Administração Pública através de ações formativas em educação para o desenvolvimento, abordando temas como a democracia, cidadania, igualdade, inovação e liderança. Pretende, igualmente, aumentar a visibilidade da formação e da investigação, promover métodos pedagógicos centrados na prospetiva e na cooperação intergeracional e estimular projetos de inovação em articulação com parceiros nacionais e internacionais.

## Prioridades

Quanto ao **Objetivo Estratégico 1**, respeitante à promoção da capacitação, para além das nomeadas atividades correntes e a execução do Programa de Formação para 2026, perspetiva-se a definição do Programa de Formação para 2027, a continuação da aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato *Massive Open Online Courses* (MOOC) ou formato para *Moodle* (*e-learning*); o desenvolvimento e disponibilização de formação assíncrona, na qual se incluem todos os cursos referentes às **competências do ReCAP**; a disponibilização da nova plataforma de gestão da formação, o **G training**, bem como a disponibilização dos módulos de diagnóstico das necessidades de formação da plataforma **COFAP**; a consolidação do **novo modelo pedagógico do INA**, e desenvolvimento das atividades definidas no Plano de Atividades da **Cátedra Unesco do INA** para 2026.

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**, nos termos já explicitados.

No que respeita ao **Objetivo Estratégico 2**, importa destacar o desejo do INA em acentuar a dinamização do **ecossistema de conhecimento** em curso, beneficiando do reconhecimento expresso que hoje tem como Unidade de I&D para efeitos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, e privilegiando a relação com os centros de Inovação e Desenvolvimento e com as entidades do setor público através da dinamização de *workshops* conjuntos para mapeamento, cocriação, partilha de conhecimento com o intuito de produzir estudos de caso, relatórios técnicos e modelos de gestão integrada; continuar na consolidação da **ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e a AP**, 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. Em 2026, cumpre também realçar a 5ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública). Outra das prioridades é o desenvolvimento do projeto **FuturINA**, através da produção de relatórios com informação e

orientações relevantes para o apoio à **decisão prospetiva** e de implementação de iniciativas no âmbito da atividade do INA e, neste âmbito a concretização do **projeto RADAR** – do qual a prova de conceito foi realizada em 2025, - para a transformação da informação mapeada em metodologias, ferramentas, percursos formativos e iniciativas de capacitação; **Assegurar a gestão e monitorização ativas dos Consórcios de Formação e Investigação**, num processo que envolve a negociação de programas, o acompanhamento da execução e a gestão de dados. Tem como foco a resposta eficaz às necessidades da AP, reforçando a articulação entre parceiros e o impacto das formações. O desenvolvimento de mais projetos no seio do **AI Experience LAB - Laboratório de Inteligência Artificial**, que consiste num espaço de experimentação colaborativa focado na capacitação de dirigentes e quadros da AP em competências-chave de IA, promovendo simultaneamente a cocriação de soluções aplicadas de IA com o apoio de instituições académicas e parceiros tecnológicos. Perspetiva-se, aliás, a replicação desta metodologia a outras áreas de intervenção para além da IA como é exemplo o *Public Policies Experience Lab* em pretendida parceria com o PlanAPP.

No âmbito do **Objetivo Estratégico 3**, centrado na reforçada notoriedade da marca INA e na qualidade da resposta institucional, destaca-se a continuidade do processo de transformação digital e a **reorganização da infraestrutura tecnológica** do Instituto, pilares fundamentais para a modernização e eficiência organizacional. Este esforço integra a utilização de tecnologias avançadas, nomeadamente ferramentas de inteligência artificial aplicadas à otimização de processos, melhoria da gestão interna e desenvolvimento de soluções inovadoras, com destaque para projetos de *business intelligence & analytics* como o **Formando 360º** que irá permitir caracterizar públicos, identificar tendências e apoiar decisões estratégicas de formação e comunicação.

Paralelamente, será assegurada a execução do **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação** e a dinamização da **Rede INA Alumni**, enquanto espaço de partilha e valorização profissional. No domínio da comunicação institucional, importa salientar a aposta em estratégias mais direcionadas e segmentadas.

Neste contexto, será realizado o primeiro balanço da **Estratégia de Comunicação 2022-2026**, com vista à preparação da **Estratégia 2027-2031**, e desenvolvido o Plano de Comunicação 2026, que integrará ações de divulgação de projetos, reforço da notoriedade institucional e implementação do **Plano de Comunicação da Cátedra UNESCO** do INA. Complementarmente, incluem-se a produção do Vídeo Institucional do INA, em versões portuguesa e inglesa, e a criação de um **Plano de Comunicação sobre capacitação da Administração Pública e Reforma**

**do Estado**, contemplando WebINARs, *podcasts*, o Congresso Nacional e outras iniciativas complementares.

Em relação ao **Objetivo Estratégico 4**, referente ao posicionamento institucional na esfera da cooperação a nível nacional e internacional, destaca-se a **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 Rede 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 robustecimento da participação do INA no eixo internacional, destaca-se a promoção e operacionalização dos protocolos de cooperação internacional assinados pelo INA, bem como o reforço da articulação com a OCDE e outras redes internacionais relevantes para a Administração Pública.

No plano nacional, a participação ativa do INA em redes de cooperação interinstitucional consolida o seu papel enquanto parceiro estratégico na promoção do desenvolvimento e na valorização da Administração Pública. Estas redes constituem espaços privilegiados de partilha de boas práticas, intercâmbio de experiências e construção de soluções colaborativas, contribuindo, assim, para a capacitação, modernização e inovação nos serviços públicos. Desta forma, o INA reforça o seu compromisso com uma governação mais eficiente, colaborativa e orientada para resultados, ao serviço do interesse público e da melhoria contínua da ação administrativa.

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**.

## **Atividades**

Para o ano de 2026, estão previstas 38 medidas/atividades tendo sido definidos 56 indicadores de execução e as respetivas métricas para aferição da taxa de realização. A fórmula de apuramento da taxa de execução do Plano de Atividades (PA) corresponde à média simples de todos os indicadores existentes em cada Objetivo Estratégico (OE), assumindo-se que cada indicador tem o mesmo peso no cálculo, não existindo, assim, ponderações diferenciadas entre indicadores. Com base nesta matriz operacional, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2026.

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 2026.

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

**Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 1: Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público**

Recorrendo à combinação das diferentes modalidades de formação que tem ao seu dispor, pretende-se que em 2026 o INA dê prosseguimento ao desenvolvimento da atividade formativa na AP, 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.

O INA deseja continuar o **processo de internalização de conhecimento para a produção de MOOCs**, com vista a desenvolver internamente a capacidade de conceção de materiais pedagógicos assíncronos e, assim, escalar a oferta formativa disponibilizada através da plataforma NAU AP. Esta aposta permite ao INA alargar o acesso à formação tendencialmente gratuita, promovendo cursos abertos e acessíveis a todos, nos quais cada formando gere o seu percurso e ritmo de aprendizagem de forma autónoma e flexível.

O **Programa de Formação de 2026**, à semelhança do ano anterior, encontra-se dividido em seis áreas de formação estratégica: Formação Obrigatória, Cidadania e Participação, Competências Digitais, Inovação, Interesse e Serviço Público e Liderança - existindo dentro de cada área 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, autonomamente, da situação escolhida.

Relativamente ao **Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)**, aprovado pela Portaria n.º 214/2024/1, o INA pretende no ano de 2026 disponibilizar os cursos em falta referentes às competências presentes no RECAP.

O novo **modelo pedagógico do INA** assenta numa aprendizagem centrada no formando, promovendo o desenvolvimento de competências aplicáveis aos contextos reais da AP. Baseado no modelo PrACT (Praticabilidade, Autenticidade, Consistência e Transparência), privilegia metodologias ativas como a aprendizagem baseada em projetos, estudos de caso e *flipped*

*classroom*, apoiadas em plataformas digitais integrada (e em recursos tecnológicos diversificados. A avaliação assume um caráter autêntico e contínuo, orientado para a prática e a melhoria do desempenho. Em constante evolução, o modelo incorpora o uso de inteligência artificial para personalizar a formação e antecipar necessidades, reforçando o papel do INA como referência na inovação pedagógica e na capacitação da AP.

Os acordos de **consórcio celebrados entre o INA e as IES** constituem um travejamento já consolidado e estratégico essencial da política de capacitação da AP, ao promoverem uma colaboração contínua e qualificada no desenvolvimento de programas formativos de excelência. Estas parcerias reforçam a capacidade do INA em oferecer formação avançada e especializada, assegurando a qualificação contínua dos recursos humanos do setor público e fomentando uma ligação efetiva entre o conhecimento académico e a prática administrativa. Para além das IES, o INA mantém ainda redes de cooperação com diversas entidades parceiras da AP, consolidando uma abordagem colaborativa e interinstitucional que amplia o impacto e a relevância das suas iniciativas formativas. Este modelo de atuação permite atualizar permanentemente os conteúdos, metodologias e formatos de parceria, garantindo a sua adequação às necessidades emergentes da governação pública e reforçando o posicionamento do INA enquanto agente central de capacitação e inovação.

No que respeita à **Formação à Medida**, ambiciona-se proporcionar aos organismos da AP a oportunidade de conceber e desenvolver, em conjunto com o INA, ações formativas ajustadas às suas necessidades específicas, identificadas no âmbito das suas atividades e desafios institucionais. Esta abordagem visa criar propostas personalizadas de capacitação, que respondam de forma direta e eficaz às exigências reais dos serviços públicos, potenciando o desenvolvimento de competências relevantes para cada contexto organizacional. Complementarmente, é também disponibilizada **formação exclusiva**, concebida de forma integral para determinados organismos, reforçando a pertinência, o impacto e a aplicabilidade prática das ações formativas promovidas.

No âmbito da **Cátedra UNESCO** *supra* referida, o INA propõe-se ainda fomentar a colaboração entre *Stakeholders*, de modo a reforçar a capacidade de resposta da Administração Pública a contextos de crise, e promover a produção e disseminação de conhecimento, consolidando-se como um espaço de referência para a inovação, a partilha de boas práticas e o pensamento crítico em educação para o desenvolvimento. Realça-se, o facto da cátedra UNESCO do INA destacar-se por uma característica singular: ser a primeira cátedra nacional sediada fora do meio universitário, reconhecendo o papel deste Instituto como uma entidade de referência na

formação, promoção do conhecimento e inovação no setor da Administração Pública. Em 2026, o INA irá organizar o **Encontro de Cátedras UNESCO**, iniciativa que assumirá particular relevância por ocorrer no ano em que se assinalam os 80 anos da UNESCO. A realização deste encontro com o acolhimento do INA, testemunha o compromisso do Instituto com a valorização da ciência, da educação e da administração pública, bem como com a dinamização de redes de colaboração estratégica alinhadas com os princípios e missão da UNESCO.

Desenvolvimento de instrumentos de suporte à gestão da formação na Administração Pública, designadamente através do **Portal de Formação da AP (COFAP)**. Pretende-se que inclua módulos para as diferentes fases de gestão do ciclo da formação profissional na AP (diagnóstico de necessidades de formação, planeamento, execução, avaliação e reporte). O módulo de reporte já está em funcionamento e envolve o reporte de dados de formação de todas as entidades da AP abrangidas pelo âmbito de atuação do DL 86-A/2016, de 29 de dezembro, bem como a consequente elaboração do Relatório de Gestão da Formação na Administração Pública.

Outro dos marcos para 2026 é o início do funcionamento da **plataforma G Training** que consiste no novo sistema de gestão integrada da formação do INA, desenvolvido para substituir o atual SIGEF. Esta plataforma pretende apresentar uma solução mais moderna, intuitiva e eficiente, de modo a permitir uma gestão completa e integrada de todo o ciclo formativo — desde a inscrição dos formandos até à emissão de certificados e monitorização dos resultados.

Desta forma, o INA consolida-se como entidade de referência na coordenação e gestão da formação pública, assegurando uma resposta integrada, transparente e orientada para a excelência na capacitação dos trabalhadores do Estado.

A **gestão e dinamização NAU AP** através da coordenação da participação das entidades públicas na área NAU AP, incluindo a gestão de pedidos, clientes e da relação com a equipa técnica da plataforma. Este processo envolve a definição de critérios de entrada de cursos, a publicação e acompanhamento do ciclo de vida dos cursos em parceria com as entidades, bem como a dinamização de iniciativas junto da Administração Pública para promover a utilização deste espaço formativo.

No âmbito do desenvolvimento de competências estratégicas, destaca-se a continuação do **Programa de Mentoria em Inovação e Liderança (PMIL)**, integrado num conjunto de instrumentos de política pública, nomeadamente na Estratégia 2030, que identifica como desafios centrais a capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a atração e retenção de talento, o desenvolvimento de competências orientadas para o futuro e a promoção de uma cultura de inovação na Administração Pública. Paralelamente, mantêm-se as **Oficinas de**

**Cocriação**, que visam fomentar um modelo de governação mais participativo e colaborativo, promovendo a cocriação de soluções para os desafios das organizações públicas, através do envolvimento ativo de pessoas e equipas em processos de reflexão, experimentação e construção conjunta de respostas inovadoras e sustentáveis.

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

- **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.
  - Elaborar o Relatório Geral da Formação com base nos dados inseridos no Portal da Formação da AP (COFAP).
- 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*, Inteligência Artificial, *Data Science*, Código Aberto e Contratação TIC.

- **Formação superior e avançada em gestão**, ministrada pelo INA, I.P. e/ou em consórcio com Instituições de Ensino Superior, destinada preferencialmente a dirigentes e que privilegie o acesso do sexo sub-representado a este processo de capacitação de lideranças.
- **Programa Qualifica AP** – O Plano de Ação 2021-2026 representa uma aposta em escala na educação e formação de adultos no período em apreço e que complementarà 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.

Nesta conjuntura, pretende-se continuar a reforçar a oferta formativa do INA através de parcerias estratégicas e da colaboração com entidades públicas detentoras de reconhecida *expertise* em áreas relevantes. A contribuição destas organizações é fundamental para garantir uma capacitação rigorosa, atual e de elevada qualidade no setor público, especialmente no que respeita à implementação de políticas públicas de carácter transversal. Esta atuação conjunta permite enriquecer o conhecimento e a experiência partilhadas, potenciando assim, uma formação mais abrangente, colaborativa e orientada para a eficiência do serviço público.

**Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 2: Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento**

No âmbito da ciência e da inovação destaca-se a consolidação da ligação entre as instituições científicas e académicas, as empresas e a Administração Pública, assegurando a continuidade e aprofundamento do trabalho desenvolvido em anos antecedentes. O INA assume-se como a instituição central na produção, disseminação e aplicação do conhecimento de valor e interesse público, promovendo a transferência de saber e inovação para a melhoria da governação e da gestão pública. Paralelamente, investe na preparação e metodização de processos, bem como no desenvolvimento de abordagens integradas, que visam apoiar a formulação informada e fundamentada de políticas públicas, em consonância com as suas atribuições e competências institucionais.

Relativamente ao fortalecimento do conhecimento na Administração Pública, o foco incide no reforço de soluções de capacitação e formação, privilegiando abordagens novas e inovadoras

que permitam **desenvolver ofertas formativas diferenciadoras**. Pretende-se igualmente avançar na criação de metodologias de diagnóstico, mapeamento e avaliação do impacto da formação. Paralelamente, será promovido um **ecossistema de gestão do conhecimento**, através do desenvolvimento e aprofundamento das áreas de gestão e administração pública, em colaboração com unidades de investigação e desenvolvimento (I&D).

Pretende-se continuar a aposta na promoção e gestão do **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.

A dinamização da **Comunidade de Práticas da Rede Alumni**, enquanto espaço colaborativo de aprendizagem contínua e de valorização da experiência profissional na AP. A comunidade promove a troca de conhecimentos, a atualização de competências e o fortalecimento das redes de colaboração entre ex-participantes dos programas formativos do INA.

No domínio da coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública, pretende-se prosseguir com publicação e disseminação do conhecimento de e para a AP, em acesso aberto, através do investimento no repositório REPAP, desenvolvendo a sua estrutura e conteúdos externos e institucional, revisitando a sua abrangência com estudos de caso e boas práticas, acessíveis através de uma plataforma de acesso aberto. Mais do que mera disseminação unidirecional de conhecimento, pretende-se que o INA consolide a organização de *clusters* temáticos de gestão e produção de conhecimento sobre temas identificados como essenciais para a AP, como os tentativamente identificados *infra*:

| Instrumentos                                                                                              | Tema                    | Eixos                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestão do conhecimento</b><br><b>REPAP   Dos documentos aos casos</b><br><b>Consórcios e parcerias</b> | Simplificação           | Dados e Evidências<br>Inovação e Modernização<br><i>Experience Lab</i><br>CPA<br>Especificidade da formação para SP Digitais<br>Análise funcional<br>Metodologias <i>Agile</i><br>Gestão de projetos<br>Gestão da mudança<br>Desenho de processos e de serviços<br>Serviços centrados no cidadão |
|                                                                                                           | Competências Emergentes | Gestão de pessoas                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| Instrumentos | Tema                                | Eixos                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                                     | Orientação para o Serviço Público<br>Longevidade e intergeracionalidade<br>Metodologia Pedagógica<br><i>Branding</i>                                                                  |
|              | Modelos colaborativos de governança | Ciência aberta<br>Estado Relacional<br>Redes<br>Participação<br>Colaboração<br>Confiança<br>Cátedra UNESCO                                                                            |
|              | Integridade                         | Escola de Serviço Público<br>Transparência<br>Contratação Pública<br>Sistemas de Controlo                                                                                             |
|              | Resiliência Pública                 | Redes<br>Agenda Transformadora<br>ODS   ESG<br>FuturINA   Prospetiva<br>Gestão de crises<br>Governança pública multinível<br>Governança integrada<br><i>Indirizzos</i> internacionais |

Tabela 5 – *Clusters* temáticos de gestão e produção de conhecimento

O **AI Experience Lab (AI Lab)** é uma iniciativa pioneira do INA concebida para acelerar a adoção estratégica de soluções de inteligência artificial (IA) na Administração Pública. Trata-se de um laboratório colaborativo que combina formação prática, experimentação aplicada e desenvolvimento de soluções inovadoras para desafios concretos do setor público. O programa destina-se a entidades públicas, envolvendo dirigentes e técnicos num processo de capacitação e cocriação em colaboração com os melhores parceiros académicos e tecnológicos. O percurso está dividido em três fases, iniciando-se com uma sessão de ideação destinada a clarificar o problema e alinhar expectativas, seguindo-se uma etapa de formação que capacita as equipas em literacia em IA, metodologias ágeis e gestão da mudança, e culminando numa fase de desenvolvimento em que é criada uma Prova de Conceito (PoC), protótipo funcional ou Produto Mínimo Viável (MVP), dependendo da complexidade da solução, acompanhado da documentação técnica e funcional necessária para garantir a continuidade e a escalabilidade da solução. As entidades participantes recebem também certificação do INA nas áreas trabalhadas,

reforçando, deste modo, a valorização profissional das equipas. A iniciativa representa assim uma oportunidade para transformar a AP através da inovação tecnológica, da capacitação e da aprendizagem colaborativa, assente num modelo inovador de governança da formação.

Em relação ao projeto **FuturINA**, deseja-se desenvolver uma capacidade prospetiva institucional, que permita a realização de exercícios de *horizon scanning*, com o objetivo de antecipar tendências e fatores de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional. Esta iniciativa visa apoiar a tomada de decisão estratégica e prospetiva através da elaboração de relatórios com informação estruturada, análises de contexto e orientações relevantes para a atividade do INA. Neste enquadramento, destaca-se igualmente o projeto **RADAR**, concebido para transformar a informação mapeada em várias fontes de renome nacional e internacional em metodologias, ferramentas, percursos formativos e iniciativas de capacitação. A prova de conceito do RADAR foi desenvolvida no âmbito do *AI Lab* do INA, e prevê-se que o projeto seja implementado e desenvolvido ao longo do ano de 2026, consolidando assim a aposta na inovação e na inteligência institucional aplicada à gestão pública.

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

No campo de ação deste objetivo estratégico, pretende-se fortalecer a marca INA e valorizar a imagem institucional do organismo, de forma a assegurar o reconhecimento da qualidade dos serviços prestados e da excelência da sua atuação junto dos diversos públicos, especialmente clientes, fornecedores e trabalhadores. Nesse sentido, será dada continuidade às atividades previamente delineadas, introduzindo-se novos elementos distintivos e inovadores para o ano de 2026, com vista a consolidar a presença e a reputação do INA enquanto entidade de referência na Administração Pública.

A política integrada de gestão de recursos humanos, consubstanciada no **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação (PPPI)**, que assenta em três pilares fundamentais: a atração de novos talentos, a retenção de profissionais qualificados e a valorização do potencial dos trabalhadores. Esta política tem como intuito promover boas práticas de gestão, estimular ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos e fortalecer o compromisso organizacional. No ano de 2026, destacam-se como eixos prioritários: o reforço da tecnicidade do INA, o investimento contínuo na capacitação dos seus trabalhadores e a promoção de momentos de convívio e *team building*, fulcrais para reforçar a coesão interna e o espírito de equipa.

Sendo as Tecnologias de Informação uma área transversal de suporte à atuação do INA, 2026 será mais um ano de desenvolvimento de projetos neste domínio, tais como o projeto **Formando**

**360.º** que representa um avanço significativo na modernização e integração dos processos formativos do INA, assegurando uma gestão mais eficiente e uma experiência mais completa para os formandos e formadores. Deste modo, os principais objetivos deste projeto são: centrar a cultura organizacional no cliente, de modo a responder às suas necessidades, estabelecendo um novo modelo de negócio; antecipar as necessidades de mercado; desenvolver a capacidade de oferta formativa integrada com dados fiáveis; e integrar a diversa informação para processos de tomada de decisão.

A implementação do **sistema de controlo interno** envolvendo o levantamento e a atualização contínua de documentos e procedimentos, de modo a garantir a conformidade com as normas institucionais e legais aplicáveis. Este processo visa fortalecer a gestão de riscos, otimizar fluxos internos e assegurar maior transparência e eficácia nas operações do INA. A atualização sistemática dos documentos permite identificar lacunas, alinhar práticas às melhores metodologias de controlo e apoiar a tomada de decisão informada em todos os níveis da organização.

A **implementação da plataforma GA (Gestão de Aquisições)** que permitirá otimizar todo o ciclo de contratação pública, desde a identificação da necessidade até à adjudicação e execução contratual, bem como o ciclo do pagamento das faturas aos fornecedores. Esta ferramenta é essencial para modernizar os processos internos, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e estratégica dos recursos públicos.

No mesmo sentido, encontram-se em desenvolvimento **diversos agentes de inteligência artificial**, designadamente o *RH Agent*, o *Contratação Agent* e o *Formação Agent*, concebidos para automatizar e agilizar procedimentos administrativos rotineiros, libertando assim recursos humanos para tarefas de maior valor estratégico e de modo a contribuir para uma administração pública mais inovadora, eficiente e orientada para resultados.

No âmbito do reforço da ligação com a comunidade de antigos formandos, 2026 será mais um ano de promoção, projeção e dinamização da **Rede INA Alumni**, enquanto espaço privilegiado de partilha de experiências, valorização profissional e fortalecimento de laços institucionais. Esta iniciativa visa estimular o envolvimento contínuo dos *Alumni* nas atividades do INA, com o intuito de potenciar a criação de redes de conhecimento e colaboração entre profissionais da Administração Pública e assim, contribuir para a difusão de boas práticas e inovação na gestão pública.

Durante o ano de 2026, será realizado o primeiro balanço da **Estratégia de Comunicação 2022-2026**, através da avaliação da execução das ações previstas e da identificação dos resultados

atingidos e, também com o intuito de recolher contributos que sustentem a **elaboração da nova Estratégia de Comunicação 2027-2031**. Este processo permitirá assegurar a continuidade e o reforço da coerência da comunicação institucional do INA, em alinhamento com a sua missão, visão e objetivos estratégicos.

Paralelamente, será implementado o **Plano de Comunicação para 2026**, que integrará iniciativas destinadas à divulgação dos projetos das diversas áreas de atuação do INA, promovendo a partilha de boas práticas, o reconhecimento das atividades desenvolvidas e a valorização do impacto institucional. O Plano contemplará ainda com ações específicas de reforço da notoriedade e consolidação da marca INA, de modo a contribuir para a consolidação da sua identidade e posicionamento no espaço público.

No mesmo âmbito, prosseguirá a implementação do **Plano de Comunicação da Cátedra UNESCO** do INA, assegurando uma divulgação eficaz das suas atividades, resultados e parcerias, em estreita articulação com a estratégia global de comunicação do Instituto. Esta vertente pretende potenciar a visibilidade da Cátedra enquanto plataforma de conhecimento, inovação e cooperação.

Será concebido e implementado um **projeto de comunicação dedicado à capacitação da Administração Pública e à Reforma do Estado**, orientado para a divulgação, valorização e partilha de conhecimento sobre estas matérias estratégicas, desde já indiciariamente identificadas em [Reforma do Estado - INA, I. P.](#)

O projeto incluirá ainda um conjunto articulado de iniciativas de comunicação, designadamente um ciclo de **WebINARs e podcasts**, o **14.º Congresso Nacional da Administração Pública** que se propõe seja dedicado ao tema da Reforma do Estado, bem como ações complementares de sensibilização e envolvimento. Pretende-se, assim, reforçar a visibilidade e o impacto das políticas e programas de capacitação, promovendo uma cultura de inovação, modernização e excelência na gestão pública.

#### **Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 4: Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação**

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

No âmbito da cooperação internacional, o INA desenvolverá um conjunto de iniciativas de elevado relevo institucional, designadamente a **organização da Reunião de Ministros da Administração Pública da CPLP**, momento de partilha e concertação de políticas públicas entre os países membros, com vista ao reforço da governação pública e da cooperação administrativa no espaço lusófono.

Será igualmente assegurada a **organização da 10.ª Assembleia-Geral da RINAPE**, acompanhada do **evento comemorativo do 20.º aniversário da Rede**, que constituirá uma oportunidade para valorizar o percurso e o contributo da RINAPE na promoção da formação, inovação e modernização administrativa entre os países participantes.

Prevê-se, naturalmente, a continuação 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, uma vez que permite 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.

Paralelamente, o INA prosseguirá a promoção e operacionalização dos **protocolos de cooperação internacional** que tem vindo a estabelecer, consolidando parcerias estratégicas e potenciando o intercâmbio de conhecimento, experiências e boas práticas no domínio da Administração Pública.

Por fim, será dado especial enfoque ao **reforço da articulação com a OCDE** e com outras redes internacionais de referência, de modo a aprofundar a integração do INA em fóruns globais de discussão e partilha, contribuindo para o alinhamento das políticas públicas nacionais com as melhores práticas internacionais.

## **Quadro de Avaliação e Responsabilização 2026 (QUAR)**

Tendo por base a matriz operacional das atividades previstas para 2026, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR - 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 2026 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: Capacitar as lideranças e os trabalhadores para a execução das políticas públicas com foco no desenvolvimento das competências essenciais para a prestação de serviços públicos simples,*

*claros e acessíveis; OP3: Melhorar o acesso dos trabalhadores e dirigentes ao conhecimento tendencialmente gratuito através da disponibilização de formação acessível online e gratuita; 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.* Estes objetivos operacionais contabilizam um peso total de 76% do QUAR. O QUAR encontra-se no [anexo V](#) deste documento.

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

Na preparação do presente plano e do QUAR, foram adotadas as diretrizes instituídas pelo GTCCAS. Este alinhamento estratégico é basilar para assegurar a eficiência, a sinergia e o sucesso das iniciativas em conciliação com as linhas de orientação definidas.

Assim sendo, o Objetivo Operacional 6 - *Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e Inovação* – corresponde ao objetivo de boa gestão dos trabalhadores, especialmente nos domínios da participação dos trabalhadores na gestão dos serviços, dos ambientes de trabalho saudáveis, da segurança e saúde no trabalho, da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar; 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.

Em relação a medidas Simplex, inclui-se o Objetivo Operacional 5 - *Implementar a transformação digital do INA* – com o propósito de assegurar um serviço mais eficiente, dinâmico e orientado para a rapidez e capacidade de resposta.

Foram ajustados, relativamente ao ano antecedente, o OP2: *Capacitar as lideranças e os trabalhadores para a execução das políticas públicas com foco no desenvolvimento das competências essenciais para a prestação de serviços públicos simples, claros e acessíveis* e o OP3: *Melhorar o acesso dos trabalhadores e dirigentes ao conhecimento tendencialmente gratuito através da disponibilização de formação acessível online e gratuita*, de forma a alinhar-se com as novas propostas de indicadores apresentadas na Lei do Orçamento do Estado para 2026.

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.

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

## **Recursos**

### **Recursos Financeiros**

O orçamento do INA para o ano de 2026, à semelhança do que tem ocorrido em exercícios anteriores, foi elaborado com base numa gestão eficiente e sustentável dos recursos disponíveis.

Neste enquadramento, destaca-se a utilização das receitas de impostos como principal fonte de financiamento da atividade, permitindo suportar o pagamento de vencimentos e respetivos encargos, bem como fazer face às despesas associadas à aquisição de bens e serviços e a outros gastos essenciais ao funcionamento da organização.

Esta opção revela-se particularmente relevante por contribuir para a redução da dependência de receita própria no início de cada exercício, mitigando, assim, eventuais constrangimentos financeiros e assegurando uma maior estabilidade orçamental ao longo do ano.

Assim, a previsão da despesa para o ano de 2026 decorre, em larga medida, das obrigações assumidas no âmbito das despesas com pessoal, bem como das despesas associadas à organização da formação profissional. Destacam-se, igualmente, os encargos com os investimentos enquadrados nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e os custos relacionados com as instalações, essenciais para garantir o normal funcionamento do INA.

A estas despesas, intrinsecamente, relacionadas com a estrutura operacional da organização, acresce o montante afeto a projetos, cuja execução é, em grande parte, sustentada pelas verbas provenientes do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Este enquadramento traduz-se numa

ligeira variação positiva do orçamento global face ao exercício anterior, refletindo o ajustamento natural decorrente da evolução dos investimentos e do ciclo dos projetos em curso.

| Despesa por agrupamento       | 2025                | 2026                | Δ                | Δ %       |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|------------------|-----------|
| Atividades                    | 8 438 501 €         | 8 825 240 €         | 386 739 €        | 4%        |
| Despesas com Pessoal          | 4 668 864 €         | 5 020 697 €         | 351 833 €        | 7%        |
| Aquisições de Bens e Serviços | 2 594 343 €         | 3 058 248 €         | 463 905 €        | 15%       |
| Juros e outros encargos       | 3 000 €             | 3 000 €             | 0 €              | 0%        |
| Transferências Correntes      | 72 336 €            | 82 000 €            | 9 664 €          | 12%       |
| Outras Despesas Correntes     | 81 401 €            | 91 069 €            | 9 668 €          | 11%       |
| Despesas de Capital           | 1 018 557 €         | 570 226 €           | -448 331 €       | -79%      |
| Projetos                      | 6 920 139 €         | 7 363 801 €         | 443 662 €        | 6%        |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>15 358 640 €</b> | <b>16 189 041 €</b> | <b>830 401 €</b> | <b>5%</b> |

Tabela 6 – Comparação Orçamento 2025 vs 2026

O orçamento aprovado, considerando as diversas fontes de financiamento, ascende a um total de 16,189M€. Numa perspetiva comparativa, verifica-se que os valores previstos no orçamento de atividades aumentam ligeiramente face ao exercício anterior, com exceção da variação nas despesas de capital.

No que respeita ao orçamento afeto ao cumprimento dos indicadores, este ascende a 8,537 M€, correspondendo a 53% do orçamento total do INA para 2026, evidenciando o compromisso da instituição com a concretização dos objetivos estratégicos e operacionais definidos.

Por último e do ponto de vista metodológico, ao método de preparação do orçamento por atividades, principalmente, a associação de todos os gastos e proveitos às suas respetivas atividades – garantindo uma análise segmentada e minuciosa das despesas e receitas do INA, procurar-se-á em 2026 , à semelhança do que tem sido feito em anos antecedentes continuar a aprofundar a capacidade analítica da informação orçamental, associando os centros de custo aos objetivos, estratégias e medidas do plano estratégico, procurando reforçar o vínculo entre recursos e resultados da organização.

### Recursos Humanos

Sendo os trabalhadores fundamentais à atividade do INA e na prossecução dos seus objetivos, perspetiva-se o seguimento na implementação do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação, i.e., a preservação de medidas positivas de anos precedentes e a implementação de novas medidas conducentes ao melhoramento das condições de trabalho, particularmente:

A (possível) mudança para o Campus XXI, com o objetivo de aproximar o INA dos serviços da Administração Pública e das zonas de decisão, de modo a fomentar o trabalho colaborativo, a centralidade e a comunicação;

No mesmo sentido, apostar em momentos de comunhão e atividades de *team building* em momentos-chave, de modo a incentivar ações de trabalho de equipa, de forma lúdica e fora do ambiente habitual de trabalho, com a intenção de contribuir para o fortalecimento do sentimento de pertença e de entreajuda. O desenrolamento destas ações ajuda, identicamente, a propagar as primordiais mensagens do plano estratégico e promove a reflexão sobre a relevância que todos os trabalhadores têm para os resultados do INA;

Continuar com a mobilização dos trabalhadores e dirigentes para ações de sustentabilidade e responsabilidade social através da concretização de projetos inovadores da participação e coesão internas;

Continuar a dinamizar as atividades desenvolvidas no âmbito do CaféINA, com a participação de convidados para momentos de partilha de conhecimento em temas como a inovação e liderança;

Aumentar a tecnicidade no INA e apostar na capacitação dos trabalhadores, melhorando as competências, nomeadamente a nível digital, uma vez que a transição digital é um dos focos estratégicos do INA. É indispensável que os trabalhadores estejam, naturalmente, familiarizados, confortáveis e aptos para trabalhar com novas tecnologias de informação e *softwares*. No âmbito do estratégia de recursos humanos, pretende-se, de igual modo, financiar licenciaturas e pós-graduações a trabalhadores que demonstrem interesse em instruir-se e desenvolver-se profissionalmente, de modo a potenciar o desenvolvimento organizacional.

Assim, o mapa de pessoal para 2026, 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. Outra das alterações foi devido ao decreto-lei n.º 61/2025, de 2 de abril que cria a carreira de regime especial de técnico superior especialista em coordenação transversal de administração e políticas públicas que regula a transição de carreiras especiais do qual os técnicos superiores do INA, I.P. foram convidados a alterar de carreira.

| POSTOS DE TRABALHO   TODAS AS FONTES DE FINANCIAMENTO |            |            |          |           |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Cargos/carreiras/categorias                           | 2025       | 2026       | Δ        | Δ %       |
| Conselho Diretivo                                     | 3          | 3          | 0        | 0%        |
| Dirigentes Intermédios                                | 11         | 11         | 0        | 0%        |
| Investigador                                          | 1          | 1          | 0        | 0%        |
| Técnicos Superiores                                   | 81         | 16         | -65      | -80%      |
| Técnico Superior Especialista Coord. APP              | 0          | 71         | 71       | -         |
| Especialista de Informática                           | 3          | 4          | 1        | 33%       |
| Assistentes Técnicos                                  | 16         | 10         | -6       | -38%      |
| Técnicos de Informática                               | 5          | 4          | -1       | -20%      |
| Assistente Operacional                                | 1          | 1          | 0        | 0%        |
| <b>Total</b>                                          | <b>121</b> | <b>121</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> |

Tabela 7 – Comparação Postos de Trabalho 2025 vs 2026

| POSTOS DE TABALHO   UNIDADE ORGÂNICA |            |            |          |           |
|--------------------------------------|------------|------------|----------|-----------|
| Unidade Orgânica                     | 2025       | 2026*      | Δ        | Δ %       |
| Conselho Diretivo                    | 3          | 3          | 0        | 0%        |
| DSFQ                                 | 47         | 48         | 1        | 2%        |
| DSCID                                | 21         | 26         | 5        | 24%       |
| DSCC                                 | 15         | 11         | -4       | -27%      |
| DSRHFP                               | 35         | 33         | -2       | -6%       |
| <b>Total</b>                         | <b>121</b> | <b>121</b> | <b>0</b> | <b>0%</b> |

Tabela 8 – Comparação Postos de Trabalho por Unidade Orgânica 2025 vs 2026

Analisando de forma detalhada a composição e caracterização dos trabalhadores, prevê-se para 2025 um total de 121 postos de trabalho, dos quais 59% correspondem a Técnicos superiores especialistas em coordenação transversal de administração e políticas públicas. 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.

## Plano de Formação Interna

O desenvolvimento, a capacitação 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 efetivado 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 2026, cumpre, naturalmente, o disposto no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que define o regime da formação profissional na Administração Pública.

No âmbito do cumprimento das disposições legais em vigor e da promoção contínua da qualificação dos trabalhadores, o INA assegura a realização de formações obrigatórias legisladas, em conformidade com os respetivos diplomas legais. Estas formações visam reforçar competências essenciais à boa governação, à integridade institucional e à modernização administrativa.

O plano de formação interna é efetuado tendo por base a oferta formativa interna, nomeadamente, o Programa de Formação do INA para 2026. Este ano as formações obrigatórias são: Capacitação Digital, Capacitação em Políticas e Procedimentos de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas e Capacitação Comportamental (ReCAP).

Deste modo, em relação à *Capacitação em Políticas e Procedimentos de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas*, em conformidade com os artigos 1.º a 12.º do Decreto-Lei n.º 109-E/2021, esta temática é obrigatória para todos os trabalhadores, constituindo um eixo fundamental da estratégia de integridade e ética pública. Será disponibilizado um novo curso assíncrono, acessível através da plataforma *Moodle*, dedicado à integridade e prevenção da corrupção. Esta formação constitui uma alternativa adequada para os trabalhadores que já tenham frequentado as formações, anteriormente, incluídas neste eixo temático.

Outro dos eixos prioritários é a Capacitação Digital, em conformidade com o Decreto-Lei n.º 86-A/2016 e o Plano de Recuperação e Resiliência (medida TD-C19-i07). Sendo assim, esta temática é, igualmente, obrigatória para todos os trabalhadores, incluindo a vertente de formação em Inteligência Artificial. O principal objetivo consiste em reforçar as competências digitais dos trabalhadores e promover a utilização eficiente das ferramentas tecnológicas da organização, incitando a literacia digital e a adaptação aos novos contextos de trabalho digital.

Relativamente à Capacitação Comportamental (ReCAP), prevista nos termos da Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro, a formação comportamental é de frequência obrigatória para todos os trabalhadores. O ReCAP está diretamente associado ao SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), sendo que o n.º 5 do artigo 48.º daquela Lei determina que a formação

considerada relevante para efeitos de avaliação de desempenho deve estar alinhada com o referencial de competências comportamentais definido no ReCAP.

Por fim, no âmbito do Plano de Políticas, Pessoas e Inovação (PPPI), é obrigatória a formação em capacitação em Liderança, uma vez que a temática assume um papel estratégico na valorização dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública. Esta formação visa o desenvolvimento de competências de liderança transformacional, gestão de equipas e promoção da inovação organizacional, fomentando uma cultura de responsabilidade, motivação e melhoria contínua.

## Modernização Administrativa

De acordo com o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, alterado pela Lei n.º 19-A/2024, de 07 de fevereiro, os organismos da Administração Pública devem incluir nos seus planos de atividades, medidas referentes à desburocratização, qualidade e inovação. Nesse sentido, o INA mantém o seu compromisso em modernizar-se e fazer face aos desafios que se impõem numa era cada vez mais digital.

Mantém-se a tendência, bastante mencionada em anos precedentes e transversal a toda a Administração Pública de desmaterialização de processos, aquisição de viaturas elétricas e adoção do regime de trabalho híbrido bem como a prestação dos serviços de formação *online*, o que representa uma poupança em custos inerentes à atividade como consumos de eletricidade, água, papel, cópias e impressão, combustíveis e outros consumíveis.

Ademais, o INA mantém o foco numa transição digital incremental de modo a aumentar a sua produtividade, melhorando a eficiência operacional e automatizando cada vez mais processos de uma forma confortável e segura.

Em 2026, espera-se a entrada em funcionamento do *G Training* que consiste no novo sistema de gestão integrada da formação do INA, desenvolvido para substituir o atual SIGEF. Esta plataforma pretende apresentar uma solução mais moderna, intuitiva e eficiente, de modo a permitir uma gestão completa e integrada de todo o ciclo formativo — desde a inscrição dos formandos até à emissão de certificados e monitorização dos resultados. O *G Training* incorpora funcionalidades avançadas de automação e análise de dados, melhorando a capacidade de planeamento e acompanhamento das atividades formativas. Para além disso, facilita a interação entre formandos, formadores e gestores de formação, garantindo maior transparência e celeridade nos processos, bem como uma experiência de utilização significativamente mais ágil e centrada no utilizador.

Outro projeto que vai continuar em 2026, é o Formando 360.<sup>º</sup> realizado em parceria com a NOVA IMS que irá integrar a estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da Administração Pública. Deste modo, este projeto assenta na integração e estruturação de dados, com o intuito de permitir um conhecimento aprofundado dos clientes do INA (trabalhadores e organismos da AP). Tal permite estruturar e analisar a oferta formativa (produtos e serviços) com base em dados externos e com base nos vários sistemas de informação que o INA dispõe de modo a garantir a qualificação dos recursos humanos da AP e da viabilidade do modelo de negócio do INA. Assim sendo, este projeto tem como objetivos primordiais: centrar a cultura organizacional no cliente, de modo a responder às suas necessidades, estabelecendo um novo modelo de negócio; antecipar as necessidades de mercado; desenvolver a capacidade de oferta formativa integrada com dados fiáveis; e integrar a diversa informação para processos de tomada de decisão.

O INA desenvolveu, igualmente, 3 agentes virtuais através de IA para ajudar na execução de tarefas rotineiras: o *Formação Agent*, o *Contratação Agent* e o *RH Agent*.

O *Formação Agent* que foi desenvolvido para apoiar na elaboração e adaptação de minutas de informação relativas a autorizações de despesa para diferentes tipos de formação, como PRR, Academia PRR, Qualifica-Formação, entre outras. A função deste agente é adaptar os textos das minutas ao caso concreto, mantendo toda a estrutura e editando apenas os campos necessários, conforme as instruções fornecidas, garantindo que o processo de preparação documental seja eficiente e conforme os requisitos estabelecidos.

O *Contratação Agent* é um assistente virtual desenvolvido para apoiar os serviços na elaboração e adaptação de minutas de informação relacionadas com autorizações de despesa e demais procedimentos de Contratação Pública, designadamente, os que se enquadram nas modalidades de Ajuste Direto e Consulta Prévia.

Este assistente tem por finalidade gerar e ajustar as peças processuais necessárias a cada procedimento, nomeadamente o Caderno de Encargos, o Convite, a Informação Prévia (IP) de abertura do procedimento, o Contrato e a IP de adjudicação. O seu funcionamento baseia-se na adaptação automatizada dos textos das minutas ao caso concreto, preservando a estrutura formal e procedendo apenas à edição dos campos indispensáveis, de acordo com as instruções fornecidas. Desta forma, o *Contratação Agent* contribui para um processo de preparação documental mais célere, rigoroso e conforme aos requisitos legais e procedimentais, reforçando a eficiência e a qualidade da gestão administrativa no domínio da contratação pública.

O RH *Agent* tem como função apoiar na gestão dos processos administrativos relacionados com os trabalhadores, assegurando o cumprimento dos normativos legais e internos. Isso inclui a elaboração de minutas formais para diversos procedimentos como teletrabalho, mobilidade, acumulação de funções, períodos experimentais, entre outros. A atuação deste agente baseia-se, exclusivamente, nos conteúdos definidos nas minutas oficiais, que adapta ao caso concreto, garantindo rigor, clareza e conformidade com os requisitos legais e institucionais.

Outro dos projetos que já se encontra em funcionamento é o *chatbot* Inácio que foi desenvolvido para suportar a interação com os formandos do INA, desempenhando uma dupla função de esclarecimento e apoio operacional aos processos de inscrição e seleção nas ações de formação. Esta ferramenta inteligente permite automatizar respostas, orientar utilizadores e agilizar procedimentos, contribuindo para a redução dos tempos de resposta, o reforço da eficiência administrativa e uma melhoria significativa da experiência dos participantes. O seu funcionamento traduz-se em ganhos de eficácia e qualidade do serviço prestado, reforçando o compromisso do INA com a inovação e a excelência no atendimento digital.

Por outro lado, a disponibilização do módulo de diagnóstico da COFAP (Coordenação do Sistema de Formação da Administração Pública) tem como objetivo identificar necessidades estratégicas e setoriais de formação, permitindo ajustar a oferta formativa às exigências reais da Administração Pública. Este diagnóstico é parte integrante da plataforma de suporte à gestão da formação e está associado à elaboração do Relatório Geral da Formação, com base nos dados inseridos no portal pelos vários organismos da AP.

No seio do *IA Experience Lab* foi desenvolvido a prova de conceito de um radar de inovação, focado no mapeamento de tendências e temas emergentes relevantes para a Administração Pública. A metodologia envolve três fases: primeiro a implementação inicial com base em dados conhecidos, depois a expansão para novas áreas com avaliação rigorosa e, por fim, exploração de sinais fracos e *outliers* para diferenciação. Este processo utiliza bases de dados internacionais de referência, *dashboards* e ferramentas analíticas para identificar autores, formadores e tópicos prioritários, permitindo, assim atualizar cursos e criar ofertas formativas alinhadas com as megatendências

Está, igualmente, em curso a integração do trabalho desenvolvido no *IA Experience Lab* no diagnóstico da COFAP, adicionando indicadores de tendências emergentes ao módulo prospetivo. Esta colaboração reforça a capacidade de antecipação e planeamento estratégico, garantindo que a formação na Administração Pública responde não só às necessidades atuais, mas também às evoluções futuras

Finalmente, mas não menos importante, tenciona-se incorporar soluções baseadas na inteligência artificial generativa no processo de conceção e gestão de formações.

Apesar de haver uma grande dificuldade em quantificar e traduzir os benefícios destas medidas em ganhos monetários, estas melhorias trazem ao INA e, consequentemente à Administração Pública, aumentos de produtividade, redução de erros e facilitação de tarefas repetitivas. Propõem-se assim que os ganhos sejam monetizados com base na redução de hora/homem nos processos a serem automatizados. Para efeitos de estimativa, vamos partir dos dados das tabelas de atividades apresentada nos anexos V a VIII e assumir como valor de trabalhador por hora 13,71 €<sup>1</sup>, o que se traduz numa poupança estimada de 50.000€.

## Publicidade Institucional

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

O INA, 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 2026, um encargo anual com estas publicações no valor de 4 500 euros.

## Programa de Gestão do Património Imobiliário

No âmbito do Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, art.º 113.º Programa de Gestão do Património Imobiliário, o INA, durante o ano de 2026, irá liquidar semestralmente e efetuar o devido reporte referente à contrapartida devida, pela ocupação do espaço do edifício da Secretária-geral do Ministério das Finanças, onde se encontra sediado a Biblioteca do INA.

---

1

| Categoria        | Função           | Valor salarial | TSU    | Total      | Dias | Valor dia | Horas | Valor hora |
|------------------|------------------|----------------|--------|------------|------|-----------|-------|------------|
| Técnico Superior | Técnico Superior | 1 705,73 €     | 1,2375 | 2 110,84 € | 22   | 95,95 €   | 7     | 13,71 €    |

## Notas Finais

O Plano de Atividade 2026 constitui uma ferramenta de gestão estratégica, útil tanto ao nível da planificação como da implementação e subsequente monitorização. Neste documento encontram-se detalhados o planeamento das principais atividades, os recursos estimados para a sua execução, bem como o seu enquadramento no Plano Estratégico 2022-2026 e na Missão do INA.

Pretende-se que 2026 seja um ano de consolidação e fortalecimento da base institucional e operacional construída nos últimos anos, com foco nas áreas de negócio, na operacionalização dos programas do PRR e no alinhamento das áreas de suporte. Mantém-se o compromisso com o reforço da marca e da identidade institucional, a melhoria das condições de trabalho e a adoção de práticas, procedimentos e comportamentos organizacionais que promovam uma clara melhoria contínua.

Assumir o INA como **PRAÇA DO CONHECIMENTO NO DOMÍNIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** supõe, em síntese:

### Confiança

O posicionamento do INA, enquanto tal, junto das IES garante a imparcialidade e a promoção do interesse público, porque colabora com todas as instituições de igual forma.

A autonomia de colaboração e de parcerias permite independência e renovação dos formadores e parceiros, priorizando, mais uma vez, o interesse público. O INA garante assim uma visão sistémica da AP que responda à complexidade setorial e multinível, quanto ao impacto da formação, respetivo alinhamento e capacidade antecipatória - com destaque para o FuturINA - e à oportunidade de estabelecer compromissos prioritários que respondam ao interesse público.

### Consistência

Além da natural capacitação dos trabalhadores e dirigentes da AP, o INA reforça-se nos domínios da inovação e investigação relativa à gestão pública e à prospetiva no âmbito do setor público.

O INA desenvolve programas de formação, investigação e consultoria que visam modernizar a Administração Pública, promovendo a adoção de práticas inovadoras e eficientes. Além disso, o INA promove a colaboração entre organismos públicos, universidades e centros de investigação para aprofundar o conhecimento

## **Consequência**

As mudanças permanentes, com destaque para a dimensão simplificação e para a dimensão digital, em específico a Inteligência Artificial, aceleram o processo transformacional, e requerem dos serviços públicos a capacidade de resposta efetiva dos serviços, significativamente suportada na preparação, na formação e da qualificação das pessoas.

As entidades públicas ao enfrentarem permanentemente a as exigências de valor a acrescentar, atual e futuro, encontram no INA “o parceiro” para o *upskilling* e *reskilling* dos trabalhadores, da capacitação das suas lideranças e da preparação das suas organizações para a adoção dos novos modelos de Governança Colaborativa.

**Encontrar-se-á no INA, à luz dos seus 46 anos de história, a certeza de profundo compromisso com o serviço público de todos aqueles que integram esta organização.**

## Anexo I: Alinhamento entre Desafios Estratégicos (GOP) e os Objetivos Estratégicos do INA

| Eixo Prioritário                                                                                                                   | Medidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | OE1 | OE2 | OE3 | OE4 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| <b>I. Uma política de rendimentos que valoriza o trabalho e a poupança, o mérito e a Justiça Social</b>                            | 3.2.1 - Elevar o nível de literacia financeira da população, nomeadamente nas matérias relativas à poupança, investimento e preparação para a reforma                                                                                                                                                                                             | •   | •   |     |     |
| <b>II. Reforma do Estado e Guerra à burocracia: simplificar a vida dos cidadãos e das empresas</b>                                 | 4.1. No plano da simplificação dos procedimentos<br>4.2. No plano da digitalização da Administração Pública<br>4.3. No plano orgânico-institucional<br>4.4. No plano orçamental<br>4.5. No plano dos trabalhadores da Administração Pública                                                                                                       | ••• | ••  | •   | •   |
| <b>III. Criar riqueza, acelerar a economia e aumentar o valor acrescentado</b>                                                     | 5.1.3. Reformar o modelo atual de formação profissional de natureza pública, apostando na ligação da oferta às necessidades efetivas do mercado de trabalho e às transformações económicas, e na interdependência entre o financiamento e os resultados da formação em termos de empregabilidade, produtividade e reforço do valor acrescentado   |     | •   |     |     |
| <b>V. Serviços essenciais a funcionar para todos e com qualidade, com complementaridade entre oferta pública, privada e social</b> | 7.1.1. Plano de Motivação dos Profissionais de Saúde, que integra um planeamento da evolução da organização dos cuidados, com valorização da multidisciplinaridade, incentivos à atracção e retenção de talentos no sistema de saúde, e identificação da necessidade e o perfil de competências dos profissionais de saúde para a próxima década; |     | •   |     |     |

## Anexo II: Alinhamento entre Prioridades (PG) e os Objetivos Estratégicos do INA

| Eixo Prioritário                                                                                                                   | Medidas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | OE1 | OE2 | OE3 | OE4 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| <b>I. Uma política de rendimentos que valoriza o trabalho e a poupança, o mérito e a Justiça Social</b>                            | 10. Elevar o nível de literacia financeira da população, nomeadamente nas matérias relativas à poupança, investimento e preparação para a reforma                                                                                                                                                                                                          | •   | •   |     |     |
| <b>II. Reforma do Estado e Guerra à burocracia: simplificar a vida dos cidadãos e das empresas</b>                                 | 1. No plano da simplificação dos procedimentos para combate à burocracia que prejudica as empresas e os cidadãos<br>2. No plano da digitalização da Administração Pública<br>3. No plano orgânico-institucional<br>4. No plano orçamental<br>5. No plano dos trabalhadores da Administração Pública, promover uma cultura de serviço público de excelência | ••• | ••  | •   | •   |
| <b>III. Criar riqueza, acelerar a economia e aumentar o valor acrescentado</b>                                                     | 5. Reformar o modelo atual de formação profissional de natureza pública, apostando na ligação da oferta às necessidades efetivas do mercado de trabalho e às transformações económicas, e na interdependência entre o financiamento e os resultados da formação em termos de empregabilidade, produtividade e reforço do valor acrescentado                |     | •   |     |     |
| <b>V. Serviços essenciais a funcionar para todos e com qualidade, com complementaridade entre oferta pública, privada e social</b> | 10. Plano de Motivação dos Profissionais de Saúde, que integra um planeamento da evolução da organização dos cuidados, com valorização da multidisciplinaridade, incentivos à atracção e retenção de talentos no sistema de saúde, e identificação da necessidade e o perfil de competências dos profissionais de saúde para a próxima década;             |     | •   |     |     |

### Anexo III: Alinhamento entre Orientações Políticas e Plano Estratégico do INA

| Orientações                                       | OE1 | OE2 | OE3 | OE4 |
|---------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Novo Sistema de Avaliação dos trabalhadores da AP | •   |     |     |     |
| Novo Estatuto do Pessoal Dirigente                | •   |     |     |     |
| Revisão das Carreiras                             | •   |     |     |     |
| Sistema transversal de suporte para RH da AP      | •   |     |     |     |
| Interoperabilidade entre sistemas do Estado       | •   |     |     |     |
| Simplificação de estruturas e processos           | •   |     |     |     |
| Digitalização dos serviços até 2030               | •   |     |     |     |
| Medidas Simplex                                   |     |     | •   |     |
| Avaliação dos serviços prestados                  | •   |     | •   |     |

## Anexo IV - Key Performance Indicators – KPIs

| Objetivo Estratégico                                                                                                                                                                      | KPIs                                                                                                   | Fórmula de Cálculo                                                                   | Meta (anual) 2026 | Meta (acumulada) 2026 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>OE 1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior</b> | N.º Acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da Administração Pública)                       | Nº de certificados emitidos                                                          | 30.000            | 120.000               |
|                                                                                                                                                                                           | Volume acumulado de formação                                                                           | Nº formandos X Nº horas de formação                                                  | 350.000           | 1. 515.000            |
| <b>OE 2 – Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público</b>                                                                                      | N.º acumulado de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento e inovação                       | Nº de estudos e projetos concluídos                                                  | 4                 | 15                    |
|                                                                                                                                                                                           | N.º acumulado de soluções* de desenvolvimento e inovação na AP.                                        | Nº de soluções de desenvolvimentos concluídas                                        | 4                 | 15                    |
| <b>OE 3- Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona.</b>                                                      | Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total da despesa anual | Receitas de impostos ÷ total de despesa anual                                        | 50%               | 50%                   |
|                                                                                                                                                                                           | Nº de entidades que reconhecem o INA como instituição de referência e/ou do conhecimento AP            | N.º entidades que são parceiros do INA                                               | 5                 | 6                     |
| <b>OE 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional</b>                                                             | N.º Acumulado de formandos estrangeiros                                                                | Nº de certificados emitidos                                                          | 180               | 800                   |
|                                                                                                                                                                                           | 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 | 10%               | 10%                   |

\*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*)

**NOTA:** Não foi realizado o fracionamento plurianual, uma vez que, 2026 é o ano final de aplicação destes KPIs estratégicos.

## Anexo V – QUAR 2026

| Parâmetros                       | OE         | Objetivos Operacionais                                                                                                                                                                                       | Indicadores                                                                                                                          | Peso | Meta    | Tolerância | Valor Crítico |
|----------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|------------|---------------|
| <b>Eficácia<br/>(Peso 35%)</b>   | OE 1       | Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR                                                                                                                    | Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA                                                                       | 50%  | 90%     | 5%         | 100%          |
|                                  |            |                                                                                                                                                                                                              | N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR                                                                               | 50%  | 130 000 | 19 500     | 186 875       |
|                                  | OE 1 / LOE | Capacitar as lideranças e os trabalhadores para a execução das políticas públicas com foco no desenvolvimento das competências essenciais para a prestação de serviços públicos simples, claros e acessíveis | Taxa de execução do Programa de Formação anual                                                                                       | 40%  | 90%     | 5%         | 100%          |
|                                  |            |                                                                                                                                                                                                              | Número de participantes em programas de capacitação em parceria com entidades da AP e instituições do ensino superior                | 30%  | 20 610  | 3 092      | 29 627        |
|                                  |            |                                                                                                                                                                                                              | Percentagem de entidades inscritas no Portal de Formação da AP, relativamente ao total de entidades abrangidas pelo DL n.º 86-A/2016 | 30%  | 80%     | 12%        | 100%          |
|                                  | OE 1 / LOE | Melhorar o acesso dos trabalhadores e dirigentes ao conhecimento tendencialmente gratuito através da disponibilização de formação acessível online e gratuita                                                | Número de <i>MOOCs</i> disponibilizados online e com acesso gratuito                                                                 | 50%  | 65      | 10         | 93            |
|                                  |            |                                                                                                                                                                                                              | Número de cursos gratuitos do programa formativo do referencial de competências para a AP - catálogo SIADAP                          | 50%  | 342     | 51         | 492           |
| <b>Eficiência<br/>(Peso 30%)</b> | OE 2       | Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento                                                           | N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.                  | 100% | 8       | 1          | 12            |
|                                  | OE 3 / LOE | Implementar a transformação digital do INA                                                                                                                                                                   | Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA                                                                            | 100% | 90%     | 5%         | 100%          |

| Parâmetros             | OE           | Objetivos Operacionais                                                          | Indicadores                                       | Peso | Meta | Tolerância | Valor Crítico |
|------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|------|------------|---------------|
| <b>Qualidade (35%)</b> | OE 3/<br>LOE | Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e Inovação | Índice de compromisso organizacional <sup>2</sup> | 50%  | 4    | 1          | 5             |
|                        |              |                                                                                 | N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA | 50%  | 40   | 6          | 58            |
|                        | OE 3/<br>LOE | Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.          | Índice de satisfação dos formadores <sup>3</sup>  | 50%  | 4,25 | 0,25       | 5             |
|                        |              |                                                                                 | Índice de satisfação dos formandos <sup>4</sup>   | 50%  | 4,25 | 0,25       | 5             |

<sup>2</sup> Escala definida de 1 a 5

<sup>3</sup> Escala definida de 1 a 5

<sup>4</sup> Escala definida de 1 a 5

## Anexo VI - Atividades previstas 2026 | Objetivo Estratégico 1

| Medida e Indicador                                                                                                                                                          | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento        | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                                                                                                                | Fonte de Verificação    | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>OE1 E1 M1 - Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;</b> |      |            |               | <b>743 981 €</b> | <b>23</b>        |                                                                                                                                                                   |                         |                                                               |                                        |
| OE1 E1 M1 I1 - Taxa de execução do Programa de Formação anual                                                                                                               | 90%  | 5%         | 100%          |                  |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100                                                                                     | SIGEF                   | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA                                 |
| OE1 E1 M1 I2 - Avaliação do NPS - <i>Net Promoter Score</i>                                                                                                                 | 9    | 1          | 10            |                  |                  | Média $\geq 9$ pontos em 10% dos cursos avaliados com esta metodologia                                                                                            | Relatórios de avaliação | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA                                 |
| OE1 E1 M1 I3 - Índice de satisfação dos formandos                                                                                                                           | 4,5  | 0,25       | 5             |                  |                  | Média simples das respostas ao inquérito<br>= $\Sigma$ respostas ao inquérito $\div$ N.º de respostas (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a “Muito Satisfeito”) | SIGEF                   | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças |
| <b>OE1 E1 M2 - Aceleração do processo de conversão da formação em formato síncrono e assíncrono</b>                                                                         |      |            |               | <b>31 829 €</b>  | <b>11</b>        |                                                                                                                                                                   |                         |                                                               |                                        |
| OE1 E1 M2 I1 - Taxa de cursos de formação em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos                                                   | 25%  | 4%         | 36%           |                  |                  | N.º cursos em formato assíncrono ou misto a dividir pelo total de cursos                                                                                          | Relatórios de avaliação | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA                                 |

| Medida e Indicador                                                                                                                                | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento          | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                            | Fonte de Verificação        | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|--------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| OE1 E1 M2 I2 - N.º de cursos de formação em formato assíncrono ou misto com conteúdos digitais produzidos internamente                            | 3    | 1          | 5             |                    |                  | N.º de cursos em formato assíncrono ou misto produzidos internamente          | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE1 E1 M3 - Consolidação de uma identidade pedagógica distintiva, orientada para combinar diferentes metodologias e fontes de conhecimento</b> |      |            |               | <b>0 €</b>         | <b>3</b>         |                                                                               |                             |                                                               |             |
| OE1 E1 M3 I1 - Taxa de execução do plano de projeto                                                                                               | 90%  | 5%         | 100%          |                    |                  | 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% | PE INA      |
| OE1 E1 M3 I2 - Percentagem de formadores da bolsa de formadores do INA capacitados                                                                | 25%  | 4%         | 36%           |                    |                  | Valor em percentagem dos formadores capacitados                               | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE1 E2 M1 - Revisão e implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)</b>                                      |      |            |               | <b>0 €</b>         | <b>4</b>         |                                                                               |                             |                                                               |             |
| OE1 E2 M1 I1 - Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na AP                                                                        | 90%  | 5%         | 100%          |                    |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100 | Relatórios de monitorização | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA      |
| <b>OE1 E2 M2 - Contribuição para a melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização</b>                 |      |            |               | <b>50 000 €</b>    | <b>8</b>         |                                                                               |                             |                                                               |             |
| OE1 E2 M2 I1 - N.º de iniciativas para melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização                 | 2    | 1          | 4             |                    |                  | N.º de iniciativas concluídas                                                 | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE1 E2 M3 - Contribuição para a melhoria da gestão da formação profissional na AP</b>                                                          |      |            |               | <b>1 135 000 €</b> | <b>8</b>         |                                                                               |                             |                                                               |             |

| Medida e Indicador                                                                                                                                                        | Meta    | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento          | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                            | Fonte de Verificação         | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|---------------|--------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| OE1 E2 M3 I1 - N.º de iniciativas de apoio à gestão da formação profissional das entidades da AP                                                                          | 3       | 1          | 5             |                    |                  | N.º de iniciativas concluídas                                                 | Relatórios de monitorização  | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA                                                                          |
| <b>OE1 E3 M1 - Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior e outras entidades parceiras</b> |         |            |               | <b>981 767 €</b>   | <b>9</b>         |                                                                               |                              |                                                               |                                                                                 |
| OE1 E3 M1 I1 - Volume acumulado de formação                                                                                                                               | 150 000 | 22 500     | 215 625       |                    |                  | Nº de formandos X Nº Horas de formação                                        | SIGEF                        | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |
| OE1 E3 M1 I2 - N.º acumulado de programas em parceria                                                                                                                     | 35      | 5          | 50            |                    |                  | Nº programas                                                                  | Registo SIPOC                | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |
| OE1 E3 M1 I3 - N.º acumulado de participantes em programas em parceria                                                                                                    | 20 600  | 3 090      | 29 613        |                    |                  | Nº participantes                                                              | Nº certificados de conclusão | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |
| <b>OE1 E4 M1 - Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;</b>                                                        |         |            |               | <b>1 807 027 €</b> | <b>2</b>         |                                                                               |                              |                                                               |                                                                                 |
| OE1 E4 M1 I1 - Taxa de execução do Programa capacitação digital                                                                                                           | 90%     | 5%         | 100%          |                    |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100 | Relatórios de monitorização  | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA<br>PRR                                                                   |
| <b>OE1 E4 M2 - Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão</b>                                                                                         |         |            |               | <b>0 €</b>         | <b>2</b>         |                                                                               |                              |                                                               |                                                                                 |

| Medida e Indicador                                                                                                                                                                 | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento          | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                                | Fonte de Verificação                | Justificação Valor Crítico         | Alinhamento                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|--------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| OE1 E4 M2 I1 - Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão                                                                                              | 90%  | 5%         | 100%          |                    |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100     | Relatórios de monitorização         | Valor máximo teoricamente possível | PE INA<br>PRR                                                                   |
| <b>OE1 E4 M3 - Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP</b>                                                                                               |      |            |               | <b>2 959 261 €</b> | <b>18</b>        |                                                                                   |                                     |                                    |                                                                                 |
| OE1 E4 M3 I1 - Taxa de execução do Programa Qualifica AP                                                                                                                           | 90%  | 5%         | 100%          |                    |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100     | Relatórios de monitorização         | Valor máximo teoricamente possível | PE INA<br>PRR                                                                   |
| <b>OE1 E4 M4 - Implementação da plataforma de suporte à Coordenação do sistema de Formação profissional da Administração Pública (CoFAP)</b>                                       |      |            |               | <b>0€</b>          |                  |                                                                                   |                                     |                                    |                                                                                 |
| OE1 E4 M4 I1 - Taxa de execução do projeto de integração da COFAP                                                                                                                  | 80%  | 15%        | 100%          |                    |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100     | Relatórios de monitorização         | Valor máximo teoricamente possível | Programa Orçamental Finanças<br>Orientações SEpS<br>PRR                         |
| OE1 E4 M4 I2 - Percentagem de dados agregados do reporte de formação profissional disponíveis no Portal de Formação AP - COFAP - publicados em dados.gov através da plataforma IAP | 80%  | 15%        | 100%          |                    |                  | Dados disponibilizados / total de dados disponíveis no Portal da Formação - COFAP | Dados disponibilizados em dados.gov | Valor máximo teoricamente possível | Programa Orçamental Finanças<br>Orientações SEpS<br>PRR                         |
| <b>OE1 E5 M1 - Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais</b>                                                 |      |            |               | <b>4 500 €</b>     | <b>6</b>         |                                                                                   |                                     |                                    |                                                                                 |
| OE1 E5 M1 I1 - Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política                                                         | 90%  | 5%         | 100%          |                    |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100     | Relatórios de monitorização         | Valor máximo teoricamente possível | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |

| Medida e Indicador                                                                                                                                               | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento       | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                               | Fonte de Verificação        | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|-----------------|------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| OE1 E5 M1 I2 - Percentagem de oferta disponível 90 dias após alteração dos diplomas legislativos no âmbito da AP (SIADAP, EPD) e da reforma do Estado (CCP, CPA) | 80%  | 15%        | 100%          |                 |                  | Número de cursos disponibilizados / Número total previstos x 100 | Oferta disponibilizada      | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |
| OE1 E5 M1 I3 - Percentagem de carreiras revistas com proposta de desenho de oferta formativa, disponível ou em curso                                             | 70%  | 20%        | 100%          |                 |                  | Número de cursos disponibilizados / Número total previstos x 100 | Oferta disponibilizada      | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |
| <b>OE1 E5 M2 - Promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento.</b>                                                            |      |            |               | <b>27 893 €</b> | <b>3</b>         |                                                                  |                             |                                                               |                                                                                 |
| OE1 E5 M2 I1 - 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% | PE INA<br>Programa Orçamental Reforma do Estado                                 |
| OE1 E5 M2 I2 - N.º acumulado de oficinas de cocriação e coordenação de iniciativas de experimentação                                                             | 5    | 1          | 7             |                 |                  | Nº oficinas cocriação e de iniciativas                           | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA                                                                          |

## Anexo VII - Atividades previstas 2026| Objetivo Estratégico 2

| Medida e Indicador                                                                                                                                                    | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento       | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo       | Fonte de Verificação        | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|-----------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>OE2 E1 M1 - Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento</b> |      |            |               | <b>27 638 €</b> | <b>5</b>         |                          |                             |                                                               |             |
| OE2 E1 M1 I1 - N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP), com dinamização INA                                            | 8    | 1          | 12            |                 |                  | Nº protocolos ou acordos | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE2 E2 M1 - Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública</b>                                                      |      |            |               | <b>37 500 €</b> | <b>6</b>         |                          |                             |                                                               |             |
| OE2 E2 M1 I1 - N.º acumulado de publicações da INA Editora                                                                                                            | 5    | 1          | 8             |                 |                  | Nº publicações           | INA editora                 | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| OE2 E2 M1 I2 - N.º acumulado de eventos, produtos de comunicação e sessões de apresentação realizados                                                                 | 10   | 2          | 14            |                 |                  | Nº produtos realizados   | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE2 E3 M1 - Criação de Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP</b>                                                                                  |      |            |               | <b>2 100 €</b>  | <b>3</b>         |                          |                             |                                                               |             |
| OE2 E3 M1 I1 - 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% | PE INA      |

| Medida e Indicador                                                                                                                                                                             | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento  | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo           | Fonte de Verificação                        | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|------------|------------------|------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OE2 E3 M2 - Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&amp;D</b>                                                                                              |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>3</b>         |                              |                                             |                                                               |                                                                                       |
| OE2 E3 M2 I1 - N.º acumulado de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA                                                                                                        | 3    | 1          | 5             |            |                  | Nº publicações               | Divulgação das publicações                  | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA                                                                                |
| <b>OE2 E4 M1 - Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de horizon scanning antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional;</b> |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>2</b>         |                              |                                             |                                                               |                                                                                       |
| OE2 E4 M1 I1 - N.º acumulado de iniciativas ou projetos implementados com base em tendências antecipadas através de análises prospetivas                                                       | 1    | 1          | 3             |            |                  | Nº iniciativas implementadas | Implementação da medida na atividade do INA | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental<br>Finanças<br>Programa Orçamental<br>Reforma do Estado |
| <b>OE2 E4 M2 - Implementação do relatório de avaliação do ciclo de vida da formação e de proposta de novos percursos formativos</b>                                                            |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>2</b>         |                              |                                             |                                                               |                                                                                       |
| OE2 E4 M2 I1 - N.º de propostas de alteração a percursos ou criação de percursos incorporados                                                                                                  | 2    | 1          | 4             |            |                  | Nº relatórios                | Entrega dos relatórios                      | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental<br>Finanças<br>Programa Orçamental<br>Reforma do Estado |
| <b>OE2 E4 M3 - Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação;</b>                                                                                               |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>3</b>         |                              |                                             |                                                               |                                                                                       |
| OE2 E4 M3 I1 - N.º acumulado de diagnósticos realizados                                                                                                                                        | 1    | 1          | 3             |            |                  | Nº diagnósticos              | relatório do diagnóstico                    | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental<br>Finanças<br>Programa                                 |

| Medida e Indicador                                                                                                                             | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento  | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                   | Fonte de Verificação        | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| Orçamental<br>Reforma do Estado                                                                                                                |      |            |               |            |                  |                                      |                             |                                                               |             |
| <b>OE2 E5 M1 - Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras</b>                                                              |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>4</b>         |                                      |                             |                                                               |             |
| OE2 E5 M1 I1 - N.º acumulado de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA | 3    | 1          | 5             |            |                  | Nº projetos em aceleradora de ideias | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE2 E5 M2 - Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.</b>                       |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>5</b>         |                                      |                             |                                                               |             |
| OE2 E5 M2 I1 - N.º acumulado de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores                                           | 5    | 1          | 8             |            |                  | Nº de novos cursos                   | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |

## Anexo VIII - Atividades previstas 2026 | Objetivo Estratégico 3

| Medida e Indicador                                                                               | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento  | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                                                                                                                            | Fonte de Verificação                                       | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>OE3 E1 M1 - Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos</b> |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>2</b>         |                                                                                                                                                                               |                                                            |                                                               |                                        |
| OE3 E1 M1 I1 - Índice de compromisso organizacional                                              | 4    | 1          | 5             |            |                  | Média simples das respostas ao inquérito<br>= $\Sigma \text{respostas ao inquérito} \div \text{N.º de respostas (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a "Muito Satisfeito")}$ | Relatório do Questionário de Avaliação, registado no SIPOC | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA                                 |
| OE3 E1 M1 I2 - 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% | PE INA                                 |
| OE3 E1 M1 I3 - Taxa de execução do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação                      | 90%  | 5%         | 100%          |            |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100                                                                                                 | Relatórios de monitorização                                | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA                                 |
| <b>OE3 E1 M2 - Implementação da transformação digital do INA</b>                                 |      |            |               | <b>0 €</b> | <b>6</b>         |                                                                                                                                                                               |                                                            |                                                               |                                        |
| OE3 E1 M2 I1 - Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA                         | 90%  | 5%         | 100%          |            |                  | Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100                                                                                                 | Relatórios de monitorização                                | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças |

| Medida e Indicador                                                                                                                              | Meta  | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento        | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                            | Fonte de Verificação                    | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------------|------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OE3 E2 M1 - Integração da estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da AP</b> |       |            |               | <b>11 500 €</b>  | <b>4</b>         |                                                                               |                                         |                                                               |                                                                                 |
| OE3 E2 M1 I1 - Taxa de execução do Plano do projeto “Formando 360º”                                                                             | 90%   | 5%         | 100%          |                  |                  | 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% | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças<br>Programa Orçamental Reforma do Estado |
| <b>OE3 E3 M1 - Realização do Congresso bianual da Administração Pública</b>                                                                     |       |            |               | <b>103 300 €</b> | <b>4</b>         |                                                                               |                                         |                                                               |                                                                                 |
| OE3 E3 M1 I1 - N.º acumulado de participantes no Congresso da AP                                                                                | 500   | 75         | 719           |                  |                  | Nº de participantes                                                           | Nº de presenças no congresso            | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA<br>Programa Orçamental Reforma do Estado                                 |
| OE3 E3 M1 I1 - Índice de satisfação dos participantes no Congresso                                                                              | 80%   | 12%        | 100%          |                  |                  | Média das respostas dos Questionários com avaliação muito satisfeito          | Relatório do Questionário de Satisfação | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA<br>Programa Orçamental Reforma do Estado                                 |
| <b>OE3 E3 M2 - Realização de encontros gratuitos sobre temas atuais da AP</b>                                                                   |       |            |               | <b>35 660 €</b>  | <b>5</b>         |                                                                               |                                         |                                                               |                                                                                 |
| OE3 E3 M2 I1 - N.º acumulado de encontros realizados                                                                                            | 16    | 2          | 23            |                  |                  | Nº encontros realizados                                                       | Vídeos dos encontros                    | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA                                                                          |
| OE3 E3 M2 I2 - N.º de participantes nos encontros gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública                                         | 2 000 | 300        | 2875          |                  |                  | N.º participantes que participaram aos encontros                              | Relatório do Questionário de Satisfação | Valor máximo teoricamente possível                            | PE INA                                                                          |

| Medida e Indicador                                                                          | Meta   | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento       | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                            | Fonte de Verificação              | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|---------------|-----------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>OE3 E4 M1 - Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA</b> |        |            |               | <b>14 750 €</b> | <b>7</b>         |                                                                               |                                   |                                                               |             |
| OE3 E4 M1 I1 - N.º de seguidores nas redes sociais do INA                                   | 50 000 | 7 500      | 71 875        |                 |                  | N.º seguidores nas RS (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube e Twitter)      | Relatório de análise da aplicação | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| OE3 E4 M1 I2 - Taxa de execução da Estratégia de Comunicação 2022-2026                      | 90%    | 5%         | 100%          |                 |                  | 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% | PE INA      |
| <b>OE3 E5 M1 - Criação de rede INA Alumni</b>                                               |        |            |               | <b>16 500 €</b> | <b>7</b>         |                                                                               |                                   |                                                               |             |
| OE3 E5 M1 I1 - N.º de iniciativas de promoção da rede INA Alumni                            | 2      | 1          | 4             |                 |                  | N.º iniciativas promovidas                                                    | Relatório de monitorização        | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| OE3 E5 M1 I2 - N.º de membros da rede INA Alumni                                            | 800    | 120        | 1 150         |                 |                  | N.º de membros                                                                | Relatório de monitorização        | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE3 E5 M2 - Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA</b>        |        |            |               | <b>0 €</b>      | <b>5</b>         |                                                                               |                                   |                                                               |             |

| Medida e Indicador                                                                                          | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                                                                                                           | Fonte de Verificação                    | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|-----------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| OE3 E5 M2 I1 - N.º de iniciativas para melhorar procedimentos e simplificar a relação do formador com o INA | 1    | 1          | 3             |           |                  | N.º iniciativas promovidas                                                                                                                                   | Relatórios de monitorização             | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA                                 |
| OE3 E5 M2 I2 - Índice de satisfação dos formadores                                                          | 4,25 | 0,25       | 5             |           |                  | Média simples das respostas ao inquérito<br>= $\Sigma$ respostas ao inquérito ÷ 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                            | PE INA<br>Programa Orçamental Finanças |

## Anexo IX - Atividades previstas 2026 | Objetivo Estratégico 4

| Medida e Indicador                                                                                                                                                            | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento        | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo      | Fonte de Verificação        | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>OE4 E1 M1 - Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países</b> |      |            |               | <b>49 000 €</b>  | <b>4</b>         |                         |                             |                                                               |             |
| OE4 E1 M1 I1 - N.º de visitas técnicas organizadas pelo INA a delegações estrangeiras                                                                                         | 11   | 2          | 16            |                  |                  | N.º de visitas técnicas | Realização das visitas      | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| OE4 E1 M1 I2 - N.º de projetos de capacitação, investigação e assessoria técnica conduzidos fora do país                                                                      | 2    | 1          | 4             |                  |                  | Nº de projetos          | Relatórios de monitorização | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE4 E2 M1 - Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes nacionais ou internacionais</b>                                           |      |            |               | <b>158 000 €</b> | <b>4</b>         |                         |                             |                                                               |             |
| OE4 E2 M1 I1 - N.º acumulado de projetos e outras iniciativas (congressos, seminários)                                                                                        | 3    | 1          | 5             |                  |                  | Nº projetos             | Relatório dos projetos      | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE4 E2 M2 - Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países</b>                         |      |            |               | <b>65 000 €</b>  | <b>4</b>         |                         |                             |                                                               |             |
| OE4 E2 M2 I1 - N.º acumulado de comunicações                                                                                                                                  | 8    | 1          | 12            |                  |                  | Nº comunicações         | Relatório das comunicações  | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |

| Medida e Indicador                                                                                                                                                             | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento        | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo            | Fonte de Verificação                                  | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>OE4 E2 M3 - Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros</b> |      |            |               | <b>0 €</b>       | <b>4</b>         |                               |                                                       |                                                               |             |
| OE4 E2 M3 I1 - N.º acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro                                                                                          | 20   | 3          | 30            |                  |                  | Nº participantes nacionais    | Relatórios de monitorização dos intercâmbios          | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| OE4 E2 M3 I2 - N.º acumulado de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal                                                                                               | 14   | 2          | 20            |                  |                  | Nº participantes estrangeiros | Relatórios de monitorização dos intercâmbios          | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE4 E3 M1 - Implementação de mecanismos de benchmarking internacional</b>                                                                                                   |      |            |               | <b>0 €</b>       | <b>2</b>         |                               |                                                       |                                                               |             |
| OE4 E3 M1 I1 - 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% | PE INA      |
| <b>OE4 E3 M2 - Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência</b>                     |      |            |               | <b>0 €</b>       | <b>2</b>         |                               |                                                       |                                                               |             |
| OE4 E3 M2 I1 - N.º acumulado de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência                                          | 5    | 1          | 8             |                  |                  | Nº cursos                     | Nº cursos presentes no Programa Formação do INA, I.P. | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE4 E4 M1 - Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP</b>                                                                     |      |            |               | <b>203 200 €</b> | <b>4</b>         |                               |                                                       |                                                               |             |

| Medida e Indicador                                                                                                                                                       | Meta | Tolerância | Valor Crítico | Orçamento       | Recursos Humanos | Fórmula de Cálculo                                                               | Fonte de Verificação    | Justificação Valor Crítico                                    | Alinhamento |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------|-----------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|
| OE4 E4 M1 I1 - N.º de edições da Academia de Liderança RINAPE organizadas e dinamizadas pelo INA                                                                         | 1    | 1          | 3             |                 |                  | Nº edições realizadas                                                            | Relatório final da ação | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| OE4 E4 M1 I2 - N.º acumulado de projetos, iniciativas ou formações do INA dirigidos à AP de outros países da CPLP                                                        | 2    | 1          | 4             |                 |                  | Nº de formações                                                                  | Relatório da formação   | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |
| <b>OE4 E4 M2 - Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação e assistência técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP</b> |      |            |               | <b>62 000 €</b> | <b>11</b>        |                                                                                  |                         |                                                               |             |
| OE4 E4 M2 I1 - 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    | 6    | 1          | 9             |                 |                  | 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% | PE INA      |
| <b>OE4 E4 M3 - Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)</b>                                                          |      |            |               | <b>10 000 €</b> | <b>4</b>         |                                                                                  |                         |                                                               |             |
| OE4 E4 M3 I1 - N.º acumulado de webinars gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE                                | 1    | 1          | 3             |                 |                  | Nº WebINArS realizados                                                           | Vídeos dos WebINArS     | Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125% | PE INA      |

