

Por homologar.



Plano de Atividades 2025

ÍNDICE

Sumário Executivo	3
Nota Introdutória	4
Caraterização do INA.....	5
Enquadramento Estratégico	7
Plano Estratégico do Instituto Nacional de Administração, I.P. 2022-2026	11
Planeamento de Atividades.....	12
Prioridades	12
Atividades.....	14
Quadro de Avaliação e Responsabilização 2025 (QUAR)	22
Alinhamento com as orientações do GTCCAS.....	23
Recursos	24
Plano de Formação Interna.....	27
Modernização Administrativa	28
Publicidade Institucional	29
Notas Finais	30
Anexos	31

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano de Atividades do Instituto Nacional de Administração, I. P. (doravante INA) manifesta as atividades a desenvolver, os resultados esperados e os meios a utilizar, durante o ano de 2025. Para a sua definição será inicialmente analisada a envolvente externa e o ambiente interno, bem como o seu enquadramento estratégico nos instrumentos norteadores de perspetiva transversal e particularmente, a consonância com o Plano de Capacitação Estratégica da AP 2026, e com a derivação do revisto Plano Estratégico INA para o período de 2022-2026.

Após uma breve caracterização institucional e enquadramento estratégico, são definidas as prioridades, objetivos a atingir e atividades a realizar. Considerando a grande e ubíqua tendência das tecnologias e do digital, o INA move-se nessa direção, mantendo-se atual, vibrante e incontornável na área da formação de e para a Administração Pública.

Salienta-se de entre todas as grandes iniciativas a explorar, implementar e desenvolver no curso de 2025, a manifesta aposta em novas formações, novos processos técnicos e tecnológicos, e projetos de exploração de tendências e *forecasting*. O maior investimento é claramente nas áreas concernentes às tecnologias emergentes, na digitalização e modernização de processos, procedimentos e práticas, e em inteligência artificial de forma a aumentar a produtividade, a eficiência e a agilidade do instituto e dos serviços prestados.

Estes investimentos são tão necessários quanto transversais, e permitem escalar a atividade e a atratividade do INA. Reforça-se assim a capacitação da Administração Pública baseada no conhecimento e voltada para o futuro e para o digital, incentiva-se a investigação e a inovação públicas, aumenta-se a notoriedade do INA enquanto marca de prestígio e sinónimo de qualidade, e promovem-se as parcerias nacionais e internacionais com instituições de ensino superior, institucionais e congéneres – tudo isto em alinhamento com os Objetivos Estratégicos do INA explanados no seu recém-revisto Plano Estratégico.

NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano de Atividades é um instrumento de gestão anual fundamental para a implementação de ações futuras de forma adequada e eficiente, servindo de 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 2025 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 da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), pelas especificações técnicas do Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (GTCCAS), assim como pelas diretrizes do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), inicialmente publicado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro – revisto pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro - e enquadrado com o disposto na Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto referente ao Direito ao Desafio.

Adicionalmente e para uma melhor compreensão do disposto adiante, aconselha-se a leitura cuidada do revisitado Plano Estratégico 2022-2026 do INA bem como do Plano de Capacitação Estratégica AP 2026. Estes documentos são não só a base orientadora das ações a concretizar neste período, mas também o ponto de partida para a definição dos objetivos a atingir durante o próximo ano. Deverão ser consultados sempre que necessário para a obtenção de esclarecimentos adicionais e para um conhecimento mais aprofundado dos objetivos, estratégias, medidas e indicadores do INA.

Caraterização do INA

Nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 19/2021, de 15 de março, 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, com vista à prossecução de atribuições de ensino e formação ao nível da Administração Pública. Encontra-se sob a superintendência e tutela do Ministro da Presidência.

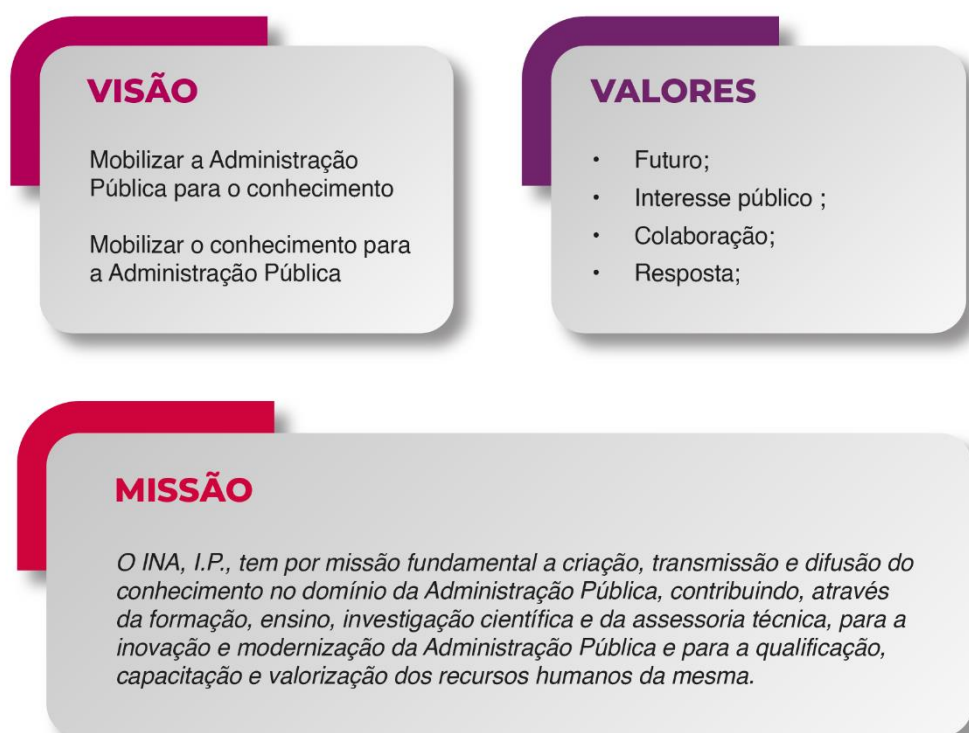


Figura 1 – Identidade Institucional do INA, I.P.

Orgânica

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:

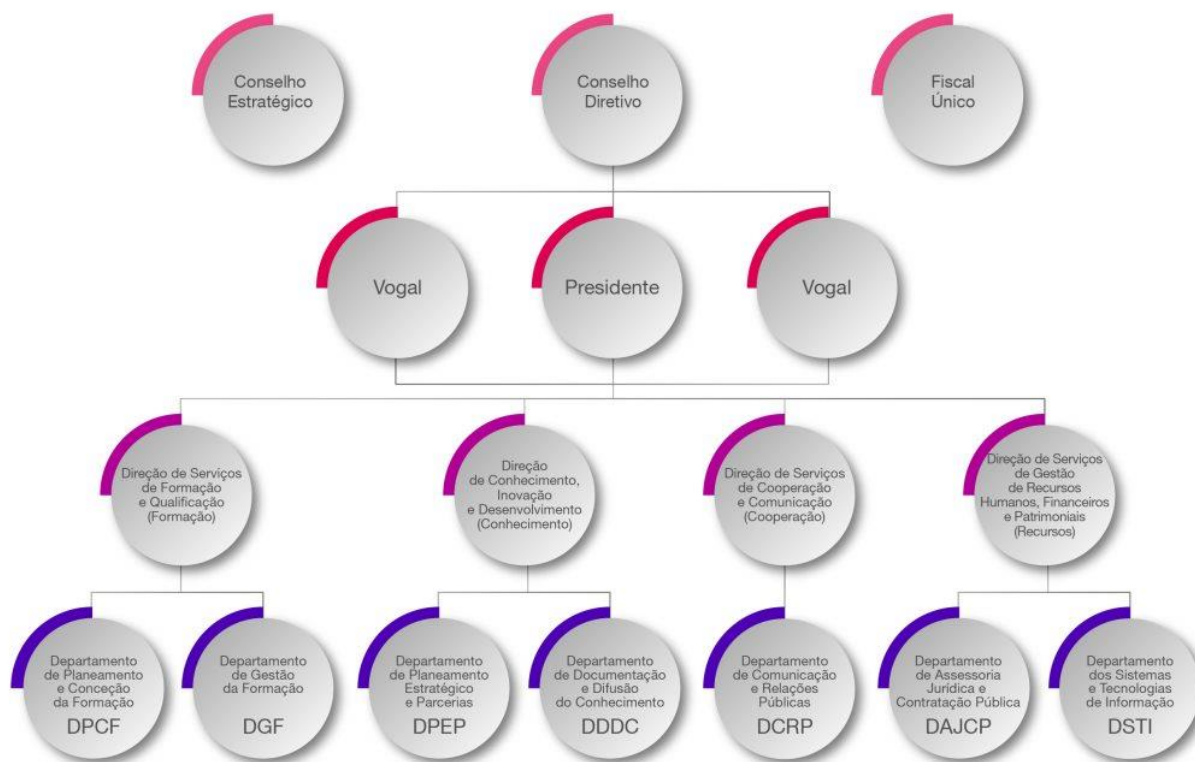


Figura 2 – Organograma do INA

ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

As decisões estratégicas e operacionais, bem como as ações e os objetivos que o INA se propõe a concretizar no decorrer de 2025 são influenciadas por macropolíticas.

Em 2025 o INA reitera o seu empenho e compromisso com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas, ao continuar a realizar ações de sustentabilidade e responsabilidade social, bem como a disponibilizar oferta formativa no sentido de incentivar a Administração Pública para a realização de projetos inovadores de sustentabilidade ambiental, social e económica.

Para esse efeito, os objetivos estratégicos do INA encontram-se enquadrados nos seguintes ODS:

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



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



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



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



Tabela 1 – Enquadramento Objetivos Estratégicos nos ODS

De seguida, no que ao enquadramento estratégico diz respeito, há que destacar três grandes influenciadores político-legais nacionais das atividades planeadas: o Programa do XXIV Governo Constitucional, as Grandes Opções do Plano 2024-2028 e a Lei do Orçamento de Estado 2025.

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

- i. Medida 3. *Um País com melhores salários, menos impostos, mais economia* – “Investir na formação e na qualificação dos recursos humanos em IA, e apoiar a investigação, a

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

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

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

Quanto ao **Orçamento de Estado 2025** (OE25), o alinhamento encontra-se espelhado no documento da sua proposta, nomeadamente no ponto 2.4.1 dedicado a *Recuperar o Estado*, onde encontramos o ponto 2.4.1.1 *Valorizar os Profissionais*, no qual se mostra o interesse em enaltecer “os setores mais debilitados da Administração Pública” bem como “avançar com um processo de valorização das funções mais qualificadas e dos quadros dirigentes”. Adicionalmente no ponto 2.4.2.1.1 *Simplificação Administrativa*, manifesta-se a intenção de “um forte investimento no sentido de simplificar, modernizar e desburocratizar as interações com a Administração Pública” e de digitalizar os serviços públicos, com recurso às tecnologias emergentes, nomeadamente a Inteligência Artificial “na otimização de serviços e na personalização do atendimento, assegurando uma experiência mais eficiente e inclusiva”. E finalmente, o ponto 2.4.4.3 *Reforma da Administração Pública* onde se expressa o compromisso de “melhorar o nível de serviço prestado aos portugueses e a criação de instituições eficazes e eficientes, transparentes, sustentáveis, inclusivas e mais próximas dos cidadãos e das empresas” e reforçar a “capacidade de funcionamento do Estado, ficando menos dependente de serviços

externos, invertendo a tendência verificada nas últimas décadas no sentido de desinvestimento nos recursos próprios”. “A presente Reforma da Administração Pública [ponto 2.4.4.3 do Relatório do Orçamento de Estado para 2025] assenta na necessidade de valorizar e reforçar os atuais recursos humanos, de forma a prestar um melhor nível de serviço público”, o que conecta perfeitamente com a missão do INA.

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

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

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

O **Plano de Recuperação e Resiliência** (PRR) apresenta na componente C19 “Administração Pública Mais Eficiente” algumas medidas diretamente ligadas ao *core* do INA, nomeadamente: “Administração Pública capacitada para a criação de valor público”, onde se propõem a criação

do INA; e, “Investimento na Administração Pública capacitada para a criação de valor público”, onde se refere o Programa de Capacitação Digital (Infoexclusão Zero, Formação para Carreira de Especialistas e Técnicos de Informática, Ferramentas de Produtividade e Tecnologias emergentes e gestão), Formação Superior Avançada em Gestão, Administração e Políticas Públicas (Formação Avançada > AP, Liderança Executiva > AP, Contabilidade e Auditoria > AP e Impulso Digital para a Administração Pública > AP), o Programa Qualifica AP e a Plataforma de Gestão da Formação Profissional (COFAP).

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

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

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

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

Adicionalmente a todos os documentos mencionados anteriormente, é de acrescida importância o Plano Estratégico para o ciclo 2022-2026, que foi revisto em 2024.

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

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

Assim, para a concretização da Missão e da Visão do INA, foram redefinidos no Plano Estratégico, **quatro objetivos estratégicos** (OE) que interagem e retroagem entre si, e 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;
- OE4 – Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.

Estes Objetivos Estratégicos estão amplamente explanados e subdivididos em estratégias e medidas no documento citado, podendo aí serem encontrados os indicadores (vd. [Anexo III](#)) que permitem a sua mensuração e análise, monitorizados trimestralmente quanto à execução das metas intercalares anuais, perspetivando assegurar a execução integral do Plano Estratégico.

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 o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) as respetivas ferramentas de operacionalização, considerando as ações em si mesmas, na sua particularidade.

O processo de elaboração do Plano de Atividades 2025, 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.

Prioridades

Quanto ao **Objetivo Estratégico 1**, respeitante à promoção da capacitação, para além das nomeadas atividades correntes, perspetiva-se a atualização da oferta formativa, na qual se inclui o **Programa de Formação para 2025**, a continuação da aceleração do processo de conversão da oferta formativa em áreas de formação comuns em formato *Massive Open Online Courses* (MOOC) ou para *Moodle (e-learning)*; desenvolver e disponibilizar formação assíncrona, bem como avançar para a disponibilização de formação sobre as **competências do Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)**; o reforço da interação com Instituições de Ensino Superior e unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D); o alargamento da oferta de formação de atualização para dirigentes no âmbito da Portaria n.º 103/2023, de 12 de abril, em **estreita colaboração com as Instituições de Ensino Superior e outras entidades parceiras**; assegurar a formação inicial dos 1000 técnicos superiores que entraram na Administração Pública em 2024 via recrutamento centralizado; e por fim **realizar projeto piloto do novo modelo pedagógico do INA**. Relativamente ao robustecimento do conhecimento na Administração Pública, o foco em 2025 centra-se no reforço de soluções de capacitação e formação, de modo a promover o **desenvolvimento de ofertas formativas inovadoras**.

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

No que respeita ao **Objetivo Estratégico 2**, importa destacar o desejo do INA em revigorar o **ecossistema de conhecimento**, privilegiando a relação com centros de Inovação e Desenvolvimento e com 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 Administração Pública**, de modo a que continue a ser reconhecido enquanto parceiro de referência nas áreas de investigação e inovação, concretizando-se, através da promoção de atividades inovadoras e empreendedoras com sustentáculo no conhecimento. Em 2025, cumpre também realçar a 4ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública). Outra das prioridades é continuar 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; Apostar e focar a **implementação do projeto RADAR** 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. Perspetiva-se ainda que a promoção da **experimentação de ideias inovadoras** através de projetos, a realização do **diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação**, venham contribuir positivamente para o apoio à decisão e na formulação de propostas de oferta formativa

Na extensão do **Objetivo Estratégico 3**, alusivo à notoriedade da marca INA apoiada no pressuposto da qualidade de resposta, acarreta evidenciar o prosseguimento da **reorganização da infraestrutura digital** do Instituto, bem como a continuação do **processo de transformação digital**, enquanto pilar estratégico, através do recurso a tecnologias de informação avançadas, nomeadamente ferramentas de inteligência artificial (IA), para otimizar processos, melhorar a gestão interna e suportar a criação de soluções inovadoras, no qual se inserem projetos como o **Formando 360º**, o **ChatDTP** e a **conceção de um bot** para suporte ao relacionamento com os inscritos e formandos. Pretende-se prosseguir com a execução do **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação** e a continuidade do projeto da **Rede Alumni** – através da dinamização de comunidades de prática). Adicionalmente, importa também realçar o reforço da comunicação institucional, de modo a priorizar estratégias mais focadas e direcionadas, com vista a alcançar os diferentes públicos-alvo de forma eficaz e assertiva através do desenvolvimento de iniciativas estratégicas de identificação e caracterização de *personas* da administração pública e de reflexão de como os trabalhadores em funções públicas podem ter uma experiência omnicanal com o INA.

No campo de ação do **Objetivo Estratégico 4**, atinente 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 Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), nomeadamente, através da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE), por forma a disponibilizar formação dirigida a

trabalhadores da Administração Pública de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas, de modo a **internacionalizar a oferta formativa do INA**.

Quanto ao reforço da participação do INA no eixo internacional, destaca-se a coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições do ensino superior: nesta atividade incluem-se a Academia de Verão do Sul da Europa, bem como eventos do *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD) a terem lugar em Portugal.

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

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 2025, estão previstas 38 medidas/atividades tendo sido definidos 54 indicadores de execução e as respetivas métricas para aferição da taxa de realização. Com base nesta matriz operacional, foram selecionados os respetivos indicadores para a elaboração do QUAR 2025.

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 em 2025.

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 (Anexo IV)

Recorrendo à combinação das diferentes modalidades de formação que tem ao seu dispor, pretende-se que em 2025 o INA dê continuidade ao desenvolvimento da atividade formativa na Administração Pública, nas suas diferentes vertentes, procurando responder aos objetivos e

medidas definidos pelo Governo em matéria de formação e às necessidades identificadas pelos serviços da Administração Pública.

Para além da introdução de novos cursos que decorrentes do diagnóstico e reformulação do programa de formação, complementarmente, o processo de internalização de conhecimento para a produção de *MOOCs*, de modo a construir, internamente, a capacidade de produção de materiais pedagógicos assíncronos de forma a escalar a oferta de *MOOCs* disponibilizados gratuitamente através da plataforma NAU, permitindo assim, que estes cursos abertos e acessíveis a todos, nos quais cada participante gere o seu tempo de forma autónoma e flexível, tenham maior diversidade de temáticas.

O Programa de Formação de 2025 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. Em termos de novidades, o Programa de Formação do INA para 2025 alinha-se com o Referencial de Competências para a AP e vai integrar o Programa Qualifica AP.

O **Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP)**, aprovado pela Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro, constitui um instrumento estratégico essencial para o fortalecimento e modernização da gestão de recursos humanos na Administração Pública. O ReCAP apresenta-se como um quadro conceptual único, que assegura maior alinhamento e integração entre as várias dimensões gestionárias, na promoção de um serviço público mais eficiente e estratégico. A implementação do ReCAP reforça o compromisso do INA em liderar a capacitação e o desenvolvimento profissional na Administração Pública, de modo a assegurar que os seus trabalhadores possuem as competências adequadas para enfrentar os desafios de uma sociedade em constante transformação.

Os **acordos de consórcio celebrados entre o INA e as Instituições de Ensino Superior** exibem um elemento estratégico basilar, permitindo uma colaboração próxima e contínua no desenvolvimento de programas formativos de excelência. Estas parcerias fortificam a capacidade do INA para oferecer formação de alto nível à Administração Pública, promovendo a qualificação contínua dos seus recursos humanos. Contudo a supracitada articulação não esgota a atuação do INA, com relevo ainda de relevantes redes de entidades parceiras do setor público. A adoção deste modelo de cooperação possibilita a **revisão e atualização constante dos conteúdos formativos, e dos modelos de parceria**, assegurando a sua importância e alinhamento com as

necessidades específicas do setor público, consolidando, concomitantemente, a marca INA enquanto agente central de capacitação e inovação formativa.

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

O **acompanhamento de projetos-piloto de implementação do modelo de avaliação da formação em entidades públicas**, liderado pelo INA, assegura a aplicação prática e ajustada do modelo, processo que visa testar a eficácia da metodologia, identificar boas práticas e garantir o alinhamento das formações com os objetivos estratégicos das organizações. Para esse fim, o INA oferece suporte técnico, promove a capacitação das equipas envolvidas e documenta os resultados, contribuindo para a uniformização e melhoria contínua das práticas formativas na Administração Pública.

Outra atividade relevante para 2025, é a continuação do processo de transformação digital, enquanto pilar estratégico, através do recurso a tecnologias de informação avançadas, nomeadamente ferramentas de inteligência artificial (IA), pretendendo-se **incorporar soluções baseadas na inteligência artificial generativa, no processo de conceção e gestão da formação**.

Na extensão do desenvolvimento de competências estratégicas, importa aludir ao prosseguimento do **Programa de Mentoria em Inovação e Liderança**, enquadrado num conjunto de instrumentos de política pública, designadamente, na Estratégia 2030, que refere que a capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a capacidade de atrair e reter talento, o desenvolvimento de competências para o futuro nos trabalhadores públicos e o desenvolvimento de uma cultura de inovação, constituem os principais desafios a superar. De igual forma, pretende-se prosseguir com a realização das **Oficinas de Cocriação**, que visam promover um modelo de governança mais participativo e centrado na co-construção, através da realização de oficinas de cocriação e participação, envolvendo ativamente, pessoas e equipas no desenvolvimento de soluções que respondam a desafios das organizações públicas.

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

1. 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 primeiro Relatório Geral da Formação com base nos dados inseridos no Portal da Formação da AP (COFAP).
2. Implementação dos **programas de capacitação digital**, conforme estabelecido pelo Plano de Ação para a Transição Digital, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, de 21 de abril que incluem:
- **Infoexclusão Zero**, destinado a trabalhadores públicos em situação de infoexclusão (com potencial complementaridade com o Programa Qualifica AP). Este programa beneficiará em particular assistentes operacionais, das carreiras gerais e especiais das Administrações Públicas Central e Local;
 - **AP Digital 4.0**, assente nos eixos a) Formação em ferramentas de produtividade, com o objetivo de dotar os trabalhadores, particularmente técnicos superiores, mas também assistentes técnicos, e dirigentes da Administração Pública em geral de competências digitais que os capacitem para a utilização de ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento do seu trabalho, adaptado às necessidades (processamento de texto, de cálculo, utilização de plataformas colaborativas e de ensino e formação à distância, ambiente *web*, etc.); b) Formação destinada a técnicos na carreira de informática e, com o objetivo de capacitar os recursos internos da Administração Pública para dar resposta às necessidades de desenvolvimento e manutenção da infraestrutura digital pública, atendendo à heterogeneidade de necessidades (desde a manutenção de uma plataforma de e-learning ao desenvolvimento de soluções em inteligência artificial); c) Formação em tecnologias emergentes e gestão, destinada a dirigentes e técnicos superiores da Administração Pública, com o objetivo de dotar a estrutura de decisão na Administração Pública com conhecimentos que permitam melhor gestão e decisão na adoção de tecnologias mais disruptivas e emergentes, como a *Cloud*, IA, *Data Science*, Código Aberto e Contratação TIC.
3. **Formação superior e avançada em gestão**, ministrada pelo INA, I.P. e/ou em consórcio com Instituições de Ensino Superior, destinada particularmente a dirigentes e que privilegie o acesso do género sub-representado a este processo de capacitação de lideranças.
4. **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 complementarará 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.

Neste contexto, deseja-se que uma oferta formativa mais revigorada, resultante das parcerias estratégicas e da colaboração com entidades públicas que possuem *expertise* em áreas relevantes. A contribuição desses organismos é essencial para assegurar uma capacitação rigorosa e de qualidade no setor público, particularmente na implementação de políticas públicas transversais. Trabalhar em conjunto com essas entidades permite, deste modo, enriquecer o conhecimento e a experiência disponíveis para todos no contexto 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 ([Anexo V](#))

No âmbito de ação da ciência e da inovação destaca-se a consolidação da ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e com a Administração Pública, salientando-se o seguimento do trabalho desenvolvido nos anos anteriores, consolidando a centralidade do INA na produção, disseminação e apoio à aplicação do conhecimento de valor em interesse público, investindo concomitantemente, na preparação e metodização de processos e no desenvolvimento de abordagens, integrando um apoio à definição esclarecida de política pública, no âmbito das suas atribuições e competências.

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

O INA prosseguirá em 2025 o seu papel de parceiro na promoção e difusão de conhecimento através da organização de eventos de referência no quadro da Administração Pública e do fortalecimento da interação com instituições de ensino superior e unidades de I&D, almejando-se estimular a colaboração na criação, disseminação e partilha de soluções inovadoras para a formação. Este compromisso visa fortalecer a capacidade do INA de adaptação às mudanças,

garantindo que a formação e a capacitação atendem às necessidades em constante evolução do setor público, promovendo a excelência na Administração Pública.

O desenvolvimento de **projetos experimentais de inovação** é uma das prossecuções do INA e estes são desenvolvidos num ou mais dos seguintes domínios: a) valorização dos recursos humanos; b) melhoria dos ambientes de trabalho e c) desenvolvimento de modelos de gestão. Estes projetos devem representar uma nova forma de funcionamento nas entidades públicas que neles participem. O desenvolvimento de projetos experimentais resulta da aprendizagem adquirida graças ao mecanismo de “direito ao desafio”, instituído pelo Decreto-Lei n.º 126/2019, de 29 de agosto, que consiste na suspensão temporária de regimes legais vigentes, através de instrumento legal adequado para o efeito e pelo período de duração do projeto.

No domínio da coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública, pretende-se prosseguir com a disseminação de conhecimento através de atualizações de publicações, de edição de novas publicações e realização de eventos de divulgação e partilha, bem como dar continuidade à **dinamização de conferências sobre temáticas emergentes e relevantes** no contexto da Administração Pública.

Quanto ao projeto **FuturINA**, pretende-se desenvolver capacidade prospetiva, através da reativação dos exercícios de *horizon scanning*, como forma de antecipar elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional, através da produção de relatórios com informação e orientações relevantes para o apoio à decisão prospetiva no âmbito da atividade do INA. Neste âmbito, a aposta e foco, reside igualmente, na implementação do **projeto RADAR** para a transformação da informação mapeada em metodologias, ferramentas, percursos formativos e iniciativas de capacitação.

A prototipagem e experimentação de ideias inovadoras constitui a antecâmara da implementação e disseminação de soluções inovadoras, com resultados tangíveis. Deseja-se seguir com o investimento na dinamização destas atividades, destacando-se em 2025, a continuidade na política de conceção de projetos em **Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação** facilitados pelo INA.

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

No âmbito deste objetivo estratégico, pretende-se o incremento da marca e do valor da imagem do INA, de modo que seja reconhecida a qualidade dos serviços disponibilizados, através da eficiente comunicação desenvolvida junto dos seus *stakeholders* internos e externos, mantendo-

se para o efeito a execução de atividades previstas anteriormente, com novos diferenciais para 2025.

A implementação, dinamização e monitorização da **política integrada de recursos humanos**, vertida no **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação (PPPI)** que tem como pilares a atração de novos trabalhadores, a retenção de talento e a exploração do potencial de cada trabalhador, adotando medidas que fomentem as boas práticas e promovam a melhoria dos ambientes de trabalho. Em 2025, destacam-se três pilares desta política que são o aumento da tecnicidade no INA, a aposta na capacitação dos trabalhadores, e por fim, continuar a proporcionar momentos de convívio e de *team building* dentro da organização.

Prevê-se a continuidade do **Orçamento Participativo do INA (OpINA)**, projeto que tem como objetivo, promover um espaço de envolvimento e participação de todos os trabalhadores do INA, com vista a contribuir para o contínuo envolvimento e compromisso organizacional dos trabalhadores e dirigentes; potenciar a mudança, de modo participado e colaborativo; recolher contributos para potenciais soluções de otimização e transformação organizacional e; implementar as propostas vencedoras.

Sendo as TIC uma área transversal de suporte à organização, existe em 2025 uma aposta neste domínio, com o desenvolvimento de vários projetos, com vista a assegurar a evolução do Instituto. Destaca-se o projeto **RPA (Robotic Process Automation)**, que consiste na automatização de processos, de modo a melhorar a eficiência operacional, a redução de erros, bem como a diminuição do esforço humano dedicado em tarefas repetitivas, através da utilização da tecnologia *Power Automate Desktop* da *Microsoft*. Outro projeto consiste na **conceção de um bot** para suporte ao relacionamento com os formandos, numa dupla função de esclarecimento e apoio aos processos de inscrição e seleção nas ações de formação. O terceiro projeto denominado **Formando 360°**, consiste na criação de um *data lake* e de *dashboards* para uma melhor gestão dos dados existentes no INA, de modo a fornecer informação de apoio à decisão, bem como permitir análises de dados, para delinear estratégias, em particular de comunicação. Por fim, o **Chat-DTP** que compreende o desenvolvimento de uma plataforma de interação em língua natural portuguesa com recurso à IA, que possibilita o enunciado de perguntas e a obtenção de repostas relativas aos dossiers técnico-pedagógicos de cada ação de formação/capacitação, os quais estão armazenados numa estrutura interna de pastas partilhadas.

Relativamente à **rede INA Alumni**, está definida para 2025, a dinamização de comunidades de prática a partir desta rede, com o intuito de estreitar as relações dos formandos e formadores com o INA.

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

Cumprindo ainda realçar que em 2025, mantém-se a realização de ciclos temáticos de WebINARs dando, deste modo, continuidade ao trabalho desenvolvido na promoção da partilha de conhecimento e de ideias na Administração Pública - através da participação de especialistas de renome em diversas temáticas -, conducentes à coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes em contexto público, garantindo assim o acesso ao conhecimento, disponibilizando mais e melhores recursos e serviços sobre temas relevantes para a excelência na gestão pública.

Medidas | Atividades – Objetivo Estratégico 4: Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação (Anexo VII)

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

Deste modo, para 2025 salienta-se a coordenação e (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais em parceria que se destacam Academia de Verão do Sul da Europa, bem como eventos do *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (CLAD) que têm lugar em Portugal.

Pretende-se, ainda a continuidade do trabalho executado nos anos antecedentes, com a aposta de medidas que permitem a internacionalização da marca, considerando a importância da antecipação de tendências internacionais, permitindo ao INA enquadrar-se na vanguarda, uma vez que o mercado externo afeta, naturalmente, a atividade a nível nacional. Prevê-se o

prosseguimento do **Programa de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública** de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e internacionais, uma vez que este programa tem proporcionado um valioso contributo para a notoriedade e prestígio do INA, permitindo reforçar o posicionamento institucional na esfera internacional, num mundo interconectado, em que a colaboração transfronteiriça é essencial para dar resposta aos contextos atuais de mudança e turbulência.

Relativamente ao eixo da cooperação com os países de língua portuguesa, em 2025 destaca-se a disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da Administração Pública de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas, reformulando-se a oferta formativa dirigida aos trabalhadores públicos dos Estados da CPLP através de “Semanas Temáticas”.

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

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

Quadro de Avaliação e Responsabilização 2025 (QUAR)

Tendo por base a matriz operacional das atividades previstas para 2025, 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 2025 que, por imperativo legal, devem representar, no mínimo, 50% do peso dos objetivos consagrados no QUAR.

Em 2025, conforme observável no [Anexo VIII](#) deste documento, estes objetivos operacionais mais relevantes contabilizam um peso total de 66%. São eles: OP2 - *Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas*; OP5 - *Implementar a transformação digital do INA*; OP6 - *Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e inovação* e o OP7 - *Promover a relação com os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA*.

Alinhamento com as orientações do GTCCAS

Na composição do plano de atividades e do QUAR para 2025, foram adotadas as diretrizes estabelecidas pelo Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (GTCCAS). Este alinhamento estratégico é basilar para assegurar a eficácia e eficiência das atividades em harmonização com as linhas de orientação definidas.

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

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

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

Quanto ao Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública (ECO.AP), foi elaborado pelo Instituto o plano de eficiência, que possui como objetivo estratégico, a promoção da

eficiência de recursos do INA, para que este possa atingir em 2025 um nível de eficiência de recursos superior face aos atuais valores. Com a prossecução deste objetivo pretende-se contribuir para aumentar a eficiência energética, hídrica e material, capacitando e sensibilizando os trabalhadores relativamente a estas questões.

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

Recursos

Recursos Financeiros

O orçamento do INA para o ano de 2025, foi elaborado tendo por base uma gestão eficiente e sustentável dos recursos disponíveis, designadamente, a utilização das receitas de impostos para cobrir a atividade, recorrendo a esta fonte de financiamento para efetuar os pagamentos de vencimentos e respetivos encargos, e fazer face aos gastos referentes a aquisições de bens e serviços, bem como aos gastos fundamentais para o funcionamento da organização. Esta medida afigura-se, especialmente importante para a diminuição da dependência de receita própria no início de cada ano – amenizando, deste modo, possíveis constrangimentos financeiros.

Assim, a previsão da despesa para o ano de 2025 decorre, substancialmente, das obrigações assumidas referentes às despesas com pessoal, às despesas com a organização da formação profissional, com especial foco nos encargos com os investimentos enquadrados nas áreas da Tecnologia de Informação e Comunicação e com os encargos com as instalações, de modo a permitir o normal funcionamento do INA. A estas despesas, acresce o valor de projetos, em grande medida justificado pelas verbas do PRR, que representam uma ligeira variação negativa do orçamento global face ao exercício anterior:

Despesa por agrupamento	2024	2025	Δ	Δ %
Atividades	8 235 143 €	8 438 501 €	203 358 €	2%
Despesas com Pessoal	4 172 000 €	4 668 864 €	496 864 €	11%
Aquisições de Bens e Serviços	2 816 480 €	2 594 343 €	-222 137 €	-9%
Juros e outros encargos	3 000 €	3 000 €	0 €	0%
Transferências Correntes	77 000 €	72 336 €	-4 664 €	-6%
Outras Despesas Correntes	77 897 €	81 401 €	3 504 €	4%
Despesas de Capital	1 088 766 €	1 018 557 €	-70 209 €	-7%
Projetos	7 243 283 €	6 920 139 €	-323 144 €	-5%
Total	15 478 426 €	15 358 640 €	-119 786 €	-1%

Tabela 2 – Comparação Orçamento 2024 vs 2025

A proposta de orçamento aprovada, considerando as várias fontes de financiamento, ascende a um total de 15,359M€. Numa perspetiva comparativa, os valores previstos no orçamento de atividades são semelhantes aos verificados no ano transato, com exceção da variação das despesas com pessoal, que acomoda a previsão de aumentos salariais previstos para 2025 e a diminuição com a aquisição de bens e serviços. Relativamente ao orçamento previsto, para o cumprimento dos indicadores, ascende a um total de 8,296M€, correspondentes a 54% do orçamento total do INA, para o ano de 2025.

Por último e do ponto de vista metodológico, ao processo de organização do orçamento por atividades, nomeadamente, a associação de todos os gastos e proveitos às suas respetivas atividades – assegurando uma análise segmentada e detalhada das despesas e receitas do INA - procurar-se-á em 2025, aprofundar a capacidade analítica da informação orçamental, associando os centros de custo aos objetivos, estratégias e medidas do plano estratégico revisto em 2024, procurando robustecer o vínculo entre recursos e resultados da organização.

Recursos Humanos

Sendo os colaboradores essenciais à atividade do INA e na prossecução dos seus objetivos, perspetiva-se uma continuidade na implementação do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação, i.e., a consolidação de medidas positivas de anos anteriores e a implementação de novas medidas conducentes à melhoria das condições de trabalho, nomeadamente:

- 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 potenciar o trabalho colaborativo, a centralidade e a comunicação;
- No mesmo sentido, apostar em momentos de convívio e atividades de *team building* em momentos-chave, de modo a fomentar ações de trabalho de equipa, de forma lúdica e fora do ambiente normal de trabalho, com o intuito de contribuir para o reforço do sentimento de pertença e de entreajuda. O desenvolvimento destas ações ajuda, igualmente, a divulgar as principais mensagens do plano estratégico e promove a reflexão acerca da importância que todos os trabalhadores têm para os resultados da instituição;
- Prosseguir com a mobilização dos trabalhadores e dirigentes para ações de sustentabilidade e responsabilidade social através da realização de projetos inovadores da participação e coesão internas;

- Apostar no CaféINA, com momentos temáticos de reflexão com a participação de convidados para momentos de partilha de conhecimento em temas diversos, como a inovação e liderança;
- 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 necessário que os trabalhadores também estejam familiarizados, confortáveis e aptos para trabalhar com novas tecnologias de informação e *softwares*. Pretende-se de igual modo financiar licenciaturas e pós-graduações a trabalhadores que demonstrem interesse em aprender e evoluir profissionalmente, potenciando o desenvolvimento organizacional.

Assim, o mapa de pessoal aprovado para 2025, incorpora a orientação da reorganização dos serviços internos, sobretudo em funções de suporte, sem que tal se traduza num aumento do respetivo valor global de postos de trabalho e reforçar o nível de tecnicidade da organização, por via do aumento do número de postos de trabalho da carreira de Técnico Superior.

POSTOS DE TABALHO UNIDADE ORGÂNICA				
Unidade Orgânica	2024	2025	Δ	Δ %
Conselho Diretivo	3	3	0	0%
DSFQ	46	47	1	2%
DSCID	19	21	2	11%
DSCC	14	15	1	7%
DSRHFP	39	35	-4	-10%
Total	121	121	0	0%

Tabela 3 – Comparação Postos de Trabalho por Unidade Orgânica 2024 vs 2025

Analisando de forma detalhada a composição e caracterização dos trabalhadores, prevê-se para 2025 um total de 121 postos de trabalho, dos quais 67% correspondem a Técnicos Superiores, que representam um aumento de 11%, relativamente ao ano anterior. Realça-se, igualmente, os 12 postos de trabalho referentes ao PRR que não estão inseridos no mapa de pessoal, conforme o n.º 1 do Despacho 11888-B/2021.

POSTOS DE TRABALHO TODAS AS FONTES DE FINANCIAMENTO				
Cargos/carreiras/categorias	2024	2025	Δ	Δ %
Conselho Diretivo	3	3	0	0%
Dirigentes Intermédios	11	11	0	0%
Investigador	1	1	0	0%
Técnicos Superiores	73	81	8	11%
Especialista de Informática	4	3	-1	-25%
Assistentes Técnicos	22	16	-6	-27%
Técnicos de Informática	5	5	0	0%
Assistente Operacional	2	1	-1	-50%
Total	121	121	0	0%

Tabela 4 – Comparação Postos de Trabalho 2024 vs 2025

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 realizado um investimento contínuo no desenvolvimento dos recursos humanos, refletido nas ações formativas constantes no Plano de Formação Interna.

Na elaboração do Plano de Formação, foi realizado, numa fase inicial, um diagnóstico interno de necessidades formativas, utilizando uma abordagem participativa. Este processo teve como objetivo transpor os interesses declarados pelos trabalhadores com as necessidades identificadas pelos dirigentes, de modo a garantir a sua harmonização com a estratégia organizacional.

A metodologia utilizada proporcionou a identificação das áreas que solicitam uma atualização ou reciclagem de conhecimentos e desenvolvimento de competências, de forma a atestar que o desempenho dos trabalhadores atenda às necessidades de cada unidade orgânica e da própria organização. Este plano é efetuado tendo por base a oferta formativa interna, nomeadamente, o Programa de Formação do INA para 2025, tendo sido definidas áreas de formação obrigatórias, como a Capacitação Digital para todos os trabalhadores, a Capacitação em Políticas e Procedimentos de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas, e a Capacitação em liderança ou Inovação para Dirigentes.

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 já amplamente aludida em anos anteriores 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 forma a aumentar a sua produtividade, melhorando a eficiência operacional e automatizando cada vez mais processos de uma forma confortável e segura. É com este objetivo que terá lugar no próximo ano a automatização de projetos com o *Power Automate Desktop (Robotic Process Automation)*, o que permitirá ganhos ao nível do controlo de gestão e da eficiência operacional.

Adicionalmente, pretende-se criar um *data lake* e *dashboards* de apoio à tomada de decisão - projeto Formando 360° -, de forma que toda a informação se encontre concentrada, organizada e pronta a ser lida e analisada de uma forma mais célere e com uma base de dados mais robusta a suportar as opções. Este projeto irá integrar a estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da Administração Pública.

Igualmente, será criado e desenvolvido um *bot* – projeto INACreditável - para suporte à interação com inscritos e formandos, numa dupla função de esclarecimento e apoio aos processos de inscrição e seleção nas ações de formação. Este investimento permitirá otimizar processos e abreviar tempos de resposta, com ganhos de eficácia e eficiência e uma melhoria geral do serviço prestado, na qual se inclui, entre outras, uma maior satisfação dos *stakeholders*.

Ainda este ano, o INA pretende desenvolver uma plataforma de interação interna com recurso à Inteligência Artificial – projeto Chat-DTP - por forma a ter uma maior disseminação de informação e conhecimento transversal a toda a organização, que permitirá uma consulta mais rápida e eficiente dos dossiers técnico-pedagógicos.

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

Todas estas medidas advêm de um intra-empendedorismo transformacional e reforçam o papel do INA como agente de mudança, não apenas pelas formações sobre tecnologia que oferece, mas igualmente pelo seu próprio exemplo.

Pese embora se verifique alguma dificuldade em quantificar e traduzir os benefícios destas medidas em ganhos monetários, uma vez que estas melhorias trazem ao INA e, consequentemente à Administração Pública, aumentos de produtividade, redução de erros e facilitação de tarefas repetitivas, propõem-se que os ganhos sejam monetizados com base na redução de hora/homem nos processos a serem automatizados. Para efeitos de estimativa, recorremos a um exercício teórico, partindo dos dados das tabelas de atividades apresentada nos anexos IV a VII e assumindo como valor médio de trabalhador por hora 13,25€¹, bem como a previsão de horas de trabalho reduzidas pela adoção destas tecnologias, que se traduz numa poupança estimada de cerca de 85.000,00€.

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 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 2025, um encargo anual com estas publicações no valor de 11.000,00€.

1

Categoria	Valor salarial	TSU	Total	Dias	Valor dia	Horas	Valor hora
Técnico Superior	1 649,15 €	1,2375	2 040,82 €	22	92,76 €	7	13,25 €

NOTAS FINAIS

O Plano de Atividade 2025 é uma útil ferramenta de gestão, quer ao nível de planificação, quer ao nível de implementação e posterior monitorização. Assim, podem ser encontrados neste documento o planeamento das principais atividades, dos recursos estimados a serem empregues bem como o seu enquadramento no Plano Estratégico 2022-2026 e na Missão do INA.

Como foi visto ao longo deste documento, pretende-se que 2025 seja um ano de consolidação e avigoramento da base institucional e operacional, com particular foco na digitalização, mantendo o compromisso com a formação e capacitação da Administração Pública, as parcerias institucionais nacionais e internacionais e a investigação científica. Espera-se que este seja um ano de crescimento e modernização.

ANEXOS

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

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

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

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

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

Anexo III - Key Performance Indicators – KPIs

Objetivo Estratégico	KPIs	Fórmula de Cálculo	Meta (anual) 2025	Meta (acumulada) 2026
OE 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	N.º acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da Administração Pública)	Nº de certificados emitidos	26.500	120.000
	Volume acumulado de formação	Nº formandos x Nº horas de formação	350.000	1.515.000
OE 2 – Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento e inovação	Nº de estudos e projetos concluídos	5	15
	N.º acumulado de soluções* de desenvolvimento e inovação na AP.	Nº de soluções de desenvolvimentos concluídas	5	15
OE 3- Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total da despesa anual	Receitas de impostos ÷ total de despesa anual	55%	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	1	6
OE 4 - Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.	N.º acumulado de formandos estrangeiros	Nº de certificados emitidos	100	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	5%	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*)

Anexo IV - Atividades previstas 2025 | Objetivo Estratégico 1

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
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;				897 468 €	23			
OE1 E1 M1 I1 - Taxa de execução do Programa de Formação anual	90%	10%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	SIGEF	Valor máximo teoricamente possível
OE1 E1 M1 I2 - Avaliação do NPS - <i>Net Promoter Score</i>	9	1	10			Média ≥ 9 pontos em 10% dos cursos avaliados com esta metodologia (escala de 1 a 10)	Relatórios de avaliação	Valor máximo teoricamente possível
OE1 E1 M1 I3 - Índice de satisfação dos formandos	4	1	5			Média simples das respostas ao inquérito = Σ 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
OE1 E1 M2 - Aceleração do processo de conversão da formação em formato síncrono e assíncrono				0 €	11			
OE1 E1 M2 I1 - Taxa de cursos de formação em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos	15%	2%	22%			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%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
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%
OE1 E1 M3 - Consolidação de uma identidade pedagógica distintiva, orientada para combinar diferentes metodologias e fontes de conhecimento				12 500 €	3			
OE1 E1 M3 I1 - Taxa de execução do plano de projeto	50%	8%	72%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE1 E1 M3 I2 - Percentagem de formadores da bolsa de formadores do INA capacitados	10%	2%	14%			Valor em percentagem dos formadores capacitados	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE1 E2 M1 - Implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)				0 €	4			
OE1 E2 M1 I1 - Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na AP	75%	11%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE1 E2 M2 - Contribuição para a melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização				0 €	8			
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%
OE1 E2 M3 - Contribuição para a melhoria da gestão da formação profissional na AP				0 €	8			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE1 E2 M3 I1 - N.º de iniciativas de apoio à gestão da formação profissional das entidades da AP	2	1	4			N.º de iniciativas concluídas	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE1 E3 M1 - Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior e outras entidades parceiras				1 578 395 €	9			
OE1 E3 M1 I1 - Volume acumulado de formação	100 000	15 000	143 750			Nº de formandos X Nº Horas de formação	SIGEF	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
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%
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%
OE1 E4 M1 - Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;				1 792 085 €	2			
OE1 E4 M1 I1 - Taxa de execução do Programa capacitação digital	90%	14%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE1 E4 M2 - Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão				0 €	2			
OE1 E4 M2 I1 - Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	90%	14%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE1 E4 M3 - Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP				3 293 070 €	18			
OE1 E4 M3 I1 - Taxa de execução do Programa Qualifica AP	90%	14%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE1 E5 M1 - Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais				0 €	6			
OE1 E5 M1 I1 - Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	90%	14%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE1 E5 M2 - Promoção do desenvolvimento de competências nas áreas estratégicas de formação da AP				12 500 €	3			
OE1 E5 M2 I1 - N.º 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%
OE1 E5 M2 I2 - N.º de oficinas de cocriação e coordenação de iniciativas de experimentação	4	1	6			Nº oficinas cocriação e de iniciativas	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Anexo V - Atividades previstas 2025 | Objetivo Estratégico 2

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE2 E1 M1 - Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento e outras entidades				18 826 €	5			
OE2 E1 M1 I1 - N.º de protocolos ou acordos estabelecidos com dinamização INA	6	1	9			Nº protocolos ou acordos	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E2 M1 - Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública				61 608 €	6			
OE2 E2 M1 I1 - N.º de publicações da INA Editora	4	1	6			Nº publicações	INA editora	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E2 M1 I2 - N.º de eventos, produtos de comunicação e sessões de apresentação realizados	5	1	7			Nº produtos realizados	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E3 M1 - Atribuição do Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP				2 000 €	3			
OE2 E3 M1 I1 - N.º de edições do Prémio	1	1	3			Nº prémios entregues	Entrega do prémio	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E3 M2 - Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D				0 €	3			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE2 E3 M2 I1 - N.º 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%
OE2 E4 M1 - Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de <i>horizon scanning</i> antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional								
OE2 E4 M1 I1 - N.º de iniciativas ou projetos implementados com base em tendências antecipadas através de análises prospetivas	1	1	3	10 000 €	2	Nº iniciativas implementadas	Implementação da medida na atividade do INA	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E4 M2 - Implementação do relatório de avaliação do ciclo de vida da formação e de proposta de novos percursos formativos								
OE2 E4 M2 I1 - N.º de propostas de alteração a percursos ou criação de percursos incorporados	2	1	4	0 €	2	Nº relatórios	Entrega dos relatórios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E4 M3 - Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação;								
OE2 E4 M3 I1 - N.º de diagnósticos realizados	1	1	3	0 €	3	Nº diagnósticos	relatório do diagnóstico	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE2 E5 M1 - Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras								
OE2 E5 M1 I1 - N.º de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	3	1	5	27 000 €	4	Nº projetos em aceleradora de ideias	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE2 E5 M2 - Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.				20 000 €	5			
OE2 E5 M2 I1 - N.º de cursos com novos temas ou 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%

Anexo VI - Atividades previstas 2025 | Objetivo Estratégico 3

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE3 E1 M1 - Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos				45 000 €	2			
OE3 E1 M1 I1 - Índice de compromisso organizacional	4	1	5			Média simples das respostas ao inquérito = $\Sigma \text{respostas ao inquérito} \div \text{N.º de respostas}$ (escala de 1 a 5 em que 5 corresponde a "Muito Satisfeito")	Relatório do Questionário de Avaliação, registado no SIPOC	Valor máximo teoricamente possível
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%
OE3 E1 M1 I3 - Taxa de execução do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação	75%	11%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE3 E1 M2 - Implementação da transformação digital do INA (redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos)				198 961 €	6			
OE3 E1 M2 I1 - Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	75%	11%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE3 E2 M1 - Integração da estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da AP				0 €	4			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE3 E2 M1 I1 - Taxa de execução do Plano do projeto "Formando 360"	50%	8%	72%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE3 E2 M2 - Implementação de mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos				0 €	4			
OE3 E2 M2 I1 - Data de implementação do Plano de Controlo de Gestão	30/11/2025	31/12/2025	30/09/2025			Data da implementação de todas as medidas do Plano	Execução das atividades na atividade do INA	Valor (data) de excelência/máximo possível de atingir face aos recursos existentes
OE3 E3 M2 - Realização de encontros sobre temas atuais da AP				25 500 €	5			
OE3 E3 M2 I1 - N.º de encontros realizados	11	2	16			Nº encontros realizados	Vídeos dos encontros	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
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
OE3 E4 M1 - Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA				4 000 €	7			
OE3 E4 M1 I1 - N.º acumulado de seguidores nas redes sociais do INA	47 500	7 125	68 281			Nº seguidores nas RS (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube e Twitter)	Relatório de análise da aplicação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE3 E4 M1 I2 - Taxa de execução da Estratégia de Comunicação 2022-2026	75%	11%	100%			Número de atividades realizadas / Número de atividades previstas no ano x 100	Relatórios de monitorização	Valor máximo teoricamente possível
OE3 E5 M1 – Desenvolvimento e promoção da rede INA Alumni				12 500 €	7			
OE3 E5 M1 I1 - N.º de iniciativas específicas com envolvimento da rede INA Alumni	1	1	3			N.º iniciativas promovidas	Relatório de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE3 E5 M1 I2 - N.º acumulado de membros da rede INA Alumni	600	90	863			N.º de membros	Relatório de monitorização	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE3 E5 M2 - Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA				0 €	5			
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%
OE3 E5 M2 I2 - Índice de satisfação dos formadores	4	1	5			Média simples das respostas ao inquérito = Σ 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

Anexo VII - Atividades previstas 2025 | Objetivo Estratégico 4

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
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				9 500 €	4			
OE4 E1 M1 I1 - N.º de visitas técnicas de delegações estrangeiras acolhidas pelo INA	11	2	16			N.º de visitas técnicas	Realização das visitas	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
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%
OE4 E2 M1 - Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes nacionais ou internacionais				153 000 €	4			
OE4 E2 M1 I1 - N.º de projetos e outras iniciativas	3	1	5			Nº projetos	Relatório dos projetos	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE4 E2 M2 - Participação em reuniões e outros eventos promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países				70 000 €	4			
OE4 E2 M2 I1 - N.º de comunicações	7	1	10			Nº comunicações	Relatório das comunicações	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
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				0 €	4			

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE4 E2 M3 I1 - N.º de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	15	2	22			Nº participantes nacionais	Relatórios de monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE4 E2 M3 I2 - N.º de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	7	1	10			Nº participantes estrangeiros	Relatórios de monitorização dos intercâmbios	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE4 E3 M1 - Implementação de mecanismos de benchmarking internacional				0 €	2			
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%
OE4 E3 M2 - Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência				0 €	2			
OE4 E3 M2 I1 - N.º de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	2	1	4			Nº cursos	Nº cursos presentes no Programa Formação do INA, I.P.	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%
OE4 E4 M1 - Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP				9 771 €	4			
OE4 E4 M1 I2 - N.º de projetos, iniciativas ou formações do INA dirigidos à AP de outros países da CPLP	3	1	5			Nº de formações	Relatório da formação	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Medida e Indicador	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Orçamento	Recursos Humanos	Fórmula de Cálculo	Fonte de Verificação	Justificação Valor Crítico
OE4 E4 M2 - Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP				42 000 €	11			
OE4 E4 M2 I1 - N.º de ações de apresentação da oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica do INA, junto de entidades de outros países da CPLP	4	1	6			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%
OE4 E4 M3 - Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)				500 €	4			
OE4 E4 M3 I1 - N.º de <i>webinars</i> gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE	1	1	3			Nº <i>WebINAr</i> s realizados	Vídeos dos <i>WebINAr</i> s	Valor definido por convenção, i.e. (Meta + Tolerância) x 125%

Anexo VIII – QUAR 2025

Parâmetros	OE	Objetivos Operacionais	Indicadores	Peso	Meta	Tolerância	Valor Crítico
Eficácia (Peso 35%)	OE 1	Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR	Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA	30%	80%	12%	100%
			N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR	70%	20 000	3 000	28 750
	OE 1 / LOE	Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P. com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas	Taxa de execução do Programa de Formação anual	75%	90%	5%	100%
			Taxa de cursos de formação em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos	25%	15%	2%	22%
	OE 1	Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior e outras entidades parceiras	N.º acumulado de programas em parceria	50%	35	5	50
			N.º acumulado de participantes em programas em parceria	50%	20 600	3 090	29 613
Eficiência (Peso 30%)	OE 2	Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com unidades de investigação e desenvolvimento e outras entidades	N.º de protocolos ou acordos estabelecidos com dinamização do INA	100%	6	1	9
	OE 3 / LOE	Implementar a transformação digital do INA	Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	100%	80%	12%	100%
Qualidade (35%)	OE 3 / LOE	Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos e Inovação	Índice de compromisso organizacional ²	50%	4	1	5
			N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	50%	40	6	58
	OE 3 / LOE	Promover a relação com os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA, I.P.	Índice de satisfação dos formadores ³	50%	4	0,5	5
			Índice de satisfação dos formandos ⁴	50%	4	0,5	5

^{2, 3, 4} Os índices são medidos com recurso à Escala de Likert de 1 a 5

Por homologar.