



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.



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

2022



2026

Índice

I. Mensagem da Comissão Instaladora	3
II. A Estratégia numa página	4
III. Identidade Institucional	5
Missão	5
Atribuições	5
Visão.....	5
Valores	6
IV. Enquadramento Estratégico	7
Metodologia.....	7
Diagnóstico Estratégico.....	8
V. Estratégia	10
Enquadramento	10
Objetivos Estratégicos.....	12
OE1 – Promover a capacitação na Administração Pública– baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior.....	14
OE2 – Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público ..	20
OE3 – Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	26
OE4 – Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional	31
VI. Monitorização	37

I. Mensagem do Conselho Diretivo

O Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, veio recriar o INA, hoje um Instituto Público (IP), ou seja, e recordemo-lo, uma pessoa coletiva criada por iniciativa pública, para assegurar a prossecução necessária de interesses públicos determinados por lei e, por isso, dotada, em nome próprio de poderes e deveres públicos.

O mesmo diploma de março veio alterar o modelo de ensino e formação na Administração Pública (AP), reconhecendo a especificidade do ensino e formação da Administração Pública, e a essencialidade do objetivo de estímulo à investigação e desenvolvimento das diversas ciências da administração.

É que não nos esqueçamos de que num Estado de Direito – e, mais, num Estado de Direito Democrático –, a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Num mundo em mudança, nem a Administração é a mesma nem os cidadãos o são. Mas é para essa mais que nobre missão constitucional que teremos que capacitar as pessoas.

O INA é – tem que ser – um centro promotor do desenvolvimento cultural, científico, social e tecnológico da comunidade envolvente, tomando posição e formulando propostas, promovendo atividades inovadoras e empreendedoras e apostando na oferta de serviços relevantes para a resolução de problemas requerentes do seu contributo, na formação de pessoas aptas a pensar, interpretar e questionar os sinais dos tempos, na valorização do conhecimento através de projetos estratégicos.

A consolidação do reconhecimento como instituição de referência nos planos nacional e internacional, permitirá ao INA protagonizar e renovar consciente e seriamente o desafio de captação, organização, produção e valorização do conhecimento, encontrando abordagens sensatas de motivação, de reconhecimento e validação de competências de cada um, nestas redes interna e externa de geometria variável.

Lúsa Neto

Miguel Agrochão

Sofia Crisóstomo

II. A Estratégia numa página

A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA

MISSÃO



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

VISÃO

*Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento.
Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública.*



VALORES



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

Interesse Público | Colaboração | Resposta | Futuro

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OE1

Promover a capacitação – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública



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

OE2

Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público



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

OE3

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



- Taxa das receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total de despesa anual
- Índice de notoriedade

OE4

Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional



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

III. Identidade Institucional

Missão

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

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

Atribuições

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

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

Num mundo em mudança como o nosso, nem a Administração é a mesma nem os cidadãos o são. É para essa mais que nobre missão constitucional que teremos que capacitar as pessoas.

Visão

Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento

Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública

A articulação recíproca dos eixos de mobilização referidos na visão permite garantir que a oferta de capacitação integrada – com especial relevo para a oferta formativa – colocada à disposição dos trabalhadores e da Administração Pública se traduz num efetivo acréscimo de valor e competências, em prol de um serviço público mais inovador, próximo, participativo e responsivo.

O novo enquadramento institucional recentra o INA novamente na sua missão primordial de formação, dotando-o da flexibilidade necessária, para que possa cumprir cada vez mais e melhor o seu papel em prol de um serviço público que cumpra as suas funções constitucionais de esteio do Estado de Direito.

Beneficiando de uma posição ímpar, por força do seu património histórico e organizacional, dispõe o INA de um importante capital de credibilidade, pelo conhecimento privilegiado da realidade pública, pelas competências que agrega e produz e pelas disposições institucionais que promove. Deve, por isso, o INA assumir-se como dinamizador do conhecimento e formação na e da Administração Pública, em parceria com as demais instituições produtoras e difusoras de conhecimento, a nível central, regional e local. A referida posição permitirá atrair – e reter – recursos qualificados na Administração.

A consolidação do reconhecimento como instituição de referência nos planos nacional e internacional, permitirá ao INA protagonizar e renovar consciente e seriamente o desafio de captação, organização, produção e valorização do conhecimento.

Valores

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

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

IV. Enquadramento Estratégico

Metodologia

O diagnóstico *sub judice* contou com os instrumentos tradicionais, adotando uma abordagem participativa, que envolveu a contribuição ativa do universo de trabalhadores do INA e de outros trabalhadores e dirigentes da Administração Pública de diferentes áreas governativas, assim como representantes de outros *stakeholders* e peritos externos.

Em 2020, com o objetivo de avaliar a atuação do INA e recolher sugestões de melhoria, foram realizados: um inquérito por questionário, que contou com 907 respostas válidas; três grupos focais, envolvendo, no total, 22 entidades – maioritariamente públicas – e 34 participantes; e entrevistas presenciais com 5 representantes da academia/peritos externos. No ano de 2021, foram ainda auscultadas as instituições de ensino superior no quadro de protocolos celebrados com o CRUP e o CCISP e as unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) registadas junto da Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Decorreu também uma iniciativa de auscultação interna dirigida a toda a estrutura do INA e que envolveu as pessoas que desempenham funções em diferentes áreas de atividade e níveis de responsabilidade, com registo dos seus contributos e identificação dos aspetos prioritários ao nível da atuação.

O envolvimento de todos serviu o duplo propósito de capitalizar o conhecimento de quem exerce a atividade e/ou interage com o INA nos diversos papéis – formando, formador, parceiro, etc. –, identificando necessidades, oportunidades e ações de desenvolvimento na gestão institucional e no serviço público, e de imprimir uma dinâmica de participação e de compromisso alargado na prossecução da missão e da visão do INA.

Os contributos obtidos visaram apoiar a definição da estratégia institucional para o período compreendido entre 2022 e 2026.

Diagnóstico Estratégico

1. Por todos reconhecido, nos últimos anos verificou-se uma perda qualitativa e quantitativa do peso da formação na atividade do INA, pelo que, para que se promova a excelência em serviço público, se torna vital a implementação de um modelo de gestão estratégica da formação, de modo a recuperar uma posição de excelência, através da diversidade, qualidade e adequação da oferta, e contribuir para a capacitação, o desenvolvimento e a transformação da Administração Pública e para a melhoria do serviço público aos cidadãos e à sociedade.

É, pois, imperativo desenvolver uma **oferta formativa de referência de forma ampla e diferenciada**, adequada às necessidades da Administração Pública, que abranja todas as áreas governativas e trabalhadores, com oferta presencial e à distância, assegurando a sustentabilidade financeira do INA. Através de parcerias com o ensino superior, será possível exponenciar a capacidade formativa instalada.

2. Ao nível do desenvolvimento organizacional, o INA terá que passar impreterivelmente por uma mudança no paradigma da gestão de recursos humanos, potenciando a sua capacidade de atrair e reter talento, desenvolvendo nos trabalhadores competências de gestão, técnicas e comportamentais.

As dimensões do **desenvolvimento organizacional** são as **pessoas**, a **comunicação**, os **recursos**, com maior destaque para os tecnológicos, complementados com os financeiros e físicos, e o **ambiente**. O foco no fortalecimento de uma cultura de sustentabilidade foi manifesto no desafio associado à racionalidade dos recursos afetos e aplicados na instituição, mas também no desafio de responsabilidade ambiental.

Deverá ser promovida a criação de ambientes de trabalho que estimulem o trabalho colaborativo, que permitam a valorização e reconhecimento das pessoas e potenciem a motivação.

É importante promover a atualização dos meios tecnológicos, através da aquisição e modernização do parque informático e das plataformas digitais que lhes servem de suporte, por forma a permitir não só melhorias a nível interno, mas também ao nível da resposta, nomeadamente na prestação da formação à distância.

3. O INA tem vindo a evidenciar-se e a desempenhar um papel de destaque ao nível da promoção da **inovação** nos serviços públicos, no qual dever-se-á continuar a apostar, criando sinergias para a inovação aberta, assente em modelos de trabalho colaborativo, e intensificando o estímulo à inovação na Administração Pública através de lideranças inovadoras.
4. Apesar da marca INA continuar a ser uma referência, é necessário aumentar a sua **notoriedade**, uma vez que a perceção dos *stakeholders* em relação à qualidade e quantidade de resposta relativamente à formação diminuiu nos últimos anos. Este reforço poderá ser conseguido através da criação de sinergias com instituições parceiras, ao nível do ensino superior.
5. Assume também um carácter relevante o aprofundar o potencial da **cooperação internacional**, junto de entidades congéneres, projetando e reforçando a marca a nível internacional.

V. Estratégia

Enquadramento

A ação do INA, decorrente dos seus estatutos e atribuições, é alinhada com políticas e estratégias públicas, de que se destacam as atualmente relevantes para o período 2022-2026:

- i) A aplicação de medidas previstas no Programa do XXIII Governo Constitucional, destacando-se os desígnios referentes ao investimento na qualidade dos serviços públicos (*serviços públicos fortes e capacitados como instrumento para a inovação na economia portuguesa e uma Administração Pública capaz de apostar na inovação, em parceria com a academia e com as empresas, que responda às necessidades dos cidadãos e potencie o aumento da produtividade e da riqueza*); a valorização e capacitação da Administração Pública (*incluindo o reforço do modelo de formação aos trabalhadores em funções públicas pelo INA, I.P., alavancando a sua capacitação e o reforço de competências em larga escala, a capacitação digital, percursos formativos que incluam capacitação para a liderança em contexto público e liderança de equipas com autonomia reforçada, dar continuidade ao Programa Qualifica AP*); o reforço do compromisso com a ciência e a inovação, fortalecimento da ligação das instituições científicas e académicas com as empresas e a Administração Pública; e o cumprimento do *desígnio estratégico da modernização da formação profissional contínua, ao serviço das pessoas, das empresas e do país*.
- ii) Estratégia 2030, que refere 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*;
- iii) Estratégia MEAP para 2023 quanto ao Eixo 1: Investir nas pessoas (1: Desenvolver e renovar as lideranças; 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores; 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural) - cuja prossecução é definida através da concretização de medidas no âmbito das quais é conferido um papel crucial ao INA, designadamente através de: (i) o desenvolvimento e renovação de lideranças, dotando-as das competências adequadas para o futuro da Administração Pública; (ii) a preparação da sucessão de lideranças, dotando uma nova geração de trabalhadores com competências sob a designação de “Futuros Líderes”; a criação de um programa de mobilidade para dirigentes noutros países, com a designação de “Liderança em Intercâmbio”, (iii) o desenvolvimento de competências nos trabalhadores, através de formação inicial e contínua; (iv) o aprofundamento das medidas de conciliação de

vida pessoal e profissional, através da formação, (v) a oferta da capacitação das autarquias para apoiar o processo descentralização de competências.

- iv) Grandes Opções do Plano (GOP), que identificam a capacitação da Administração Pública (Infoexclusão Zero, AP Digital 4.0 e a Formação superior e avançada em gestão), nomeadamente no capítulo referente à governação e serviços públicos - conferindo especial destaque ao INA quanto à modernização e capacitação da Administração Pública. Acresce aos objetivos relativos à liderança e preparação da sucessão da liderança em contexto público e ao aprofundamento do Programa Qualifica AP, a incorporação de uma cultura de inovação e conhecimento, consubstanciada na celebração de consórcios entre o INA e as Instituições de Ensino Superior, cujo caderno de encargos prevê a capacitação de dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, no qual se incluem cursos de formação para qualificação profissional inicial e contínua, cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização profissional, nos domínios da inovação na gestão e da modernização da Administração Pública.
- v) Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que dá corpo a alguns dos objetivos das políticas para a Administração Pública, nomeadamente, (i) o Programa de Capacitação Digital onde se inclui a Infoexclusão Zero, AP Digital 4.0; (ii) a Formação superior e avançada em gestão; (iii) o Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP e; (iv) a aquisição de serviços com vista ao desenvolvimento da Plataforma Digital para a Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP).

Objetivos Estratégicos

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

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

- OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior;
- OE2 – Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público;
- OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona;
- OE 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

Para monitorização da transformação resultante da prossecução dos mencionados objetivos estratégicos, serão monitorizados indicadores estratégicos abaixo indicados (*Key Performance Indicators – KPIs*), para os quais, adicionalmente, foram definidas estratégias e medidas, e os respetivos indicadores operacionais, que conduzirão à sua concretização.

Objetivo Estratégico	KPI	2021	Meta 2026
OE1 - Promover a capacitação na Administração Pública – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior.	N.º acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da AP)	15 000 ¹	120 000
	Volume acumulado de formação	210 000 ¹	3 400 000
OE2 – Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação, desenvolvimento e inovação	--	20
	N.º acumulado de soluções de desenvolvimento e inovação na AP ²	--	25
OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total de despesa anual	84%	30%
	Índice de notoriedade	-	70%
OE4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional	N.º acumulado de formandos estrangeiros	79	500
	Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias	3%	10%

¹ Valor estimado, com base no valor real em 15/dez/2021.

² Definição operacional de “Soluções”: Cursos (com base em novas metodologias e práticas de formação e inovação pedagógica); Projetos de inovação (foco nas pessoas; ambientes de trabalho; modelos e práticas de gestão pública; participação pública para o desenvolvimento); Projetos de desenvolvimento organizacional; Ferramentas IDI - livros, guias, manuais, *toolkits*, vídeos, *podcasts*.

OE1 – Promover a capacitação na Administração Pública – baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da AP, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior

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

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

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

- E.1 – Assumir institucionalmente a formação como área primacial de intervenção do INA, a cooperação, a comunicação e os recursos como áreas transversais de suporte à atuação do INA e a territorialização como forma de adequação dessa atuação à diversidade regional de necessidades e prioridades;
- E.2 – Identificar áreas de formação transversal, desejavelmente gratuita, incorporando metodologias de inovação pedagógica na criação de conhecimento;
- E.3 – Revitalizar a oferta de formação avançada para dirigentes, em colaboração com as Instituições de Ensino Superior;
- E.4 – Implementar as medidas de capacitação previstas no âmbito do PRR;

- E.5 – Capacitar a Administração Pública para a promoção da concretização de políticas públicas transversais.³

E.1 – Assumir institucionalmente a formação como área primacial de intervenção do INA, e a cooperação, a comunicação e os recursos como áreas transversais de suporte à atuação do INA e a territorialização como forma de adequação dessa atuação à diversidade regional de necessidades e prioridades

- Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;
- Implementação do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas	Taxa de execução do Programa de Formação anual	80%	95%
	N.º acumulado de novos cursos em áreas estratégicas	11	50
	Índice de satisfação dos formandos ⁴	-	4
Implementação do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026;	Taxa de execução do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026	-	100%

³

⁴ Escala: 1 a 5.

E.2 - Identificar áreas de formação transversal desejavelmente gratuita, incorporando metodologias de inovação pedagógica na criação de conhecimento

- Revisão e implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)⁵;
- Aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato *Massive Open Online Courses (MOOC)*;
- Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Revisão e implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)	Data de harmonização do conceito de “competência” na AP, para efeitos da construção dos referenciais de formação ⁶	-	2023
	Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na AP	-	100%
Aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato <i>Massive Open Online Courses (MOOC)</i>	Taxa de cursos de formação transversal em formato <i>MOOC</i> , face ao total de cursos de formação transversal	5%	25%
Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA	N.º acumulado de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores	-	10

⁵ Numa atualização e melhoria do trabalho realizado pelo INA, a partir de 2007, que deu origem ao Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos (Rato, H., Baptista, C., e Ferraz, D. (2007). MANFOP: Manual de Avaliação de Necessidades de Formação em Organismos Públicos. Oeiras: INA) – bem como as Orientações Estratégicas para a Formação Profissional na Administração Pública, Documento Enquadrador da Política de Formação Profissional dos Trabalhadores em Funções Públicas – elaborado em maio de 2016 (Grupo de Trabalho constituído por Elisabete de Carvalho, Júlia Araújo, Marina Pereira e Nuno Lopes).

⁶ Em articulação com léxico CEDEFOP/ANQEP/IEFP.

E.3 - Revitalizar a oferta de formação avançada para dirigentes, em colaboração com as Instituições de Ensino Superior

- Revisão da oferta de capacitação para dirigentes (CADAP, CAGEP, FORGEP e CAT-Futuros Líderes), em consórcio com Instituições de Ensino Superior;
- Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Revisão da oferta de capacitação para dirigentes (CADAP, CAGEP, FORGEP e CAT-Futuros Líderes)	Data da implementação de nova oferta de capacitação para dirigentes	--	2023
Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior ⁷	Volume acumulado de formação	23 879	300 000
	N.º acumulado de programas em parceria	1	10
	N.º acumulado de participantes em programas em parceria	141 ⁸	5000

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

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

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

- Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;
- Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão;
- Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP;
- Implementação da plataforma de suporte à Coordenação do sistema de Formação profissional da Administração Pública (CoFAP).

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0	Taxa de execução do Programa	--	100%
Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	Taxa de execução do Programa	--	100%
Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP	Taxa de execução do Programa	--	100%
Implementação da plataforma de suporte à Coordenação do sistema de Formação profissional da Administração Pública (CoFAP)	Data de disponibilização da plataforma de suporte à CoFAP	--	2022

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

- Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais;
- Promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais	Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	100%	100%
Promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento	N.º acumulado de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	26 ⁹	200
	N.º acumulado de oficinas de cocriação	5	25

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

OE2 – Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público

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

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

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

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

E.2 – Ser o centro de partilha de informação e conhecimento científico e de experiências e boas práticas na e da AP, assumindo um papel central no diagnóstico e gestão estratégicos da formação, incluindo a identificação das necessidades de formação, o mapeamento da oferta e o ajustamento da mesma em função das necessidades identificadas;

E.3 – Fomentar a parceria com Instituições de Ensino Superior e unidades de I&D para investigação colaborativa na área da gestão e modernização da AP;

E.4 - Desenvolver capacidade prospetiva antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional;

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

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

- Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento;

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com unidades de investigação e desenvolvimento	N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP), com dinamização INA	--	27

E.2 – Ser o centro de partilha de informação e conhecimento científico e de experiências e boas práticas na e da AP, assumindo um papel central no diagnóstico e gestão estratégicos da formação, incluindo a identificação das necessidades de formação, o mapeamento da oferta e o ajustamento da mesma em função das necessidades identificadas

- Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação;
- Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação	N.º acumulado de diagnósticos realizados	1	5
	N.º acumulado de publicações da INA Editora	-	15
Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública	N.º acumulado de outras publicações (artigos não científicos ^[1] , relatórios, livros, guias, manuais, <i>toolkits</i> , vídeos, <i>podcasts</i>)	8	30
	Data de implementação da Biblioteca Digital e da Rede de Bibliotecas da AP Central	-	2023

^[1] Os artigos científicos são contemplados em “E.3. – Fomentar a parceria com instituições de ensino superior e unidades de I&D para desenvolver oferta formativa, diferenciada e alargada, e investigação colaborativa na área da gestão e modernização da AP”

E.3 – Fomentar a parceria com Instituições de Ensino Superior e unidades de I&D para investigação colaborativa na área da gestão e modernização da Administração Pública

- Definição da metodologia de avaliação do impacto da formação;
- Criação de Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP;
- Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Definição de metodologia de avaliação do impacto da formação	Ano de definição da metodologia de avaliação do impacto da formação	-	2023
Criação de Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP	N.º acumulado de edições do Prémio	-	5
Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D	N.º acumulado de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA	0	10

E.4 - Desenvolver capacidade prospetiva antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional

- Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de *horizon scanning* antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional;
- Implementação do Relatório Anual de Prospetiva INA – *Capacity Building Watch*.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de <i>horizon scanning</i> , antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional	N.º acumulado de exercícios (<i>workshops</i>)	-	8
Implementação do Relatório Anual de Prospetiva INA - <i>Capacity Building Watch</i>	N.º acumulado de relatórios	-	4

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

- Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras;
- Desenvolver soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para os programas de formação do INA.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras	N.º acumulado de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	5	50
Desenvolver soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para a oferta formativa/ programas de formação do INA.	N.º de produtos formativos/de capacitação	-	10

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

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

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

- E.1 – Valorizar as pessoas e equipas, promovendo a coesão e um clima organizacional positivo, facilitadores da geração de resultados;
- E.2 – Afirmar o INA como referencial inovador de uma gestão pública flexível e eficiente, social, cultural e ambientalmente sustentável;
- E.3 – Ancorar a identidade da marca na centralidade do papel da instituição e dos seus trabalhadores, na preservação da história e na dinamização do conhecimento da AP;
- E.4 – Adotar uma estratégia de promoção eficaz e coerente, de modo a construir junto dos interlocutores do INA uma imagem de valor;
- E.5 – Aproximar do INA os formadores e formandos quer do ponto de vista funcional, quer afetivo, com o propósito de gerar uma relação positiva de confiança e continuidade.

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

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

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos	Índice de compromisso organizacional ¹⁰	3,4 (2020)	4
	N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	15	40 por ano
Implementação da transformação digital do INA (redes, comunicações, infraestruturas e equipamentos)	Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	-	100%

¹⁰ Escala: 1 a 5.

E.2 – Afirmar o INA como referencial inovador de uma gestão pública flexível e eficiente, social, cultural e ambientalmente sustentável

- Integração da estratégia de inovação na estratégia global do INA apoiando o seu desenvolvimento organizacional;
- Implementação de mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Integração da estratégia de inovação na estratégia global do INA, apoiando o seu desenvolvimento organizacional	Aplicação da Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação	-	2022
	Data de implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências de Inovação no INA	-	2023
Implementação de mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos	Data de implementação do Plano de Controlo de Gestão	-	2024

E.3 – Ancorar a identidade da marca na centralidade do papel da instituição e dos seus trabalhadores, na preservação da história e na dinamização do conhecimento da AP

- Realização de Congresso bianual do INA;
- Realização de encontros gratuitos sobre temas atuais da AP.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Realização de Congresso bianual do INA	N.º acumulado de participantes no Congresso do INA	1000 (2020)	3000 ¹¹
	Índice de satisfação dos participantes	69% de avaliações “muito interessante” (2020)	75% de avaliações “muito interessante”
Realização de encontros gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública	N.º acumulado de encontros realizados	7	40
	Índice de satisfação dos participantes	>50% de avaliações “muito interessante”	75% de avaliações “muito interessante”

¹¹ Congresso do INA a realizar em 2022, 2024 e 2026.

E.4 – Adotar uma estratégia de promoção eficaz e coerente, de modo a construir junto dos interlocutores do INA uma imagem de valor

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

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA	N.º de visualizações da página eletrónica do INA por ano	1 468 660 ¹²	2 000 000
	N.º de subscritores da <i>newsletter</i> do INA	6 245 ¹³	10 000
	N.º de seguidores nas redes sociais do INA	31 014 ¹³	50 000
	Taxa de execução do Plano de <i>Rebranding</i> e Comunicação do INA	-	100%

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

- Criação de rede INA *Alumni*;
- Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Criação de rede INA <i>Alumni</i>	Data de lançamento da rede INA <i>Alumni</i>	-	2022
	N.º de membros da rede INA <i>Alumni</i>	-	500
Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA	Taxa de execução do Plano “Balcão do Formador”	-	100%
	Índice de satisfação dos formadores ¹⁴	-	4

¹² Entre 01/jan e 30/nov de 2021.

¹³ Em 30/nov de 2021.

¹⁴ Escala: 1 a 5.

OE4 – Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional

O contexto de um mundo em rede implica o reconhecimento da prioridade a atribuir às políticas de internacionalização, com esteio no conhecimento científico produzido em redes nacionais e internacionais de geometria variável e com ênfase crescente na cooperação para o desenvolvimento, na capacitação e modernização das administrações públicas.

A internacionalização é um desafio permanente e transversal a todas as atividades do INA e uma oportunidade para a qualificação da formação pela abertura a redes de conhecimento e cooperação. Na perspetiva de *think global act local*, a promoção da partilha de contextos de aprendizagem experiencial aos trabalhadores e dirigentes, permite a adoção de práticas que conduzam à excelência dos serviços que a Administração Pública presta ao cidadão.

- E.1 – Reconhecer a internacionalização da oferta e da marca como desafio permanente e transversal para cumprimento da missão do INA;
- E.2 – Dinamizar e integrar redes internacionais de conhecimento e cooperação, formais ou informais, com congéneres e instituições de ensino superior, com vista ao enriquecimento, diversificação e comparabilidade da oferta e públicos do INA;
- E.3 – Articular esforços com instituições portuguesas para o reforço das relações externas no âmbito da capacitação;
- E.4 – Refletir a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português – v.g. Nações Unidas, União Europeia, Conselho da Europa, Comunidade de Países de Língua Portuguesa, Espaço Ibero-Americano –, na atuação do INA;
- E.5 – Privilegiar a cooperação com os países de língua portuguesa, beneficiando da vantagem da comunhão da língua e reconhecendo o paralelismo institucional.

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

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

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países	N.º de utilizadores que acedem à página eletrónica do INA a partir do estrangeiro por ano	15 714 ¹⁵	25 000
	N.º de subscritores estrangeiros da <i>newsletter</i> do INA	-	1000
	N.º de seguidores estrangeiros nas redes sociais do INA	1 015 ¹⁶	3 000

¹⁵ Entre 01/jan e 30/nov de 2021.

¹⁶ Em 30/nov de 2021.

E.2 – Dinamizar e integrar redes internacionais de conhecimento e cooperação, formais ou informais, com congéneres e instituições de ensino superior, com vista ao enriquecimento, diversificação e comparabilidade da oferta e públicos do INA

- Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições de ensino superior;
- Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições de ensino superior	N.º acumulado de projetos	1 ¹⁷	2
	N.º acumulado de outras iniciativas (congressos, seminários, etc.)	3 ¹⁸	15
Participação em reuniões e outros eventos promovidos por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países	N.º acumulado de comunicações	5	25

¹⁷ EU Leadership Exchange Programme (Portugal/França/Comissão Europeia/Bélgica/Espanha/Eslovénia).

¹⁸ Reunião da Network of Directors of Institutes and Schools of Public Administration (DISPA/PPUE/INA); Reunião Informal de Ministros da Administração Pública (PPUE/INA/DGAEP/AMA); II Simpósio Iberoamericano sobre Igualdade de Género (CLAD/DGAEP/INA).

E.3 – Articular esforços com instituições portuguesas para o reforço das relações externas no âmbito da capacitação

- Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas;
- Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros.

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas	N.º acumulado de participantes no Curso de Alta Direção em Administração Pública – Edição Internacional (CADAPi)	-	50
	N.º acumulado de formações à medida em parceria com o Camões, I.P.	2	10
Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros	N.º acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	3	50
	N.º acumulado de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	3	50

E.4 – Refletir a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência dos vários espaços de pertença do Estado português – v.g. Nações Unidas, União Europeia, Conselho da Europa, Comunidade de Países de Língua Portuguesa, Espaço Ibero-Americano –, na atuação do INA

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

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Implementação de mecanismo de <i>benchmarking</i> internacional	N.º de relatórios de monitorização da agenda e das prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	1	1 por trimestre
Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	N.º acumulado de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	3	10

E.5 – Privilegiar a cooperação com os países de língua portuguesa, beneficiando da vantagem da comunhão da língua e reconhecendo o paralelismo institucional

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

Medida	Indicador	2021	Meta 2026
Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP	N.º acumulado de ações de apresentação da oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica do INA, junto de entidades de outros países da CPLP	2 ¹⁹	10
	N.º acumulado de formandos de outros países da CPLP	79	250
Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)	N.º de membros/ entidades observadoras presentes na 7.ª Assembleia Geral	-	6 (2022)
	N.º acumulado de <i>webinars</i> gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE	-	5

¹⁹ Escola Nacional de Administração Pública do Brasil e Instituto do Arquivo Nacional de Cabo Verde.

VI. Monitorização

O sucesso da implementação e boa gestão do Plano Estratégico, depende da capacidade de operacionalizar as medidas estratégicas e monitorizar adequadamente a atuação, por forma a permitir aferir atempadamente a execução da estratégia, diagnosticar desvios e implementar medidas corretivas sempre que se afigure necessário.

A operacionalização do presente plano será feita através de projetos, iniciativas e atividades, com carácter multidisciplinar, dos quais serão responsáveis as diversas unidades orgânicas, que serão vertidos nos planos de atividades a elaborar, para os quais serão definidos metas e indicadores anuais, que contribuirão para o cumprimento dos *KPI's* identificados ao nível da estratégia.

A avaliação da estratégia contará com o envolvimento dos diversos níveis de liderança e a aferição do seu nível de execução será efetuada trimestralmente, recorrendo para tal a um painel de indicadores de desempenho – os indicados para cada Objetivo Estratégico – e envolvendo as diversas unidades orgânicas do INA.

No término do período de vigência deste plano será realizada uma avaliação final do grau de cumprimento da estratégia delineada, contribuindo para a conversão da experiência e conhecimento adquiridos, em matéria-prima para os ciclos seguintes de planeamento.