



Boas Políticas Públicas
Melhor Sociedade

Relatório de Atividades 2025

Índice

1. Nota de Abertura	2. Ano em Revista	3. Indicadores de Desempenho	4. Projetos, Agenda Transformadora e Atividades	5. Avaliação do PLANAPP
5 →	8 →	12 →	22 →	53 →
6. Pessoas	7. Recursos	8. Sistema de Controlo Interno	9. Medidas para reforço positivo do desempenho	10. Anexos
78 →	82 →	86 →	88 →	90 →

Siglas e Acrónimos

AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão	IPSA – <i>International Political Science Association</i>
AGIF – Agência para a Gestão Integrada de Fogos Rurais, I.P	IPEA – Instituto de Pesquisa Económica Aplicada
ANAV – Agenda Nacional de Avaliação	MECI – Ministério da Educação, Ciência e Inovação
AP – Administração Pública	MCP – <i>Model Context Protocol</i>
CCA – Comissão de Coordenação e Acompanhamento	MTSSS –Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
CMU – <i>Carnegie Mellon University</i>	NAE – Núcleo de Apoio Especializado
CoLAB – Laboratórios Colaborativos	NCS – Núcleo de Consultores Seniores
CRoSAP – Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública”	ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
CTI – Centros de Tecnologia e Inovação	OE – Objetivo Estratégico
DGEPA – Direção-Geral de Estudos, Planeamento e Avaliação	ONU – Organização das Nações Unidas
EMAAI – Equipa Multidisciplinar de Avaliação e Análise de Impactos	OP – Objetivo Operacional
EMA – Equipa Multissetorial de Avaliação	PA – Plano de Atividades
EMAD – Equipa Multissetorial de Acesso a Dados	PAT2030 – Programa de Assistência Técnica
EMCGC – Equipa Multidisciplinar de Comunicação e Gestão do Conhecimento	PE – Projeto Externo
EMGIPI – Equipa Multidisciplinar de Gestão Institucional e de Processos Internos	PI – Projeto Interno
EMM – Equipa Multidisciplinar de Monitorização	PO – Programa Operacional
EMPECI – Equipa Multidisciplinar de Parcerias e Ecosystema Colaborativo de Inovação	PLANAPP – Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas
EMPP – Equipa Multidisciplinar de Prospetiva e Planeamento	POENMP – Plano Orçamental-Estrutural Nacional de Médio Prazo
EMSITDIA – Equipa Multidisciplinar de Sistemas de Informação, Transformação Digital e IA	PRR – Plano de Recuperação e Resiliência
ENCP – Estratégia Nacional de Combate à Pobreza	QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização
ESTI – Especialista em Sistemas e Tecnologias de Informação	RAIL – Relatório de Avaliação de Impacto Legislativo
ESG – <i>Environmental, Social and Governance</i>	REPLAN – Rede de Serviços de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública
FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia	RH – Recursos Humanos
GO – Grandes Opções	RHS – Recursos Humanos da Saúde
GRC – Governação, Risco e <i>Compliance</i>	RNDS – Relatório Nacional de Desenvolvimento Sustentável
GSE – Gabinete do Secretário de Estado	S4P – <i>Science for Policy</i>
GSEP – Gabinete do Secretário de Estado da Presidência	SGGov – Secretaria-Geral do Governo
IA – Inteligência Artificial	SIADAP – Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública
IAN – Indicadores de Alto Nível	SNS – Serviço Nacional de Saúde
ICC – Indicadores-Chave de Contexto	TEIP – Territórios Educativos de Intervenção Prioritária
INA – Instituto Nacional de Administração, I. P.	TS – Técnico Superior
IP – Instrumentos de Planeamento	TSECTAPP – Técnico Superior Especialista em Coordenação Transversal de Administração e Políticas Públicas

Propósito



A portrait of Pedro Saraiva, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit and a white shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing what appears to be a bookshelf.

Pedro
Saraiva

Nota de Abertura

O presente documento retrata as principais atividades desenvolvidas e resultados alcançados pelo PLANAPP ao longo do ano de 2025, que foi mais um ano de melhoria, consolidação e mudança desta entidade do Centro do Governo, nascida a 15 de março de 2021.

Pretende-se que os Relatórios de Atividades do PLANAPP, para além do cumprimento de um mero requisito formal ou administrativo, sejam também instrumentos de afirmação e comunicação institucional, vocacionados para dar a conhecer o principal daquilo que em cada ano o PLANAPP foi e conseguiu concretizar. Algo que esperamos que esta edição, referente a 2025, seja capaz de alcançar, de forma ainda mais bem conseguida e capaz de assegurar este uso dual do documento.

O trabalho do PLANAPP centra-se em torno do propósito assumido (**Boas Políticas Públicas, Melhor Sociedade.**) de contribuir ativamente para a existência de Boas Políticas Públicas, indutoras de uma Melhor Sociedade, através de uma ação focada nas diferentes fases do ciclo das Políticas Públicas (da Prospetiva até à Análise de Impactos), bem assim como no apoio à formulação e implementação de políticas públicas, e da concretização de um conjunto de atividades ou processos transversais de capacitação (da Comunicação até à Compreensão), conforme abaixo retratado.

Por isso, merecem ser referidos alguns acontecimentos e feitos especialmente marcantes na vida do PLANAPP ao longo de 2025:

- Nomeação de uma nova e reforçada equipa de Direção do PLANAPP, após auscultação da CReSAP, que tenho tido o privilégio de liderar, com forte espírito de equipa, amizade e coesão interna;
- Aposta num forte envolvimento e aposta do PLANAPP no apoio ao Governo, através de um conjunto alargado de dimensões associadas à Agenda Transformadora;
- Consolidação significativa e alinhamento reforçado da família de quase 100 planappers que diariamente dão o seu melhor em prol do PLANAPP, do seu propósito, concretização de ambições anuais e do correspondente Referencial Estratégico para 2025-2027;
- Reforço do modelo de organização e funcionamento matricial dentro do PLANAPP, com um número crescente de projetos envolvendo pessoas de diferentes equipas multidisciplinares;
- Implementação na sua plenitude, e com elevada maturidade, de um primeiro ciclo abrangente de

avaliação individual SIADAP para o biénio 2023-2024;

- Crescente afirmação dos Dias PLANAPP enquanto espaço de interação, alinhamento, partilha de informação e experiências, com a presença da comunidade planappers, convocados para participar presencialmente nestes espaços de construção coletiva;
- Conclusão dos processos participativos de elaboração e implementação do Referencial Estratégico do PLANAPP para 2025-2027, acompanhado do correspondente *cockpit* de monitorização de indicadores relevantes, instrumentos centrais para o alinhamento coerente dos ciclos anuais de atividade e das iniciativas diariamente concretizadas;
- Aposta reforçada no domínio da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, com a criação de um roteiro e implementação de um conjunto de iniciativas a ser amadurecido ao longo de 2026;
- Lançamento de novos instrumentos e adoção de boas práticas de gestão e dinamização da transformação do PLANAPP, incluindo o desenvolvimento do nosso sistema de informação (GPS), atividades de controlo interno, o mapeamento de competências de todos os planappers, a criação de agentes de

apoio à transformação digital ou ainda a adesão a metodologias “hoshin kanri” para assegurar e ilustrar o alinhamento e desdobramento da estratégia delineada para 2025-2027;

- Amadurecimento da REPLAN enquanto espaço colaborativo com dinâmicas adicionais de ambição e resultados alcançados, incluindo a adesão de novos membros e crescimento das atividades concretizadas pelas suas várias equipas multissetoriais;
- Crescente reconhecimento nacional e internacional do PLANAPP e da REPLAN, traduzidos nomeadamente no significativo aumento do número e natureza dos desafios que foram solicitados, bem como no que se refere à presença ativa em múltiplos eventos nacionais e internacionais;
- Progresso muito relevante registado na definição e implementação do roteiro de IA do PLANAPP, tornando o seu uso responsável algo que faz já parte do modo de operação diário da organização, abrangendo praticamente a totalidade dos planappers neste movimento, com ganhos muito evidentes de qualidade e produtividade;
- Criação pelo Governo de uma carreira especial, para a qual migrou a generalidade dos técnicos superiores do PLANAPP, com muito significativa

e bem merecida melhoria das correspondentes condições salariais oferecidas;

- Desenho e implementação de um programa de formação desenhado à medida, em parceria com o INA, que reuniu a Direção e os Dirigentes do PLANAPP, ao longo de oito sessões, para aprender sobre os tópicos mais relevantes de liderança e gestão das organizações no século XXI;;
- Concretização de dois ciclos de “Conversas com o Diretor”. Com uma periodicidade quinzenal, estas conversas constituem uma oportunidade para os planappers – em grupos de cinco a dez pessoas selecionadas aleatoriamente – dialogarem livremente e exporem as suas preocupações ao Diretor.

Todos estes marcos, a par de múltiplas outras realizações concretizadas em 2025 e refletidas em diferentes partes do presente documento, evidenciam que este foi um ano de importantes transformações, atividade e impactos alcançados pelo PLANAPP, em alinhamento com o Referencial Estratégico para 2025-2027 e o Plano de Atividades delineado para 2025.

Os ritmos de mudança e trabalho imprimidos ao PLANAPP em 2025 foram particularmente intensos, com um sucesso coletivo que só foi possível alcançar graças à competência,

entusiasmo e dedicação de todos os planappers, algo que aproveito para aqui agradecer e reconhecer.

Uma das nossas apostas assenta na crescente utilização generalizada e responsável de ferramentas de IA, em conformidade com o correspondente roteiro, sendo notável o progresso registado em 2025 também neste domínio, pelo que com o apoio de uma solução de IA generativa aproveito para partilhar algum texto adicional, alcançado com o seu apoio, numa análise daquilo que foi o ano de 2025 no PLANAPP:

“Cada página deste Relatório de Atividades confirma uma evidência simples: quando alinhamos propósito, rigor técnico, colaboração genuína e ambição coletiva, conseguimos resultados que fazem a diferença. O caminho que percorremos em 2025 revelou maturidade institucional, capacidade de transformação e um foco muito claro no essencial: criar valor através de boas políticas públicas. Fizemos tudo isto juntos, com equipas multidisciplinares reforçadas, processos mais consistentes, parcerias consolidadas, maior abertura ao exterior e uma cultura organizacional que começa a afirmar-se, também ela, enquanto marca distintiva do

PLANAPP. Este relatório é por isso também um testemunho vivo da energia, do profissionalismo e da ambição individual e coletiva de todos os planappers. Que ele sirva, por isso mesmo, não só para prestar contas, mas também para inspirar – inspirar os planappers, quem trabalha connosco, quem nos acompanha e quem acredita que boas políticas públicas são a base de uma melhor sociedade.”

Tem sido para mim um enorme privilégio, tão intenso como gratificante, estar à frente dos destinos do PLANAPP e liderar esta fantástica equipa de planappers.

Como este documento bem retrata:

Juntos, em 2025, fizemos ainda mais e melhor PLANAPP!

2. Ano em Revista



2.1 Marcos Cronológicos



janeiro

Publicação do estudo
“Absentismo no SNS: Retrato e Evolução (2018-2023)”

Publicação do guia
“Como monitorizar Instrumentos de Planeamento?”



fevereiro

Apresentação do PLANAPP sobre desafios dos Centros de Governo, na 20.ª reunião anual do **“Working Party on Performance and Results”** (OCDE)

Lançamento do **Glossário de Prospetiva da REPLAN**



março

Nomeação da nova **Direção do PLANAPP**

Publicação da Nota Rápida **“Impacto económico da construção da Linha Sines-Elvas – Aplicação do modelo PReMMIA”**



abril

VII Sessão Plenária da REPLAN

Workshop em Coimbra sobre o trabalho realizado no **projeto de planeamento e gestão de RH na saúde**

Apresentação da Taxonomia de Instrumentos de Planeamento e do Glossário do Ciclo de Políticas Públicas, no âmbito da REPLAN



maio

Lançamento da **2.ª edição do Programa de Formação em Políticas Públicas**, em parceria com o INA

Participação no **“Wellbeing Economy Forum”** na Islândia

Publicação da Nota de Análise **“Envelhecimento na população - Perceções, recursos de saúde e respostas sociais”**



junho

Publicação do relatório **“Megatendências 2050 - O mundo em mudança: Impactos em Portugal”** / Evento de lançamento

Promoção de *workshops* **“Ciência para a Política Pública: como construir pontes?”** para formuladores de políticas públicas

Participação no evento de lançamento do projeto **“Melhorar a capacidade de atuação dos Centros de Governo em contextos de complexidade”** em Tallinn

2.1 Marcos Cronológicos



julho

Publicação do relatório **“Acompanhamento das recomendações para o uso de *smartphones* nas escolas”**

Presença no **Encontro de Ciência 2025**, com representação num **stand** e participação em diferentes mesas-redondas

Participação no **“High-Level Political Forum 2025”** (ONU) em Nova Iorque

Publicação do Estudo **“As empresas no comércio internacional: análise da produtividade entre 2010 e 2021 em Portugal”**



agosto

Publicação da Nota de Análise **“Dinâmica da produtividade do trabalho em Portugal: efeito da produtividade setorial vs. alteração da composição setorial”**

Divulgação dos resultados da **3.ª edição do Science4Policy**, com 27 candidaturas aprovadas



setembro

Publicação do **microlearning** sobre **“Guia para a Avaliação de Políticas Públicas”**

Apresentações em diferentes fóruns dedicados à **Agenda 2030**, no âmbito da Semana da Sustentabilidade

Início da participação do PLANAPP em trabalhos relacionados com a **Agenda Transformadora**



outubro

Lançamento dos policy briefs do projeto **“Solo e Água 2030”**

Realização do **Encontro de Prospetiva** integrado no projeto **“Portugal 2050: Cenários e Visão”**

Promoção de sessão dedicada ao **acesso a microdados** pela Equipa Multissetorial de Monitorização da REPLAN



novembro

Publicação da Nota Rápida **“A dependência da economia portuguesa face às exportações norte-americanas: Portugal no contexto das novas tarifas comerciais dos EUA”**

Realização do **Encontro de Avaliação 2025** pela Equipa Multissetorial de Avaliação da REPLAN



dezembro

Publicação da Nota de Análise **“A força de trabalho do SNS e do Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira: análise comparativa”**

Lançamento do **podcast “PLANAPP 360”** e do produto de disseminação das publicações do PLANAPP com recurso a IA, **“Conversas Sintéticas”**.

Divulgação de dois produtos de monitorização: **Catálogo dos Produtos de Monitorização** (Produtos de Monitorização) e **Lista das Metas Estratégicas** (Metas Estratégicas)

Redes, Parcerias e Relações Internacionais

Participação no **“Wellbeing Economy Forum”** na Islândia

Participação no **“High-Level Political Forum das Nações Unidas (HLPF 2025)”** em Nova Iorque

Participação no evento **“EU-Brazil Foresight Dialogue: Shaping the Global Future Agenda”** em Brasília

Receção de delegações internacionais:
Visita de delegação da **Eslováquia**
Visita de delegação da **Arábia Saudita**
Visita de delegação dos **EUA**
Visita de delegação da **Turquia**
Visita de delegação do **Brasil**
Visita da delegação da **Eslovénia**

Reunião do **“Working Party on Performance and Results”** em Paris

Reuniões do **“Regulatory Policy Committee (RPC)”** em Paris

Reunião do **“Public Governance Committee (PGC)”** em Paris

Projeto **“Building Policy Coherence for Sustainable Development (PCSD) in Belgium, Ireland and Portugal”** em Paris

Participação nos **“Living Labs on Aligning sectoral policies, financing and data for sustainable development”** em Paris

Reunião do **“Government Foresight Community” (OCDE)** em Paris

Formação **“Futuribles International”** em Paris

Reuniões do **Grupo de Trabalho da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável** (Conselho da UE) em Bruxelas, Varsóvia e Copenhaga

Reunião da **“European Sustainable Development Network (ESDN)”** em Varsóvia

Presença na **“Conference of Directors and Experts of Better Regulation (DEBR)”** em Varsóvia

Lançamento do projeto **“Supporting Evidence-Informed Policymaking for the Twin Transition”** em Bruxelas

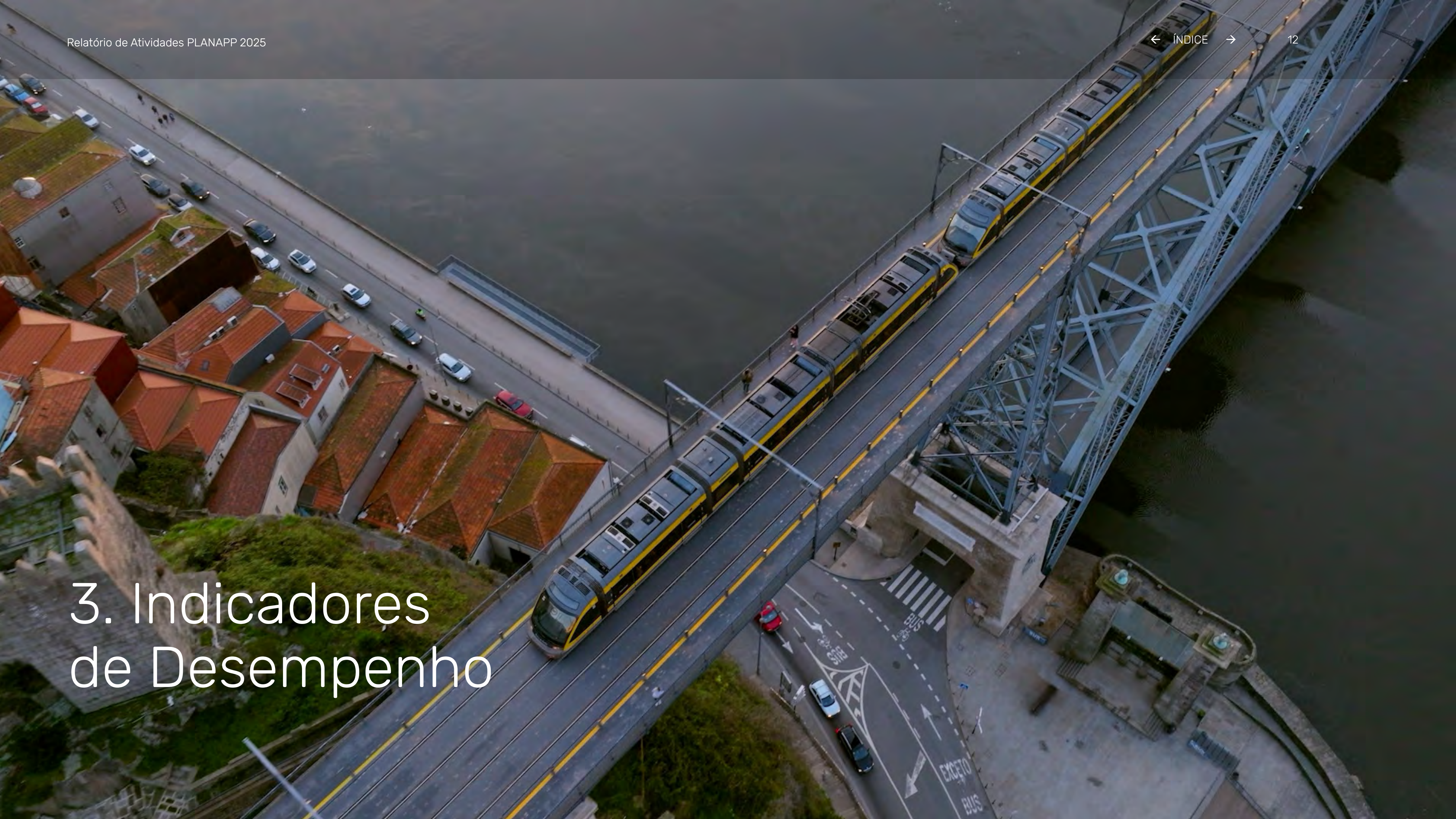
Presença no **“European Foresight Days”** em Bruxelas

Participação no projeto **“Melhorar a capacidade de atuação dos Centros de Governo em contextos de complexidade”** em Tallinn e Varsóvia

Participação em **delegação portuguesa**, a convite do MECI, em **visita organismos públicos estonianos** em Tallinn

Presença no Congresso da **“Asian Network for Quality (ANQ)”** em Bangalore

3. Indicadores de Desempenho



Apresenta-se uma síntese dos principais resultados alcançados pelo PLANAPP em 2025, traduzidos por via de indicadores de médio prazo (cockpit) e de natureza anual (QUAR).

3.1 Cockpit 2025-2027

Com base no Referencial Estratégico do PLANAPP para 2025-2027, a ação do PLANAPP encontra-se estruturada em torno de um conjunto de Desígnios Nucleares que orientam, externa e internamente, as atividades desenvolvidas.

Para medir o progresso alcançado na concretização da sua estratégia plurianual para 2025-2027, o PLANAPP estabeleceu uma abordagem orientada para resultados e para a medição do impacto da sua atuação.

Esta lógica de monitorização contemplou a criação de um *Cockpit* do PLANAPP em 2025, instrumento de acompanhamento da evolução e avaliação dos resultados alcançados ao longo do triénio 2025-2027, que permite aferir também o desempenho institucional, promover a transparência e apoiar a tomada de decisão informada. Neste contexto, foram definidos indicadores de impacto externo e indicadores de processos internos, que permitem avaliar a eficácia e eficiência da ação do PLANAPP.

Os indicadores de impacto externo mostram um reforço consistente da visibilidade e alcance do PLANAPP, com crescimento contínuo do número de seguidores, transferências de documentos do *website* do PLANAPP,

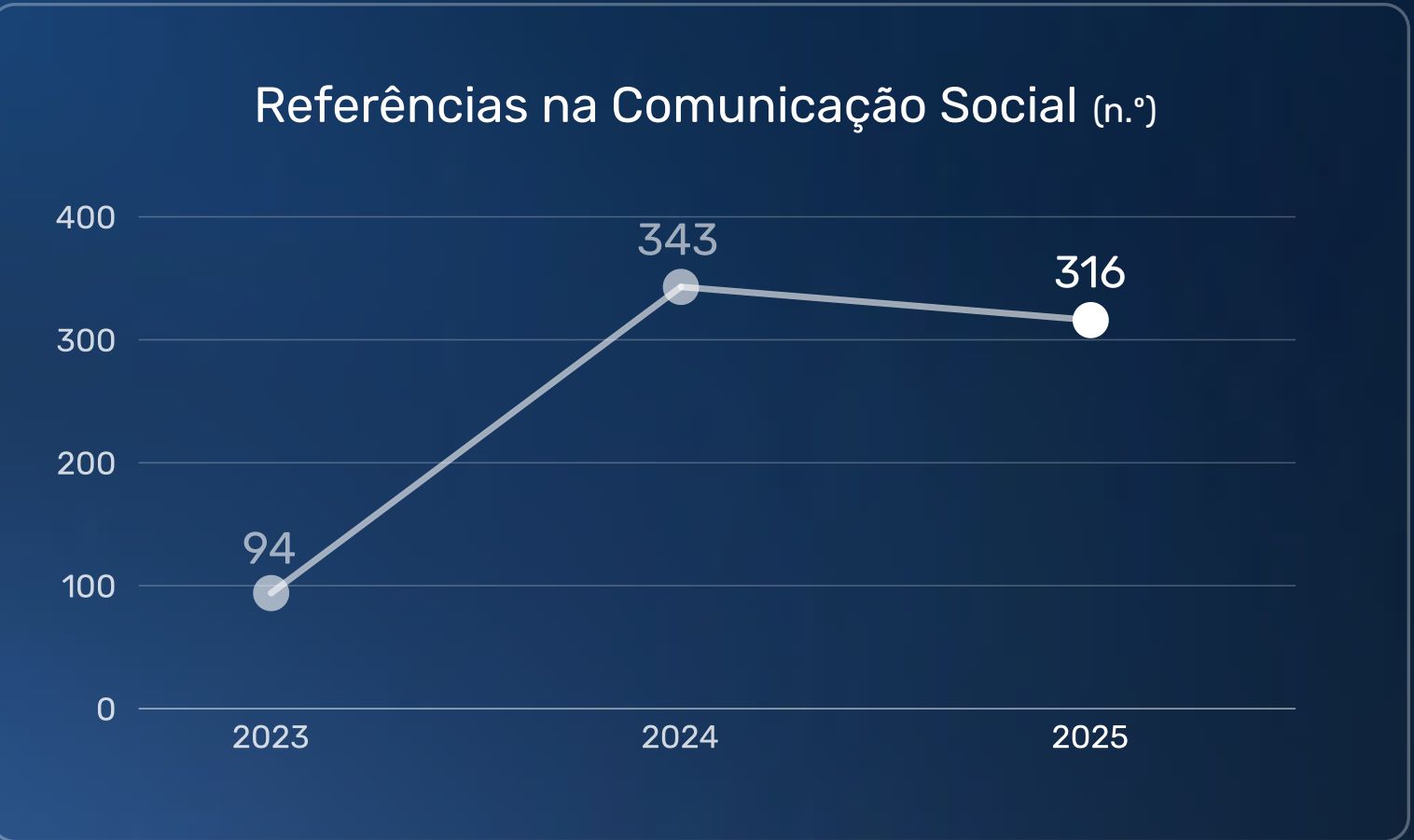
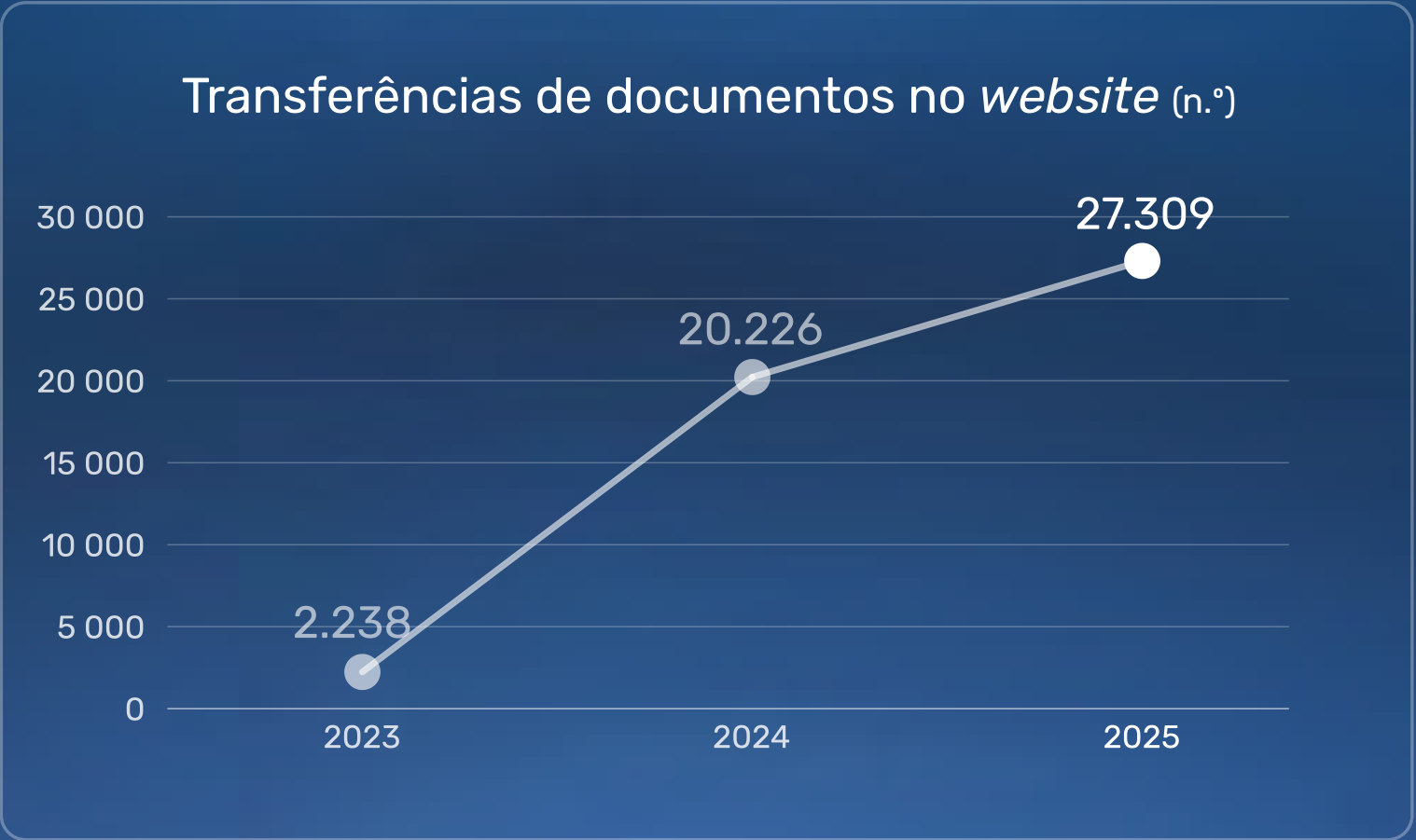
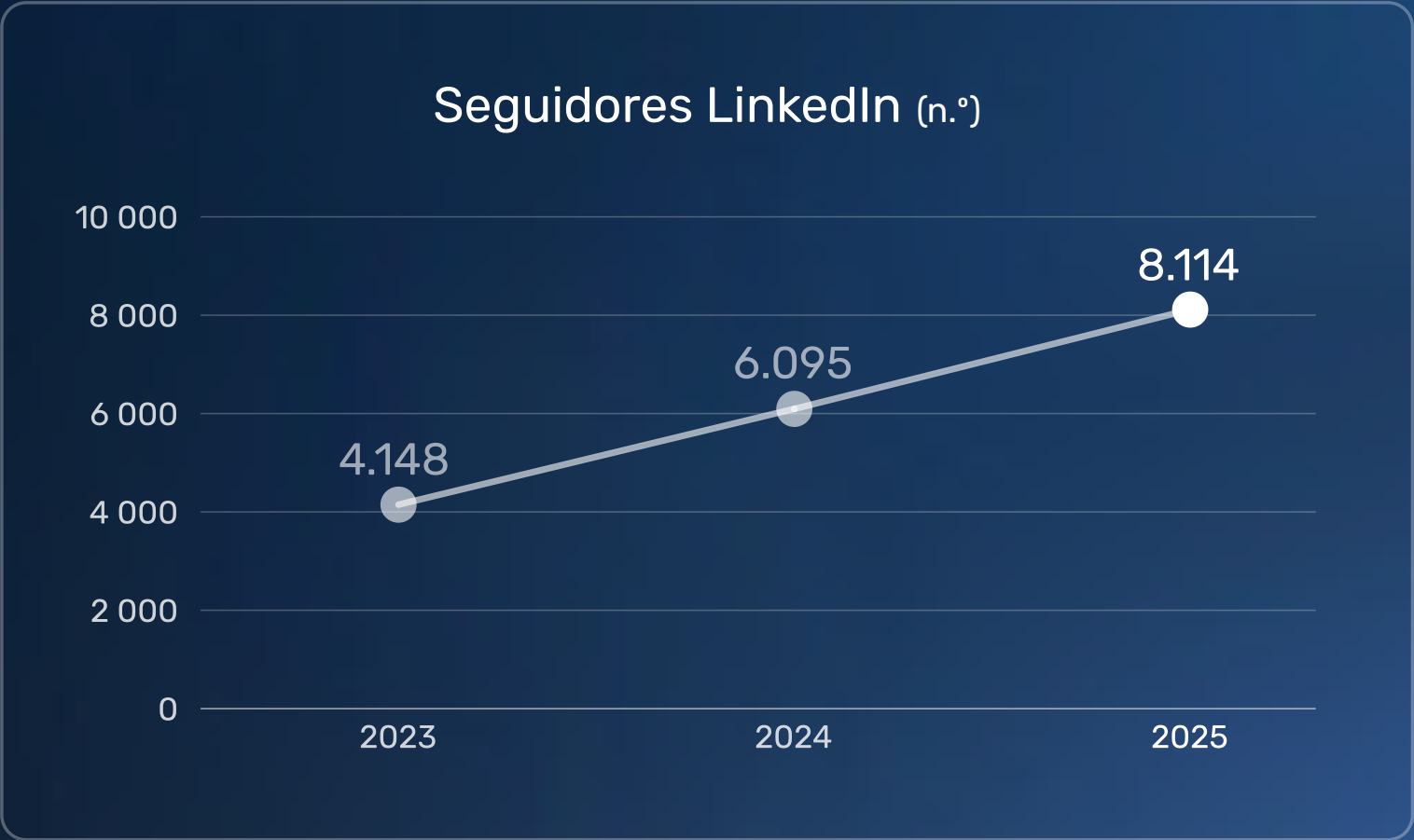
mantendo níveis elevados de satisfação dos membros da REPLAN e dos subscritores da *newsletter*, bem como um ligeiro decréscimo no número anual de referências na comunicação social, que podem ter atingido um patamar aceitável, na casa das três centenas.

No impacto interno, observa-se estabilidade na satisfação dos trabalhadores, disponibilidade total dos sistemas de informação e melhoria significativa na execução orçamental, bem como um forte avanço nos indicadores ligados ao projeto PRR (execução e compromisso).

No seu conjunto, estes dados evidenciam um crescimento sustentado da presença externa e maior maturidade operacional interna, com reforço da capacidade institucional instalada do PLANAPP ao longo de 2025.

3.1 Cockpit 2025-2027

3.1.1 Impacto Externo



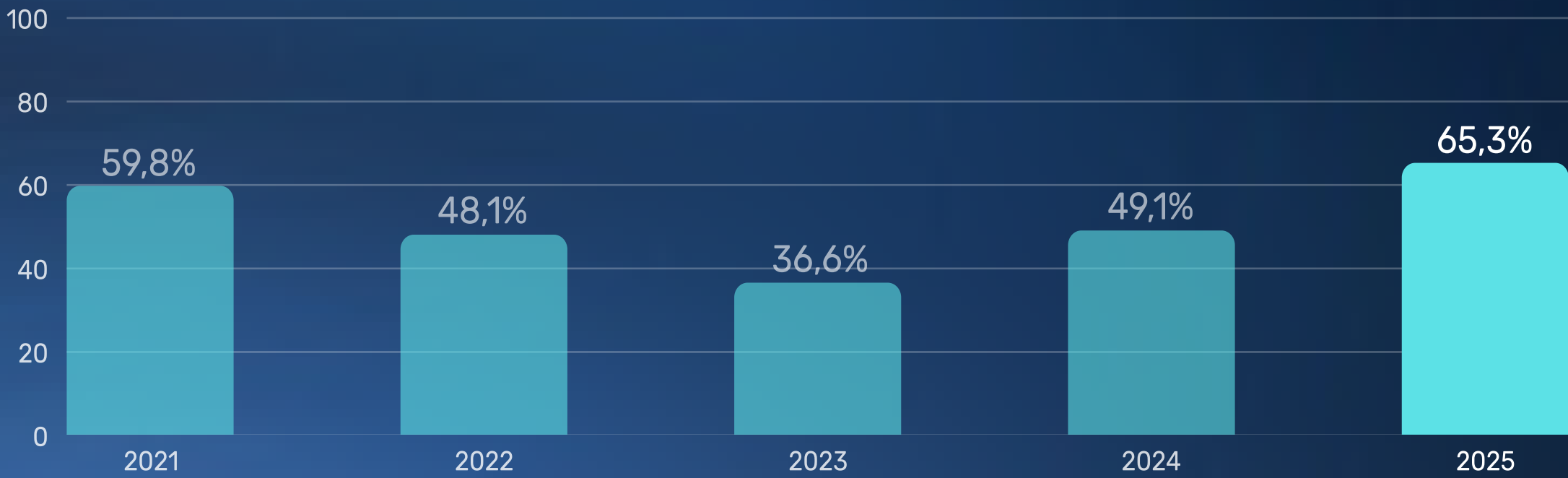
3.1 Cockpit 2025

3.1.2 Processos Internos

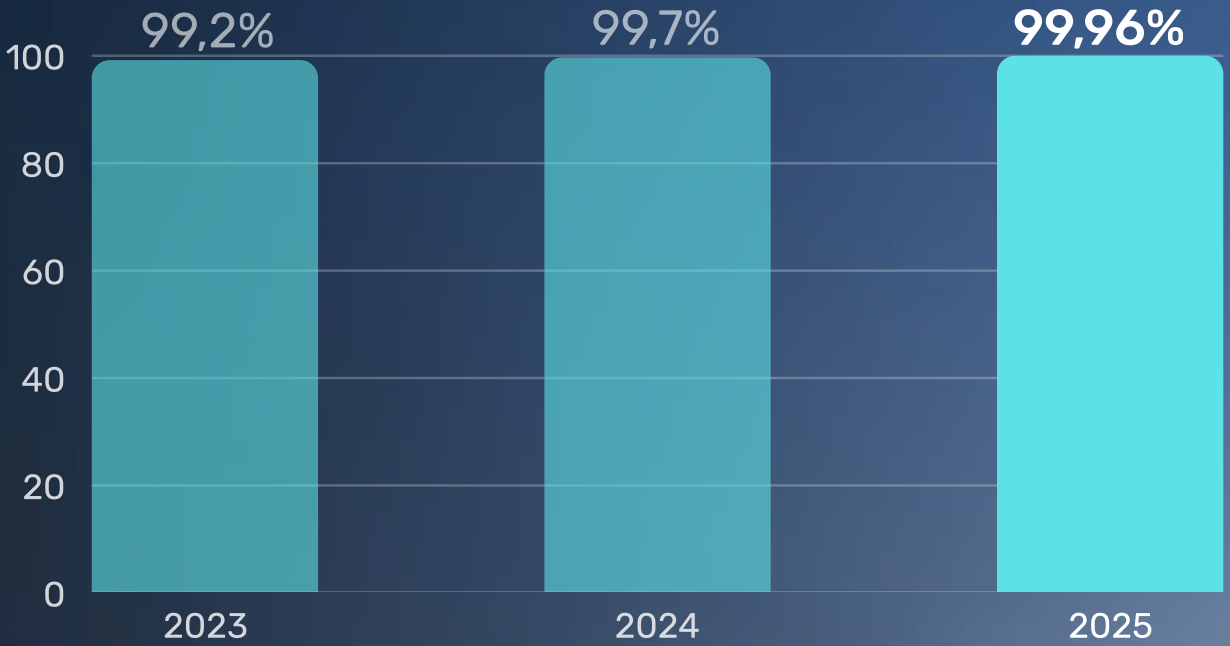
Grau de satisfação dos planappers



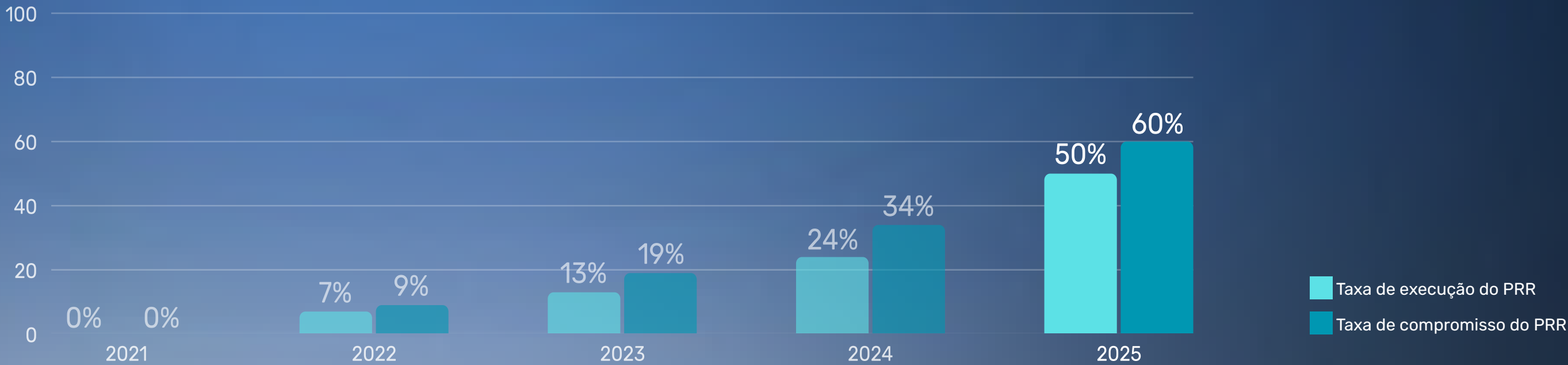
Taxa de execução orçamental



Taxa de disponibilidade de sistemas de informação

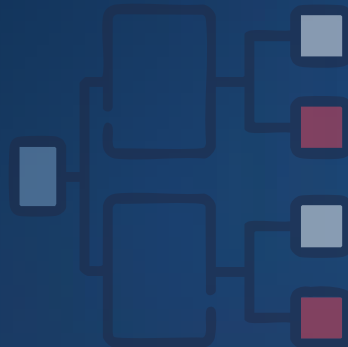


Taxa de execução & Taxa de compromisso do PRR



3.2 QUAR

Os indicadores QUAR de 2025 mostram um reforço claro da atividade do PLANAPP nas áreas de produção de conhecimento, articulação em rede e capacitação, com aumentos relevantes no número de reuniões, sessões e documentos produzidos. Regista-se também o arranque de soluções de IA aplicadas a processos internos. A satisfação dos planappers mantém-se estável e positiva, tal como o reconhecimento externo por parte dos parceiros da REPLAN. O crescimento dos canais digitais abrandou face a 2024, mas mantém uma evolução significativa.



13 2024 23 | 2023 16

N.º de documentos relevantes para a prospetiva e planeamento estratégico da política pública



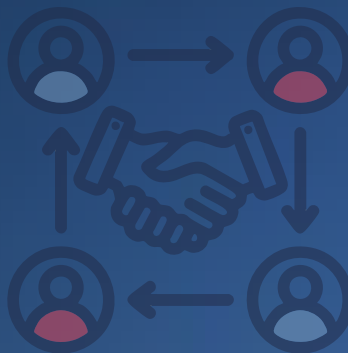
7

N.º de documentos relevantes para a promoção da monitorização e avaliação da política pública



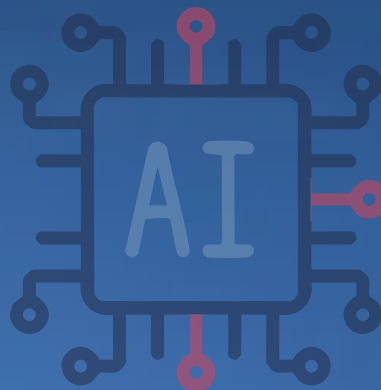
10

N.º de *workshops*, mesas redondas e encontros com parceiros



16 2024 11

N.º de sessões destinadas ao reforço de competências do PLANAPP e da AP



8

N.º de soluções de IA integradas no apoio aos processos internos



3,6 2024 3,6 | 2023 3,5

Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP



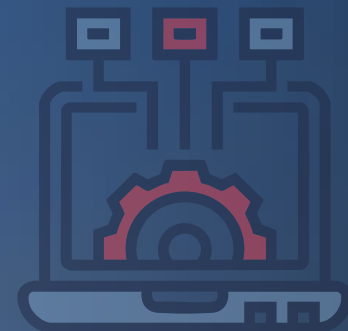
25 2024 20

N.º de reuniões, encontros e sessões especiais no âmbito do plano de atividades da REPLAN e das suas equipas multissetoriais



4,3 2024 4,3

Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos parceiros envolvidos na REPLAN e respetivas equipas multissetoriais



54% 2024 66%

Taxa de crescimento do n.º de seguidores do LinkedIn, do n.º de subscrições da newsletter externa e do n.º de utilizadores únicos do site

3.3 Apreciação dos serviços por parte dos utilizadores e da satisfação dos planappers

No ano de 2025 manteve-se o compromisso com a aferição da satisfação dos planappers e dos membros da REPLAN, assim como a avaliação da newsletter externa e dos principais canais internos de comunicação.

Na vertente interna, a análise focou-se nos inquéritos de satisfação dirigidos aos planappers e na avaliação dos canais internos de comunicação. Já na vertente externa, foram consideradas as perceções dos membros da REPLAN e dos subscritores da newsletter externa.

A análise criteriosa dos resultados desses inquéritos permitiu definir um conjunto de medidas a ser implementadas em 2026, de forma a fortalecer o PLANAPP e torná-lo mais atrativo tanto para novos planappers quanto para potenciais parceiros.

De seguida, apresentam-se os principais resultados de cada inquérito aplicado.

3.1.1 Satisfação dos planappers

Em 2025, o PLANAPP realizou mais uma edição do Inquérito de Satisfação dirigido a todos os planappers. O processo contou com 66 respostas, num universo total de 94 planappers, o que corresponde a uma taxa global de participação de 70%.

O perfil dos respondentes revela uma boa representação da diversidade interna da organização. Participaram planappers com diferentes níveis de antiguidade (22 com mais de quatro anos de casa, 21 entre um e quatro anos e 17 com menos de

um ano), diferentes categorias profissionais (14 Dirigentes e Consultores; 47 Técnicos e de outras carreiras) e equilíbrio de género (32 respostas femininas e 24 masculinas).

Em 2025, o grau global médio de satisfação manteve-se estável, nos 3,6 pontos (em escala de 1 a 5).



3.3 Apreciação dos serviços por parte dos utilizadores e da satisfação dos planappers

3.3.1 Satisfação dos planappers

A análise por dimensões mostra um desempenho sólido em áreas estruturantes, destacando-se o regime de trabalho (4,44), a conciliação da vida profissional e pessoal (4,24) e o conhecimento das funções e objetivos (4,02). Estes domínios continuam a constituir pilares positivos da experiência organizacional no PLANAPP.

Em contraste, persistem desafios relevantes em matérias como progressão e evolução profissional (2,55), valorização e reconhecimento (3,20), oportunidades de contribuir para a melhoria do PLANAPP (3,33), relacionamento com chefias (3,37) e remuneração (3,42). Estas áreas mantêm-se abaixo dos 3,5 pontos e representam os principais focos de melhoria para o ano de 2026 no que se refere à gestão estratégica de recursos humanos.

Os resultados de 2025 revelam estabilidade global, pontos fortes bem consolidados e um conjunto consistente de desafios que justificam ações prioritárias em 2026, sobretudo nas áreas de progressão, reconhecimento, formação, condições físicas de trabalho, chefias e organização interna da informação.



3.3 Apreciação dos serviços por parte dos utilizadores e da satisfação dos planappers

3.3.2 Satisfação com canais internos de comunicação

No final do ano de 2025, foi aplicado um inquérito de avaliação e satisfação dos utilizadores com os principais canais internos de comunicação do PLANAPP. O inquérito obteve 43 respostas num universo de 94 planappers.

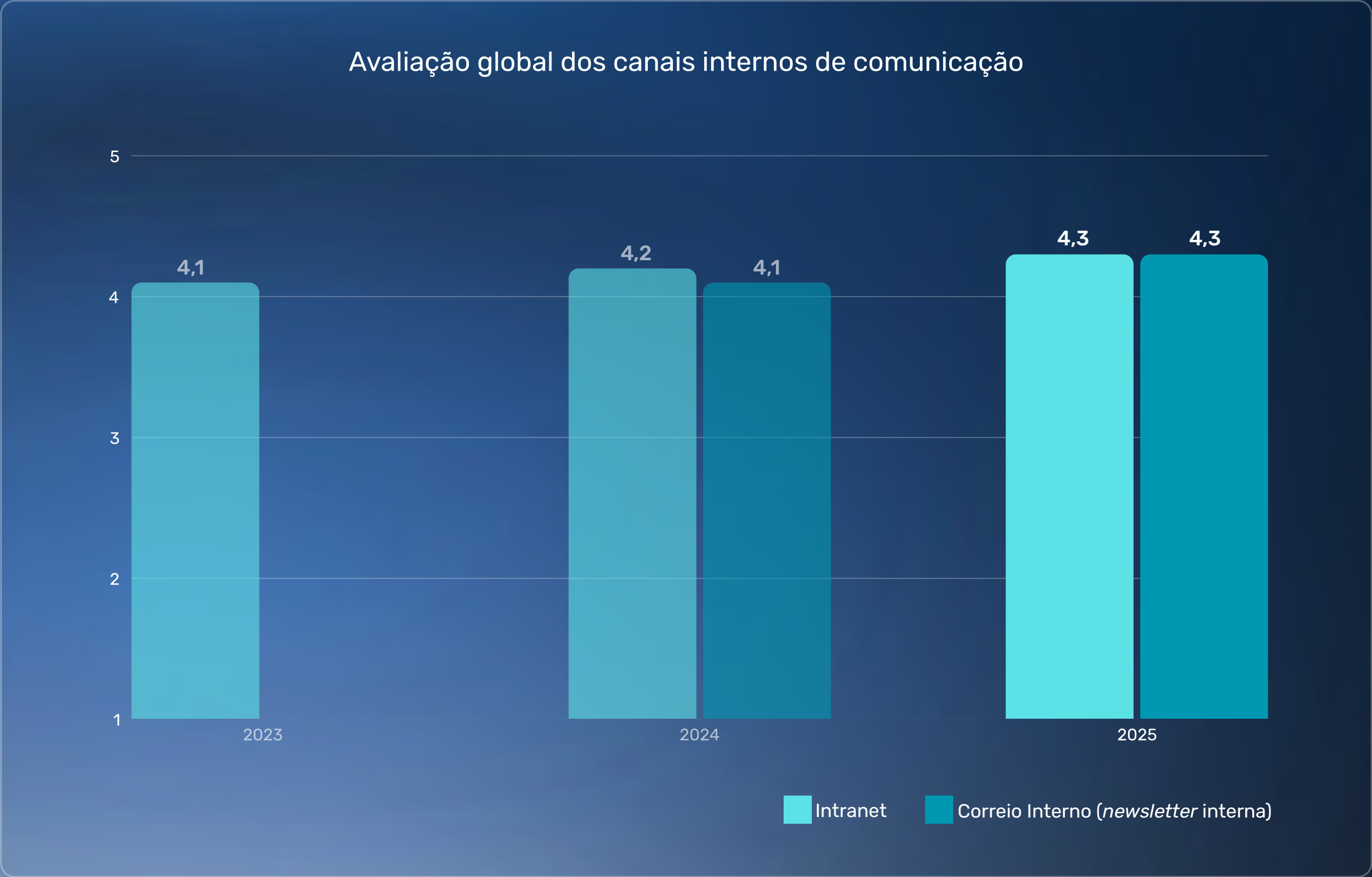
A avaliação geral da intranet é positiva, destacando-se a rapidez na atualização da informação e o *design* como os aspetos mais bem classificados. Ainda assim, há espaço para melhorias na organização dos conteúdos e na facilidade de navegação.

Os resultados do inquérito mostram uma participação significativa (taxa de resposta de 45%), o que revela interesse dos planappers em contribuir para a melhoria da comunicação interna.

Quanto à *newsletter* interna, a sua dimensão é vista como adequada e a avaliação geral é bastante positiva, com a maioria dos respondentes a atribuir 4 ou 5 estrelas.

As sugestões recolhidas apontam para oportunidades de melhoria concretas, como a centralização e atualização de *templates*, maior clareza nos documentos disponíveis e uma comunicação mais proativa sobre os projetos em curso.

Estes resultados reforçam a importância de continuar a investir na comunicação interna, promovendo canais mais acessíveis, organizados e relevantes para todos os colaboradores.



3.3 Apreciação dos serviços por parte dos utilizadores e da satisfação dos planappers

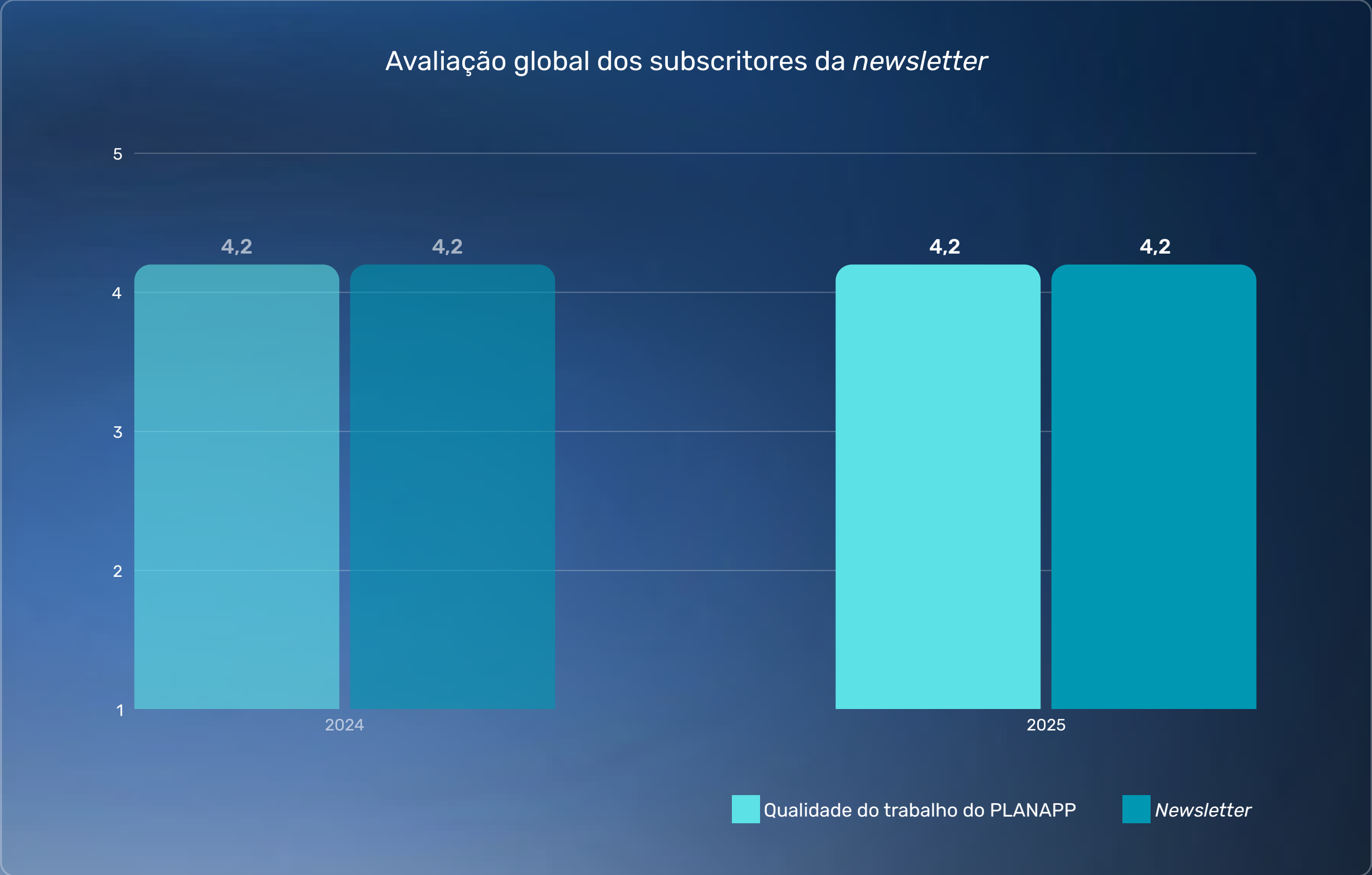
3.3.3 Satisfação dos subscritores da *Newsletter*

No final do ano de 2025, foi realizado um questionário de satisfação dos subscritores da *newsletter* que obteve 358 respostas num universo de 3730 subscritores da *Newsletter* do PLANAPP, perfazendo uma taxa de resposta de 9,6%.

Os resultados do inquérito revelam uma continuidade da perceção bastante positiva por parte dos subscritores da *newsletter* externa do PLANAPP. A avaliação média da qualidade do trabalho do PLANAPP e da *newsletter* manteve-se estável em 2025, com uma pontuação de 4,2 em ambos os indicadores, refletindo consistência e reconhecimento do valor informativo da comunicação.

Apesar da taxa de resposta ser relativamente baixa (9,6%), os dados recolhidos mostram que os canais complementares – como o *website*, redes sociais e eventos – têm um papel relevante na divulgação da atividade do PLANAPP, com destaque para o *website* (226 respostas) e publicações (183 respostas).

Estes resultados reforçam a importância de manter e diversificar os canais de comunicação, garantindo que a informação chega de forma eficaz e atrativa aos diferentes públicos.



3.3 Apreciação dos serviços por parte dos utilizadores e da satisfação dos planappers

3.3.4 Satisfação dos membros da REPLAN

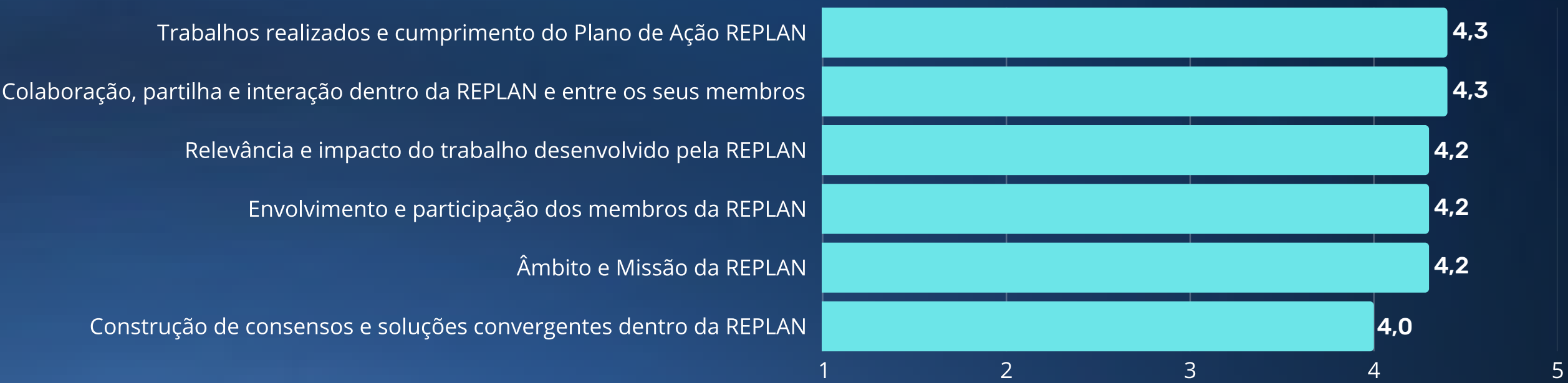
O Inquérito de Satisfação REPLAN de novembro de 2025 registou uma taxa de resposta de 40%, refletindo uma participação representativa dos membros envolvidos.

Os resultados indicam um grau médio de satisfação global positivo, com valores estáveis ou ligeiramente superiores face a 2024, demonstrando a consolidação do trabalho desenvolvido e o impacto das ações implementadas. As iniciativas previstas para 2026 – como a publicação de instrumentos de planeamento, glossários e o lançamento de relatórios estratégicos – deverão contribuir para reforçar a transparência, o conhecimento e a utilidade prática das atividades da REPLAN, potenciando níveis ainda mais elevados de satisfação no futuro. Neste contexto, deve merecer especial prioridade a dimensão “Construção de consensos e soluções convergentes dentro da REPLAN, ao ser a que obteve um resultado menos elevado e também inferior ao valor homólogo de 2024.

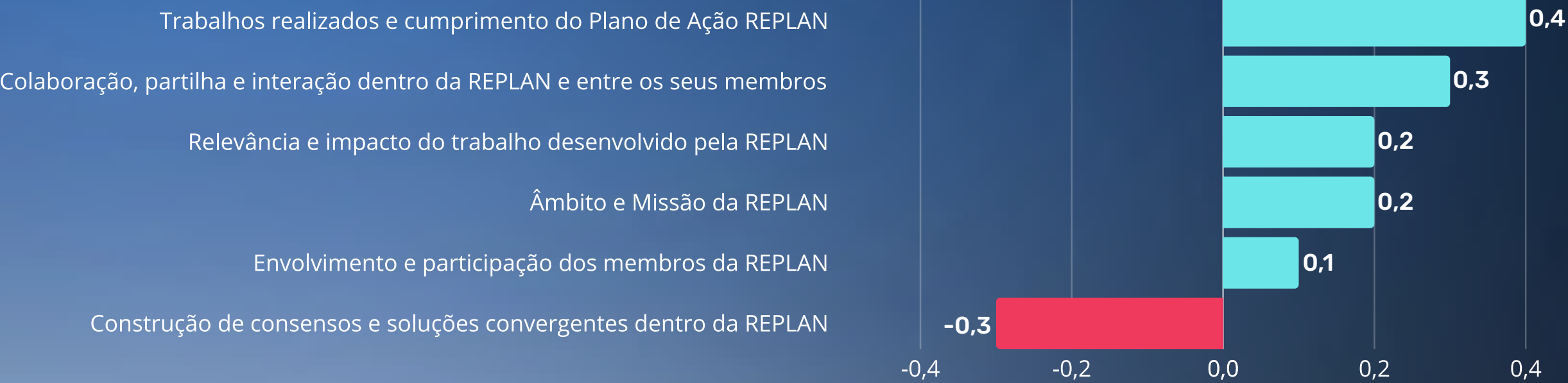
Grau de satisfação global com a REPLAN



Avaliação da satisfação da REPLAN



Evolução registada nas diferentes dimensões (2025-2024)



3.3 Apreciação dos serviços por parte dos utilizadores e da satisfação dos planappers

3.3.5 Sugestões e Reclamações

No que respeita a sugestões, estas foram recolhidas por duas vias complementares.

Em primeiro lugar, os inquéritos de satisfação incluíram questões abertas para recolha de contributos dos respondentes. No âmbito do Inquérito de Satisfação da Comunicação Interna, as principais sugestões incidiram sobre a melhoria da organização dos conteúdos e da navegação na intranet, a centralização e atualização de templates, a resolução de problemas de leitura de alguns documentos disponibilizados e uma comunicação interna mais proativa, nomeadamente, antecipar a informação sobre eventos e projetos em curso em vez de comunicar apenas a posteriori. Relativamente à newsletter interna, os respondentes destacaram a adequação da sua dimensão e avaliaram-na de forma bastante positiva, sugerindo melhorias pontuais na relevância e organização dos conteúdos. Quanto à newsletter externa, os dados do inquérito apontam para a importância de manter e reforçar os canais complementares de divulgação, com especial destaque para o website (226 respostas) e as publicações (183 respostas) enquanto principais pontos de contacto dos subscritores com a atividade do PLANAPP. Os membros da REPLAN não apresentaram comentários ou sugestões no inquérito que lhes foi dirigido.

Em termos de evolução, as sugestões relativas à comunicação interna revelam continuidade face a 2024 nas mesmas áreas, organização da intranet e templates, indicando que estas melhorias se encontram ainda em implementação. Na newsletter externa, os resultados mantêm-se estáveis, com a avaliação a fixar-se em 4,2 em ambos os indicadores pelo

segundo ano consecutivo. No inquérito da REPLAN, a ausência de comentários em 2025, em contraste com o feedback crítico registado em 2024 sobre a composição e âmbito da rede, reflete a consolidação das ações implementadas, nomeadamente a atualização da composição, a aprovação do regimento e a definição das equipas multissetoriais.

Em segundo lugar, a Caixa de Ideias PLANAPP constitui um mecanismo de participação interna que permite a qualquer planapper submeter propostas de melhoria, as quais são analisadas pela Direção quanto à sua exequibilidade. Em 2025, foram submetidas 4 propostas, abrangendo temáticas como a melhoria do acesso a informação na intranet, a redução da utilização do papel, a promoção do bem-estar e a valorização do enquadramento histórico institucional. Das propostas analisadas, 2 foram aprovadas para implementação, estando as restantes em processo de análise.

Em 2025 não foi registada qualquer reclamação.

Síntese de medidas resultantes de elogios, sugestões e reclamações

Dos inquéritos de satisfação resultaram as seguintes medidas:

Comunicação interna

- Centralizar e atualizar os templates institucionais por áreas.
- Melhorar a organização e a navegação da intranet.
- Antecipar a comunicação sobre eventos e projetos.

Comunicação externa

- Reforçar o website e as publicações como principais canais de divulgação.

Satisfação dos trabalhadores

- Priorizar melhorias nas dimensões com avaliação inferior a 3,5: progressão profissional, valorização e reconhecimento, contributo para a melhoria do PLANAPP, relacionamento com chefias, remuneração e condições do espaço físico.
- Reforçar a formação e o desenvolvimento pessoal.

4. Projetos, Agenda Transformadora e Atividades



4.1 O olhar das equipas

Nesta seção enumeram-se as principais atividades e projetos realizados pelo PLANAPP ao longo de 2025, com destaques associados às diferentes equipas, uma enumeração dos projetos emblemáticos, uma síntese dos contributos para a Agenda Transformadora e uma listagem de outras atividades relevantes concretizadas.

O ano de 2025 marcou uma nova etapa no reforço da capacidade de atuação do PLANAPP, orientada para resultados concretos e alinhados com as prioridades estratégicas.

Após um processo colaborativo de identificação de oportunidades e desafios, foram definidas concretizações que representam compromissos claros, mensuráveis e orientados para a melhoria contínua, assegurando que cada ação contribui de forma direta para o impacto esperado nas políticas públicas e na qualidade dos serviços prestados. As concretizações evidenciam o foco e a ambição interna, mas também garantem uma visão partilhada sobre o caminho a seguir, reforçando a responsabilidade coletiva e a cultura de aprendizagem que caracterizam o PLANAPP.

NCS

- Reforço da atuação em rede, assegurando parcerias estratégicas e a complementaridade entre a Comissão Plenária e as Equipas Multissetoriais da REPLAN
- Contributos relevantes para políticas públicas, incluindo a análise do Programa Família e Natalidade e estudos sobre produtividade e dinâmica salarial em Portugal.
- Progresso em iniciativas estratégicas, com destaque para o avanço do projeto Industrial *Policy Strategic Analysis* (conclusão do *Workstream 2* e início do *Workstream 3*) e para o projeto sobre Planeamento e Gestão Estratégica dos RHS.

NAE

- Prestação de suporte analítico avançado a projetos estratégicos, incluindo Smartphones nas Escolas e *Science4Policy*;
- Desenho e implementação de um sistema de investigação em IA de nível internacional, em parceria com Accenture, FCUL e INA;
- Disponibilização de ferramentas de código aberto e desenvolvimento de soluções de utilidade dual, com acesso programático a DRE, EUR Lex e Cision.

EMPP

- Programa Família e Natalidade e estudos sobre produtividade e competitividade; Progresso em iniciativas estratégicas, com destaque para o avanço do projeto;
- Condução do lançamento e conclusão do relatório Megatendências 2050: um mundo em mudança, impactos em Portugal;
- Desenvolvimento, discussão e obtenção da aprovação na REPLAN para o Roteiro para o Planeamento Estratégico Nacional, integrando equipas multissetoriais, estruturas regionais e a comissão da REPLAN;
- Coordenação da elaboração da proposta da Lei das Grandes Opções 2025-2029;
- Evento de apresentação do projeto Portugal 2050: Cenários e Visão.

4.1 O olhar das equipas

EMAAI

- Realização do “I Encontro Nacional sobre Avaliação de Políticas Públicas”, reunindo Administração Pública, academia e setor privado;
- Desenvolvimento do Projeto Piloto de Avaliação com a DGEPA, identificando seis estudos prioritários para o setor da educação, ciência e inovação;
- Execução do projeto de Acompanhamento das Recomendações para o Uso de *Smartphones* nas Escolas, lançando a 1.ª Narrativa de Impacto do PLANAPP

EMM

- Publicação da Lista de Metas Estratégicas dos Instrumentos de Planeamento;
- Coordenação da edição da *Public Policy Portuguese Journal* dedicada à monitorização de instrumentos (no prelo);
- Elaboração do 1.º Relatório Anual de Progresso do POENMP 2024–2028.

EMPECI

- Gestão das três edições do concurso *Science for Policy*
- Expansão do portefólio de *workshops* de Ciência para Políticas Públicas, diversificando formatos e públicos-alvo;
- Coordenação da Estratégia Nacional de Tecnologias Emergentes e presença no evento Ciência 2025 com dinamização de três painéis sobre o tema

4.1 O olhar das equipas

EMGIPI

- Preparação de missões internacionais para Singapura, Finlândia, Brasil, Espanha e Canadá, definindo objetivos, áreas prioritárias e parcerias;
- Implementação do sistema de Governação, Risco e *Compliance*, reforçando auditoria interna e controlo institucional;
- Início do processo de transformação digital do ciclo de aquisições, definindo requisitos da futura plataforma unificada.

EMSITDIA

- Promoção da utilização alargada de ferramentas de IA no PLANAPP, fomentando uma cultura de inovação e o reforço das competências internas;
- Definição de uma arquitetura de dados escalável e preparada para IA, integrando contributos do INA e da BI4ALL, permitindo modelos, soluções RAG e suportando o novo *datalakehouse*, com interoperabilidade e capacidade de escala;
- Suporte técnico transversal, fiável e seguro, orientado à resolução prática dos desafios operacionais das equipas multidisciplinares.

EMCGC

- Lançamento de novos produtos de comunicação estratégica, incluindo o podcast PLANAPP 360° e as Conversas Sintéticas produzidas com IA;
- Organização de seis Dias PLANAPP, garantindo articulação logística e participação alargada;
- Execução formativa consolidada, com a realização de seis módulos da 2.ª edição do Programa de Formação em Políticas Públicas (em parceria com o INA) e o arranque do desenvolvimento do primeiro módulo assíncrono.

4.2 Projetos Emblemáticos

Em 2025, a concretização de um conjunto de projetos emblemáticos patenteia o compromisso com a inovação, a melhoria contínua e o reforço do valor público. Estes projetos representam não apenas metas cumpridas, mas também passos estruturantes na modernização de processos, no incremento da eficiência e na promoção de respostas mais eficazes às necessidades dos cidadãos e das políticas públicas.

Ao longo do ano, estas iniciativas assumiram um papel central na operacionalização das prioridades estratégicas definidas, garantindo resultados tangíveis, alinhamento institucional e uma atuação orientada para impacto.

A sua implementação permitiu consolidar aprendizagens, aprofundar a colaboração entre equipas e reforçar a capacidade organizacional para enfrentar desafios presentes e futuros.

Os projetos emblemáticos, externos e internos, apresentados nesta secção destacam-se, assim, pelo seu carácter transformador, pela relevância operacional e pela contribuição decisiva para a estratégia do PLANAPP em 2025.





Projetos externos (PE)

PE 1 – Agenda Nacional de Avaliação e Projeto Piloto

Objetivo:

Testar e operacionalizar as etapas propostas no Roteiro da Agenda Nacional de Avaliação de Políticas Públicas, através de um projeto piloto no setor da educação, ciência e inovação em colaboração com a Direção Geral de Estudos, Planeamento e Avaliação (DGEPA).

Principais Atividades:

- Identificação de necessidades de avaliação alinhadas com os objetivos estratégicos do Ministério da Educação, Ciência e Inovação;
- Mapeamento inicial de estudos a desenvolver entre 2025 e 2028;
- Lançamento de um estudo de avaliação da medida de contratação de mediadores linguísticos e culturais, com componentes de processo e impacto;
- Trabalho colaborativo contínuo com a DGEPA durante a fase piloto.

Resultados 2025:

- Identificação de um portefólio inicial de seis projetos de suporte à avaliação do setor;
- Arranque do estudo de avaliação da medida dos mediadores;
- Consolidação de práticas colaborativas de avaliação entre PLANAPP e DGEPA.

Estado: Em implementação; fase piloto em curso.

PE 2 – Alargamento do leque de parceiros, definição e capacitação do ecossistema colaborativo de inovação do PLANAPP

Objetivo

Identificar, estruturar e capacitar o ecossistema colaborativo de inovação do PLANAPP, clarificando tipos de parceiros, mecanismos de interface, modelos de governação e formas de colaboração, reforçando a articulação com a academia, entidades públicas, e privadas, nacionais e internacionais.

Principais Atividades

- Desenvolvimento do Plano Estratégico do Ecossistema de Inovação e do respetivo Plano de Ação;
- Mapeamento de stakeholders, oportunidades e interfaces de colaboração relevantes;
- Estruturação dos instrumentos de curadoria, pontos de contacto e mecanismos de gestão, incluindo um piloto de registo e visualização de parceiros;
- Avanço na uniformização de protocolos institucionais e na definição de vias de alargamento do ecossistema.;

- Estabelecimento das novas relações estratégicas, nomeadamente com o programa *Carnegie Mellon University* (CMU) – Portugal;
- Ativação dos processos de acolhimento de estágios e teses, reforçando a ligação à academia e a formação avançada.

Resultados 2025

- Conclusão integral da fase preparatória prevista no Plano de Atividades 2025;
- Existência de instrumentos, mapeamentos e modelos operacionais capazes de suportar a ativação do ecossistema;
- Criação de bases metodológicas e institucionais sólidas para lançar a fase de capacitação e implementação em 2026.

Estado

Concluído na fase preparatória.



PE 3 – Roadmap de Instrumentos Estratégicos de Planeamento Transversais

Objetivo

Criar um roteiro que defina diretrizes, estruturas e processos integrados para os Instrumentos de Planeamento (IP) estratégicos e transversais, garantindo coerência com o Plano Estratégico Nacional de Longo Prazo.

Resultados 2025

- Versão final do Roteiro concluída.
- Estrutura articulada com processos e instrumentos de planeamento nacional.

Estado

Concluído do ponto de vista técnico; revisão gráfica a finalizar.

Principais Atividades

- Elaboração inicial do Roteiro pela equipa multissetorial de planeamento da REPLAN;
- Discussão e aprovação do Roteiro pela Equipa de Articulação Regional e na Comissão Plenária da REPLAN;
- Alinhamento político.
- Revisão e edição final pela equipa de comunicação.

PE 4 – Análise e Melhoria da Produtividade em Portugal: um plano holístico de intervenção

Objetivo

Identificar medidas concretas e criar um quadro institucional robusto para melhorar a produtividade nacional.

Principais Atividades

- Elaboração do Documento de Enquadramento;
- Início da componente de benchmarking internacional com a OCDE;
- Criação dos Grupos de Acompanhamento e de Aconselhamento Governativo;
- Desenho, aprovação e preparação da metodologia de grupos focais e identificação de entidades a auscultar.

Resultados 2025

- Marcos de 2025 cumpridos: enquadramento validado, componente OCDE iniciada, grupos de governação constituídos e metodologia aprovada.

Estado

Em execução faseada, com continuidade prevista para 2026.



PE 5 – Análise Comparativa Integrada de Portugal

Objetivo

Retratar a posição de Portugal em 17 relatórios internacionais nas áreas de competitividade, qualidade de vida, sustentabilidade e capital humano.

Principais Atividades

- Seleção e análise de 17 índices internacionais;
- Comparação da posição de Portugal com países de topo;
- Síntese integrada das tendências e padrões;
- Elaboração da versão preliminar do relatório e revisão interna.

Resultados 2025

- Entrega da versão preliminar a 30 de dezembro de 2025;
- Conclusões preliminares estruturadas.

Estado

Em fase de finalização para publicação.

PE 6 – Bateria Sintética de Indicadores de Monitorização de Portugal

Objetivo

Retratar o desempenho nacional em áreas-chave através de um dashboard com 21 indicadores estratégicos.

Principais Atividades

- Seleção e validação dos 21 indicadores;
- Desenvolvimento técnico e visual do *dashboard*;
- Validação interna e apresentação na REPLAN;
- Publicação no *site* do PLANAPP.

Resultados 2025

- Apresentado na REPLAN (13 de dezembro);
- Publicado no *website* do PLANAPP (20 de janeiro);
- Ferramenta operacional de monitorização disponibilizada.

Estado

Concluído e plenamente operacional, faltando a elaboração de relatório anual, a ser feita em 2026.

PE 7 – *Kit* de Políticas Públicas para Autarquias e Autarcas

Objetivo

- Desenvolver e disponibilizar um *kit* de políticas públicas orientado às necessidades das autarquias, reunindo ferramentas, conhecimentos-base e indicadores ajustados às suas especificidades, permitindo a sua utilização autónoma na conceção, implementação e avaliação de políticas alinhadas com prioridades nacionais e europeias.

Principais Atividades

- Conclusão da proposta de projeto, do plano de ação e da estrutura modular do *Kit* de Políticas Públicas;
- Preparação dos materiais de auscultação junto de autarquias e entidades parceiras;
- Definição dos parceiros chave a envolver na fase de construção colaborativa;
- Estruturação dos módulos temáticos, instrumentos de apoio e possíveis interfaces de utilização;

- Avanço na clarificação das vias de operacionalização, preparando a base metodológica do *kit*.

Resultados 2025

- Cumprimento integral da fase preparatória prevista no Plano de Atividades 2025;
- Estabelecimento de um quadro conceptual robusto, com estrutura modular e plano de implementação definidos;
- Criação das condições técnicas e institucionais para iniciar o desenvolvimento participativo do *kit* com autarquias em 2026.

Estado

Conclusão da fase preparatória. Segue como Projeto Emblemático em 2026, avançando para a fase de construção, validação e capacitação das autarquias.



PE 8 – Portugal 2050 – Cenários e Visão Prospetiva

Objetivo

Construir cenários de futuro e uma visão estratégica de longo prazo para Portugal, inspirada no relatório *Megatendências 2050*.

Principais Atividades

- Sessões colaborativas em seis escolas.
- Entrevistas a vários perfis da sociedade portuguesa;
- Criação de exposição e caixa de ferramentas para trabalho colaborativo.
- Evento de lançamento com debate e *workshop*;
- Realização de três *workshops* com a Equipa Multissetorial de
- Prospetiva da REPLAN para construção da visão e dos cenários exógenos;
- Recolha de contributos no Encontro Ciência 2025.

Resultados 2025

- Conjunto de publicações com sínteses de sessões e entrevistas;
- Caixa de ferramentas criada;
- Primeira versão dos cenários exógenos concluída.

Estado

Em desenvolvimento avançado; continuidade prevista em 2026.

Projetos Internos (PI)

PI 1 – ***Benchmarking***
com Reciprocidade de
Aprendizagens

Objetivo:

Criar um modelo de *benchmarking* internacional baseado na troca mútua de aprendizagens.

Principais Atividades:

- Identificação de cinco países parceiros;
- Reuniões exploratórias e mapeamento preliminar;
- Definição de objetivos de aprendizagem;
- Preparação temática e agendas preliminares das missões;
- Envolvimento das equipas internas.

Resultados 2025:

- Conclusão dos entregáveis da fase preparatória: enquadramento estratégico, modelo conceptual, mapeamento internacional, registo de contactos e agendas preliminares.

Estado:

Fase preparatória concluída; implementação operacional prevista para 2026.



PI 2 – Conceção e Implementação do Plano de Comunicação (interna e externa)

Objetivo:

Planear e organizar a atividade de comunicação ao longo de 2025.

Principais Atividades:

- Levantamento das necessidades de comunicação dos projetos;
- Elaboração do plano anual de comunicação;
- Divulgação interna e acompanhamento das equipas.

Resultados 2025:

- Documento concluído e utilizado como guia ao longo do ano.

Estado:

Concluído.



PI 3 – Consolidação da REPLAN

Objetivo:

Reforçar a coordenação e capacidade técnica da REPLAN.

Principais Atividades:

- Articulação com equipas multidisciplinares;
- Desenvolvimento de metodologias e práticas comuns;
- Dinamização da Comissão Plenária e reuniões de trabalho desta e de Equipas Multissetoriais.

Resultados 2025:

Maior alinhamento e funcionamento regular da rede.

Estado:

Em implementação contínua.



PI 4 – Dias PLANAPP

Objetivo:

Consolidar o formato dos Dias PLANAPP e reforçar a cultura organizacional.

Principais Atividades:

- Planeamento de seis edições;
- Ajuste contínuo com base na experiência e *feedback* recebido;
- Execução logística e metodológica de cada dia.

Resultados 2025:

- Realização das seis edições previstas;
- Maior envolvimento e cultura colaborativa.

Estado:

Concluído



PI 5 – Construção e Implementação de Sistema de Monitorização de *KPIE*

Objetivo:

Desenvolver o sistema integrado de indicadores de desempenho do PLANAPP.

Principais Atividades:

- Identificação e validação dos KPIE;
- Desenho técnico e visual do *cockpit*;
- Recolha, tratamento e validação de dados.

Resultados 2025:

Dashboard analítico concluído e testado.

Estado:

Pronto para consolidação e uso alargado em 2026.



PI 6 – Implementação Eficaz e Eficiente do SIADAP

Objetivo:

Assegurar o cumprimento rigoroso dos ciclos SIADAP 2023/2024 e para 2025.

Principais Atividades:

- Capacitação de avaliadores e avaliados;
- Esclarecimentos individuais e comunicações orientadoras;
- Disponibilização de documentação e arquivo das fichas;
- Adoção do GeADAP.

Resultados 2025:

- Ciclo conduzido com rigor, maturidade e dentro da calendarização.

Estado:

Concluído; evolução contínua em 2026.



PI 7 – Reforço de Compliance, Auditoria e Controlo Interno

Objetivo:

Implementar o modelo GRC no PLANAPP.

Principais Atividades:

- Diagnóstico de maturidade institucional.
- Revisão do código de conduta e sistema de controlo interno.
- Desenvolvimento das matrizes de risco, políticas e procedimentos.
- Formação interna e auditoria-piloto.
- Arranque da fase de monitorização contínua.

Resultados 2025:

Consolidação do sistema GRC e primeira auditoria interna realizada

Estado:

Em implementação contínua e aprofundamento em 2026.



PI 8 – Utilização Alargada de Ferramentas de IA

Objetivo:

Expandir o uso de IA no PLANAPP.

Principais Atividades:

- Testes de soluções avançadas;
- Disponibilização de ferramentas internas;
- Formação e sessões de disseminação;
- Desenvolvimento de infraestruturas internas de IA.

Resultados 2025:

- Aumento da literacia e adoção de IA adaptada às equipas multidisciplinares;
- 95% dos planappers usam IA diariamente: *Copilot 365*, *VisualStudio* (Desenvolvimento à medida), *Github Copilot*, *Copilot Studio* (Agentes Organizacionais dedicados ao RH - Competências e Informática *Service-Desk*).

Estado:

Em crescimento contínuo.



PI 9 – Transformação Digital

Objetivo:

Modernizar e digitalizar os processos de aquisições.

Principais Atividades:

- Diagnóstico e mapeamento dos processos atuais;
- Levantamento dos requisitos da futura solução;
- Elaboração do procedimento aquisitivo.

Resultados 2025:

Processo aquisitivo preparado e em curso.

Estado:

A decorrer, desenvolvimento previsto para 2026.



4.3 Agenda Transformadora

A Agenda Transformadora de Portugal constitui um capítulo central do Programa do XXV Governo Constitucional, apresentado em junho de 2025. Representa uma visão estratégica integrada que orienta a ação governativa ao longo da legislatura, organizada em dez eixos prioritários.

Esta Agenda “condensa a visão reformista do país”, estabelecendo as grandes áreas de transformação estrutural, que incluem: política de rendimentos, reforma do Estado e desburocratização, crescimento económico, política migratória regulada, serviços públicos essenciais, segurança e justiça, habitação, novas infraestruturas, gestão sustentável da água e reforço do investimento em defesa.

Em 2025, o PLANAPP, em estreita articulação com a PCM e várias áreas governativas, contribuiu para a operacionalização da Agenda Transformadora através da elaboração de documentos técnicos de suporte a diversos dos 12 *clusters* de medidas, de política pública que tem vindo a apoiar. No total, foram produzidos 16 documentos, distribuídos da seguinte forma:

- *Cluster* Apoios Sociais: 1 documento
- *Cluster* Transportes: 2 documentos
- *Cluster* Saúde: 1 documento
- *Cluster* Modernização: 3 documentos
- *Cluster* Pessoas: 6 documentos
- *Cluster* “Água que Une”: 3 documentos

Os *clusters* Avaliação, Digital, Educação e Outros não iniciaram trabalhos envolvendo o PLANAPP em 2025.

Quanto aos *clusters* Fiscal, Habitação e Produtividade, foram preparados documentos intermédios que, embora relevantes, ainda não se encontravam concluídos no final de 2025.

4.4 Atividades

Nesta secção enumeram-se as atividades, projetos e iniciativas que marcaram 2025, organizadas de acordo com os Objetivos Operacionais (OP).



Objetivo Operacional 1 (OP 1)

Apoiar na prospetiva e no planeamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Evento de apresentação do projeto Portugal 2050: Cenários e Visão	EMPP
Elaboração e publicação do relatório Megatendências 2050. O Mundo em Mudança: Impactos em Portugal.	EMPP
Elaboração de nota sobre disrupções das cadeias logísticas, com base nas megatendências	EMPP
Elaboração de notas rápidas de suporte ao desenvolvimento do projeto “Portugal 2050: Cenários e Visão”	EMPP
Publicação dos Instrumentos de Planeamento e respetiva taxonomia	EMPP
Elaboração e publicação do Glossário de Políticas Públicas e do Glossário de Prospetiva	EMPP
Elaboração de Nota sobre impactos de Tarifas dos EUA sobre Portugal	EMPP
Elaboração do Roteiro do Planeamento Estratégico Nacional	EMPP
Elaboração de proposta de abordagem à estratégia 2040 apresentada e validada pela REPLAN	EMPP
Mapeamento de Medidas de Apoio Social	Agenda Transformadora
Elaboração de análise sobre competição na operação ferroviária	Agenda Transformadora
Elaboração de análise preliminar sobre abertura do mercado de carregamento elétrico	Agenda Transformadora
Elaboração do Relatório Comparativo sobre Sistemas de Saúde em 5 países	Agenda Transformadora
Nota sobre os terminais rodoviários	Agenda Transformadora
<i>Benchmarking</i> sobre entidades reguladoras independentes	Agenda Transformadora
Carta de Missão e enquadramento legal da entidade responsável pela execução da Estratégia “Água que Une”	Agenda Transformadora
Entregável com o enquadramento e levantamento dos regimes aplicáveis no contexto da Estratégia “Água que Une”	Agenda Transformadora
Elaboração de análise para o Sistema de Acompanhamento da Estratégia “Água que Une”.	Agenda Transformadora
Apresentação com o diagnóstico geral da Administração Pública Portuguesa e sugestões de políticas públicas sobre a captação do talento jovem, o sistema de avaliação de desempenho e a compensação material dos trabalhadores	Agenda Transformadora
Entregável sobre a atração de jovens e de novos talentos para a Administração Pública Portuguesa e apresentação de medidas a adotar	Agenda Transformadora
Entregável com o enquadramento do sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública	Agenda Transformadora
Entregável com o enquadramento do sistema de formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública	Agenda Transformadora
Entregável de <i>Benchmarking</i> no âmbito da formação profissional e apresentação de medidas a adotar	Agenda Transformadora
Entregável de <i>Benchmarking</i> no âmbito do sistema de avaliação de desempenho e apresentação de medidas a adotar	Agenda Transformadora

4.4 Atividades



Objetivo Operacional 2 (OP 2)

Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Elaboração do Relatório Anual de Progresso do POENMP 2026	EMM
Elaboração de Capítulo sobre o Orçamento do Estado e o Desenvolvimento Sustentável (OE 2026)	EMM
Coordenação da <i>TSI Buiding for Policy Coherence for Sustainable Development</i>	EMM
Elaboração e Publicação do Catálogo de Produtos de Monitorização (EMM REPLAN)	EMM
Coordenação de um número especial da <i>Public Policy Portuguese Journal</i> com entidades públicas sobre Monitorização de Políticas Públicas	EMM
Publicação do Projeto de Roteiro Nacional para o Desenvolvimento Sustentável	EMM
Elaboração da Nota de Análise Envelhecimento na população Perceções recursos de saúde e respostas sociais	EMM
Elaboração da Lista de Metas Estratégicas dos Instrumentos de Planeamento e do Protótipo do Quadro Global de Metas Estratégicas	EMM
Elaboração do Relatório de Progresso Anual do Plano de Ação da Estratégia Nacional de Combate à Pobreza	EMM
Elaboração do Relatório sobre o Estado de Portugal: uma análise comparativa	EMM
Publicação da 4ª edição do <i>Dashboard</i> Indicadores Chave de Contexto	EMM
Publicação da Bateria Sintética dos Indicadores de Monitorização de Portugal	EMM
Elaboração de proposta de projeto para a construção de Base de Dados de suporte à análise do impacto económico do setor do cinema e do audiovisual	EMAAI
Elaboração da Nota de Análise sobre aplicação da Matriz <i>Input-Output</i> para análise dos impactos económicos do investimento em Equipamentos de Saúde	EMAAI
Elaboração de pareceres técnicos aos documentos intermédios e finais das Avaliações nos Grupos de Acompanhamento: Plano Nacional de Gestão Integrada de Fogos Rurais 20-30/AGIF; Avaliação do Programa Escolhas; Avaliação de Operacionalização do PAT 2030; Avaliação da Operacionalização do PO Algarve; Avaliação do impacto das medidas de apoio ao Emprego no combate à Exclusão Social	EMAAI
Realização das sessões de cocriação no âmbito da exploração de uma abordagem de Monitorização e Avaliação Participativa da ENCP e respetiva elaboração de relatórios	EMAAI
Organização do Encontro de Avaliação de Políticas Públicas	EMAAI
Elaboração de Pareceres <i>ex-ante</i> aos seguintes Instrumentos de Planeamento e Medidas de Política: Estratégia Digital Nacional; Plano Estratégico e de Ação para os Portos; Estratégia Nacional para os meios de resolução alternativa de litígios; Estratégia Única dos Direitos das Crianças e Jovens; Plano de Ação da Estratégia dos Direitos das Crianças e Jovens; Plano de Ação Bioeconomia Sustentável; Programa Nacional de Segurança Operacional – apreciação do impacto legislativo; Orçamentação por Programas; Revisão de despesa pública	EMAAI
Elaboração de Especificações Técnicas para a Avaliação de Impacto do Programa Cuida-te	EMAAI
Estudo de avaliação da implementação de recomendações sobre o uso de <i>smartphones</i> nas escolas públicas (Relatório e Sumário Executivo), no quadro da interação com o MECI	EMAAI
Elaboração de fichas de apoio de Desenho da Avaliação de processo e impacto da medida Mediadores Linguísticos e Culturais nas Escolas, do Programa TEIP e dos CoLAB e CTI, no âmbito do Piloto da ANAV	EMAAI

4.4 Atividades



Objetivo Operacional 3 (OP 3)

Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Elaboração do projeto IPSA	NCS
Análise de Estruturas de Trabalhos Temporárias e/ou Consultivas na Administração Central	NCS
Elaboração do Relatório Programa Família e Natalidade	NCS
Elaboração de Análise da Produtividade de Empresas	NCS
Elaboração da Brochura Portugal UE 40 anos	NCS
Elaboração do Relatório exploratório sobre o Modelo de Governação da Inteligência Artificial (Aplicação Nacional do Regulamento (UE) 2024/1689)	NCS
Desenvolvimento de projeto sobre a consolidação da produtividade de Portugal e elaboração da Nota de Análise	NCS
Elaboração do Relatório e <i>Dashboard</i> sobre Absentismo no SNS	NCS
Elaboração do Relatório sobre satisfação e retenção dos profissionais do SNS	NCS
Elaboração do Relatório e <i>Dashboard</i> sobre Tempo de Trabalho, Tempo de Trabalho Extraordinário e Tempo de Trabalho Complementar	NCS
Elaboração de Nota sobre Comparação de Recursos Humanos da Saúde na Madeira e SNS	NCS
Acompanhamento dos projetos S4P, em parceria com a FCT, e lançamento de uma nova edição desta iniciativa	EMPECI
Realização de <i>workshops</i> no âmbito da iniciativa “Ciência e Política Pública: como construir pontes?”	EMPECI
Elaboração de <i>policy briefs</i> no âmbito do portefólio de projetos S4P e do portefólio de Mesas Redondas	EMPECI
Realização de <i>workshops</i> e eventos que reúnem diferentes atores das políticas públicas no âmbito de projetos Mesa Redonda	EMPECI
Apresentação de propostas para visitas externas, receção de delegações internacionais e apresentação de propostas de projetos com dimensão internacional	EMGIPI

4.4 Atividades



Objetivo Operacional 4 (OP 4)

Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Coconstrução da proposta inicial do Plano de Atividades com Equipas Multissetoriais e membros da REPLAN	NCS
Coordenação do Grupo de Trabalho sobre o Relatório de Acesso a MicroDados, no âmbito da Equipa Multissetorial de Monitorização da REPLAN	EMM
Produção de conteúdos e/ou iniciativas de capacitação em avaliação de políticas e análise de impactos, nomeadamente no quadro da REPLAN	EMAAI
Realização de reuniões de equipa multissetorial, de grupos de trabalho, de coordenação da EMPP equipa e outros eventos como webinars no âmbito do “PT 20250”	EMPP
Participação nas comissões coordenadoras da Equipa Multissetorial de Prospetiva e da Equipa Multissetorial de Planeamento da REPLAN	EMPP

4.4 Atividades

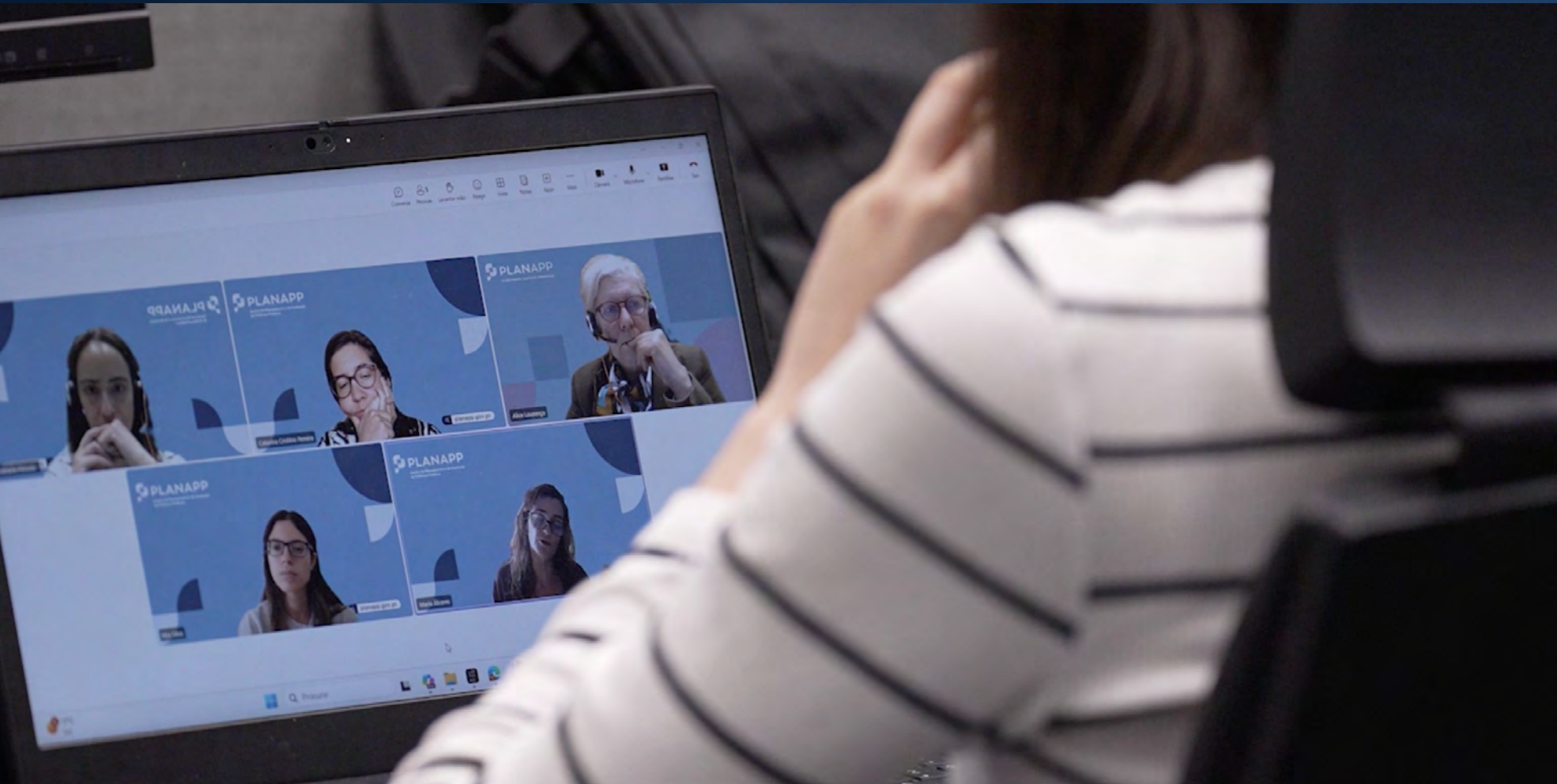


Objetivo Operacional 5 (OP 5)

Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na Administração Pública

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Definição e implementação do roteiro de IA, com promoção da participação dos planappers em projetos de IA e a utilização pelos mesmos de ferramentas de IA	EMSITDIA
Realização de <i>webinars</i> de conhecimento: IA para todos; Justiça socioespacial na construção da política pública de habitação; O <i>Advisory System</i> das políticas de energias renováveis em Portugal e na Dinamarca"; Usabilidade de <i>Dashboards</i> – Bateria Sintética de Indicadores para Portugal (BSIMP) e Indicadores-Chave de Contexto (ICC); <i>Webinar</i> no âmbito de Projetos – projeto ESG (EMGIPI) (N=1); Alianças para a Inclusão Alimentar: A Revolução das Mercearias Sociais"; Módulos da 1.ª edição do Programa de Formação em Políticas Públicas; <i>Workshop Assessment</i> Transformação Digital & AI; Ideação (<i>AI Experience LAB</i>); <i>gitHub for developers</i> ; Microsoft Copilot	EMCGC
Realização da reedição da formação PreMMIA, incluindo a organização/apresentação de um dos módulos dessa formação por elementos do PLANAPP	EMPP
Elaboração e implementação do plano de formação, lançamento dos correspondentes procedimentos de aquisição, realização da avaliação da qualidade da formação e elaboração do relatório de formação	EMGIPI
Elaboração de guias metodológicos: Como monitorizar Instrumentos de Planeamento; <i>Toolkit</i> das Desigualdades: manual de aplicação; Glossário de Prospetiva; Glossário do Ciclo de Políticas Públicas; Taxonomia dos Instrumentos de Planeamento; Lista de Instrumentos de Planeamento; Metas Estratégicas dos Instrumentos de Planeamento	EMCGC
Realização da 2.ª edição do curso de formação em políticas públicas, com o envolvimento da EMPP nos módulos de Prospetiva e de Planeamento do curso do INA.	EMCGC
Envolvimento da EMPP na <i>2nd Summer School on Public Policy</i>	EMPP

4.4 Atividades

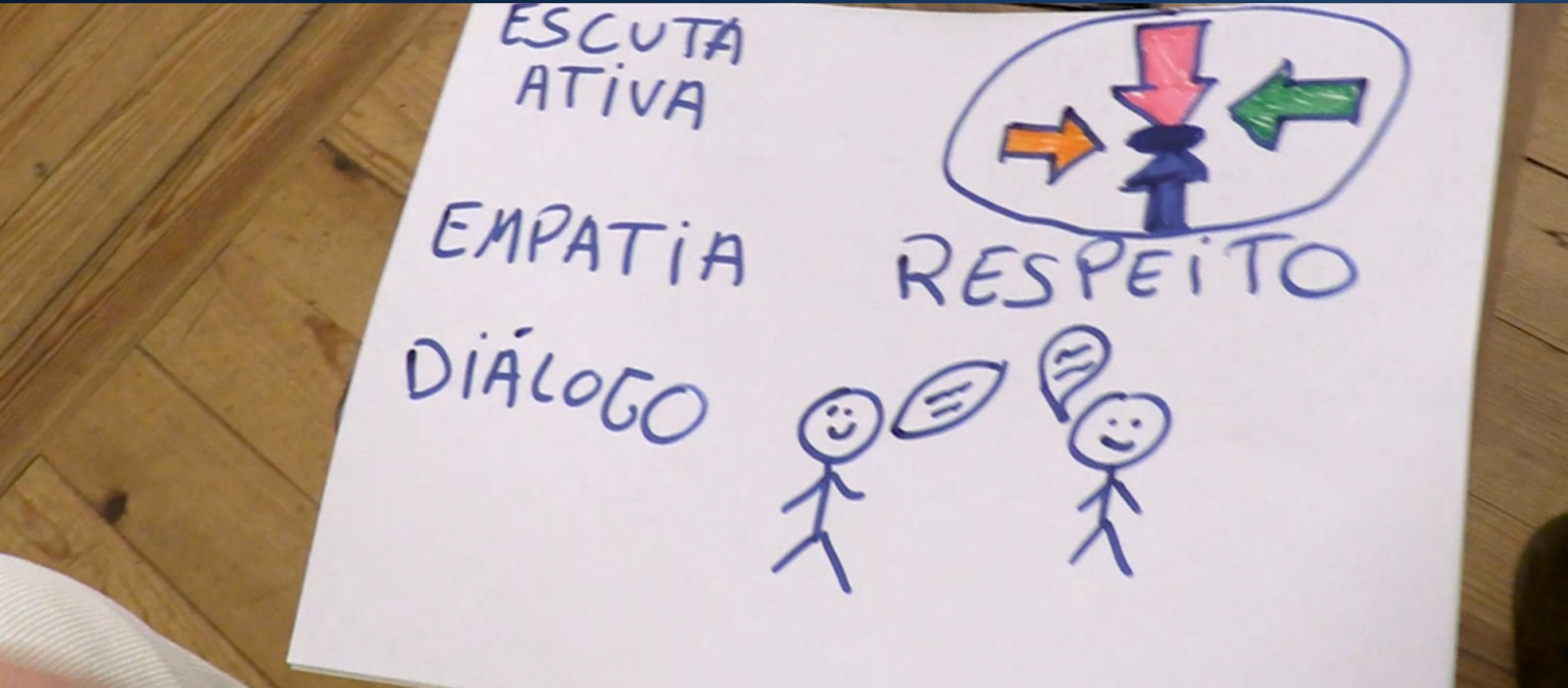


Objetivo Operacional 6 (OP 6)

Otimizar os serviços internos prestados

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Elaboração do Relatório Anual de Avaliação do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	EMGIPI
Criação e implementação do sistema de monitorização dos KPIE do PLANAPP	EMGIPI
Análise de pedidos de aquisição e respetivos documentos submetidos, com submissão dos mesmos na aplicação da SGGov	EMGIPI
Acompanhamento e análise de contratos em execução, com análise das faturas, planos de pagamento dos contratos, elaboração de relatórios e <i>dashboards</i>	EMGIPI
Garantia da disponibilidade de infraestruturas, sistemas e aplicações informáticas	EMSITDIA
Resolução de incidentes em sistemas de informação dentro do prazo	EMSITDIA
Coordenação das avaliações SIADAP 3 dos planappers: autoavaliação; avaliação pelos avaliadores; reunião de harmonização em CCA; reuniões de avaliação com avaliados; fecho das avaliações; homologação pelo Diretor	EMGIPI
Identificação e execução de projetos de transformação digital	EMSITDIA

4.4 Atividades



Objetivo Operacional 7 (OP 7)

Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Melhoria do programa de integração e <i>Kit</i> de boas-vindas	EMGIPI
Organização e participação em atividades de <i>team building</i> e de partilha de conhecimento – Dia PLANAPP	EMGIPI
Apoio financeiro e incentivo à formação especializada e avançada na frequência do ensino superior, que não confira grau académico, ou de capacitação em áreas de especialização	EMGIPI
Gestão e produção de conteúdos para a Intranet	EMCGC
Elaboração e divulgação da <i>newsletter</i> interna mensal e da <i>newsletter</i> externa	EMCGC
Elaboração e condução de inquérito de satisfação sobre a Intranet, incluindo recolha e tratamento dos dados e divulgação dos resultados	EMCGC
Organização e implementação de ciclo de formação para a Direção e Dirigentes do PLANAPP, envolvendo um total de oito sessões mensais em modelo presencial, abordando temas relevantes da gestão contemporânea, assegurado pelo INA	EMGIPI

4.4 Atividades

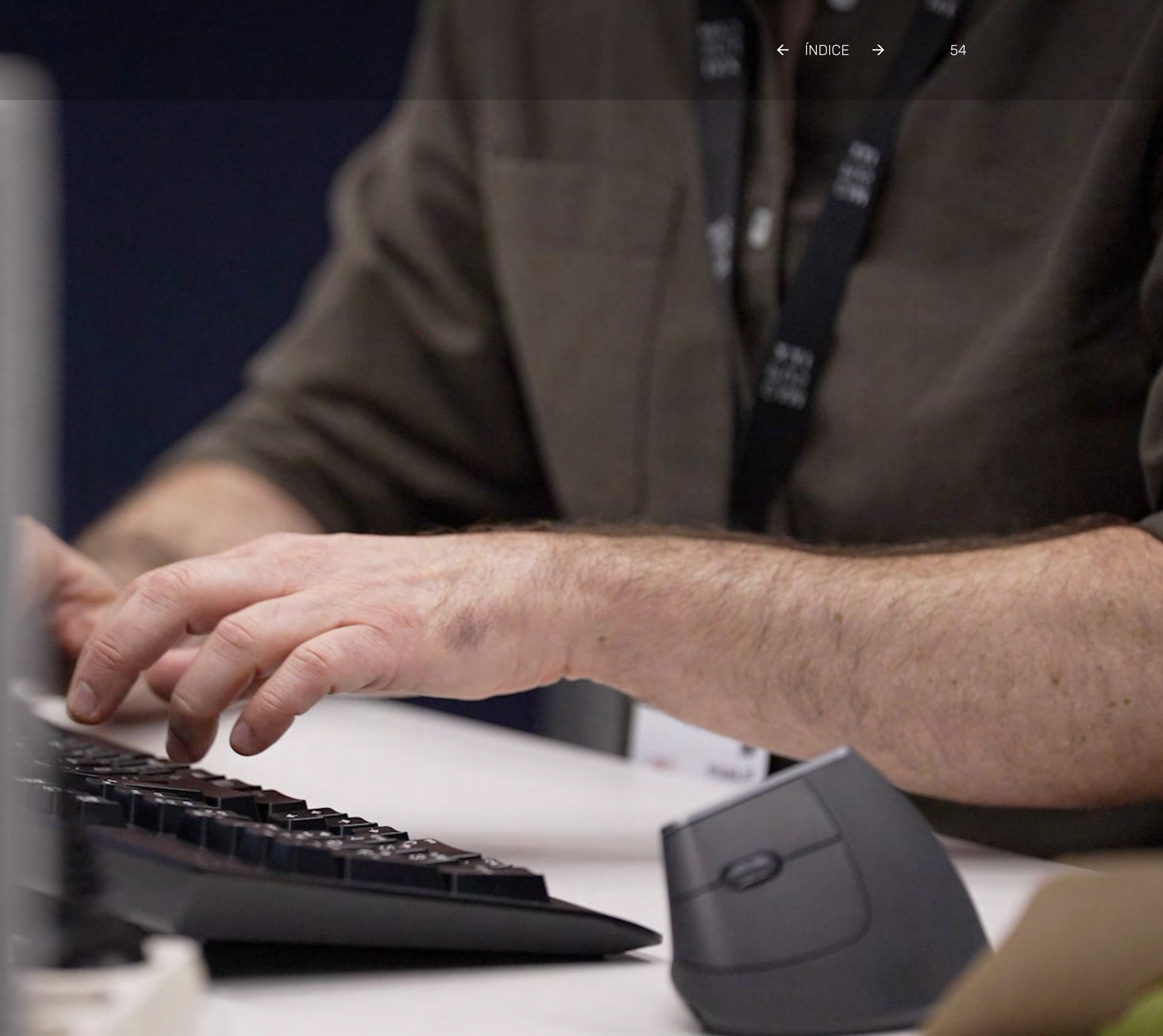


Objetivo Operacional 8 (OP 8)

Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP

ATIVIDADES, PROJETOS E INICIATIVAS	EQUIPA RESPONSÁVEL
Melhoria e verificação do sistema de monitorização contínua dos média, com recolha de informação e elaboração de relatório	EMCGC
Divulgação da atividade do PLANAPP no LinkedIn	EMCGC
Difusão da <i>newsletter</i> interna	EMCGC
Lançamento de produtos multimédia para disseminação de conhecimento: Glossário de Prospetiva; Glossário de Megatendências; Lançamento do projeto “Portugal 2050”; <i>Podcast</i> 360º; Conversas Sintéticas	EMCGC

5. Avaliação do PLANAPP



5.1 Avaliação do QUAR

Objetivo Estratégico 1 (OE 1)

Promover um apoio de qualidade à decisão política, contribuindo para políticas públicas bem informadas e baseadas em evidências;

Objetivo Estratégico 2 (OE 2)

Promover a capacitação institucional e o desenvolvimento de competências nos domínios associados ao ciclo das políticas públicas;

Objetivo Estratégico 3 (OE 3)

Dinamizar redes colaborativas e parcerias institucionais, incluindo no quadro da REPLAN – Rede de Serviços de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública, com vista ao reforço da infraestrutura de conhecimento para as políticas públicas;

Objetivo Estratégico 4 (OE 4)

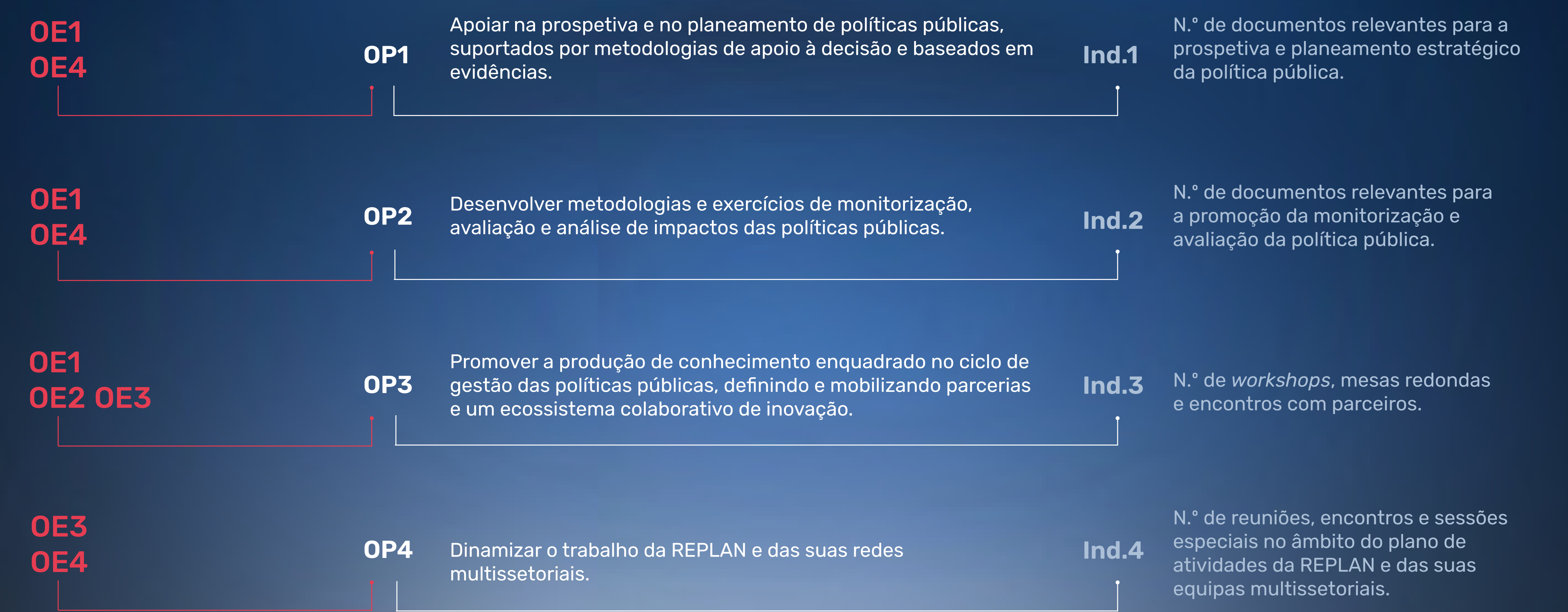
Consolidar o PLANAPP enquanto unidade relevante do Centro do Governo, afirmando o seu papel no quadro da Administração Pública e promovendo o seu reconhecimento público;

Objetivo Estratégico 5 (OE 5)

Dinamizar a informação aos cidadãos sobre políticas públicas, enquanto instrumento de promoção da participação cívica e de reforço da confiança nas instituições democráticas.

5.1 Avaliação do QUAR

Eficácia



5.1 Avaliação do QUAR

Eficiência

OE1
OE2 OE3



OP5

Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na Administração Pública.



Ind.5

N.º de sessões destinadas ao reforço de competências do PLANAPP e da AP

OE1
OE4



OP6

Otimizar os serviços internos prestados



Ind.6

N.º de soluções de IA integradas no apoio aos processos internos

5.1 Avaliação do QUAR

Qualidade

OE1 OE3
OE2 OE4 OE5

OP7 Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP.

Ind.7 Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP

OE1 OE3
OE2 OE5

OP8 Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP.

Ind.8 Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos parceiros envolvidos na REPLAN e respectivas equipas multissetoriais

Ind.9 Taxa de crescimento do n.º de seguidores de LinkedIn, do n.º de subscrições da *newsletter* externa e do n.º de utilizadores únicos do site

5.1 Avaliação do QUAR

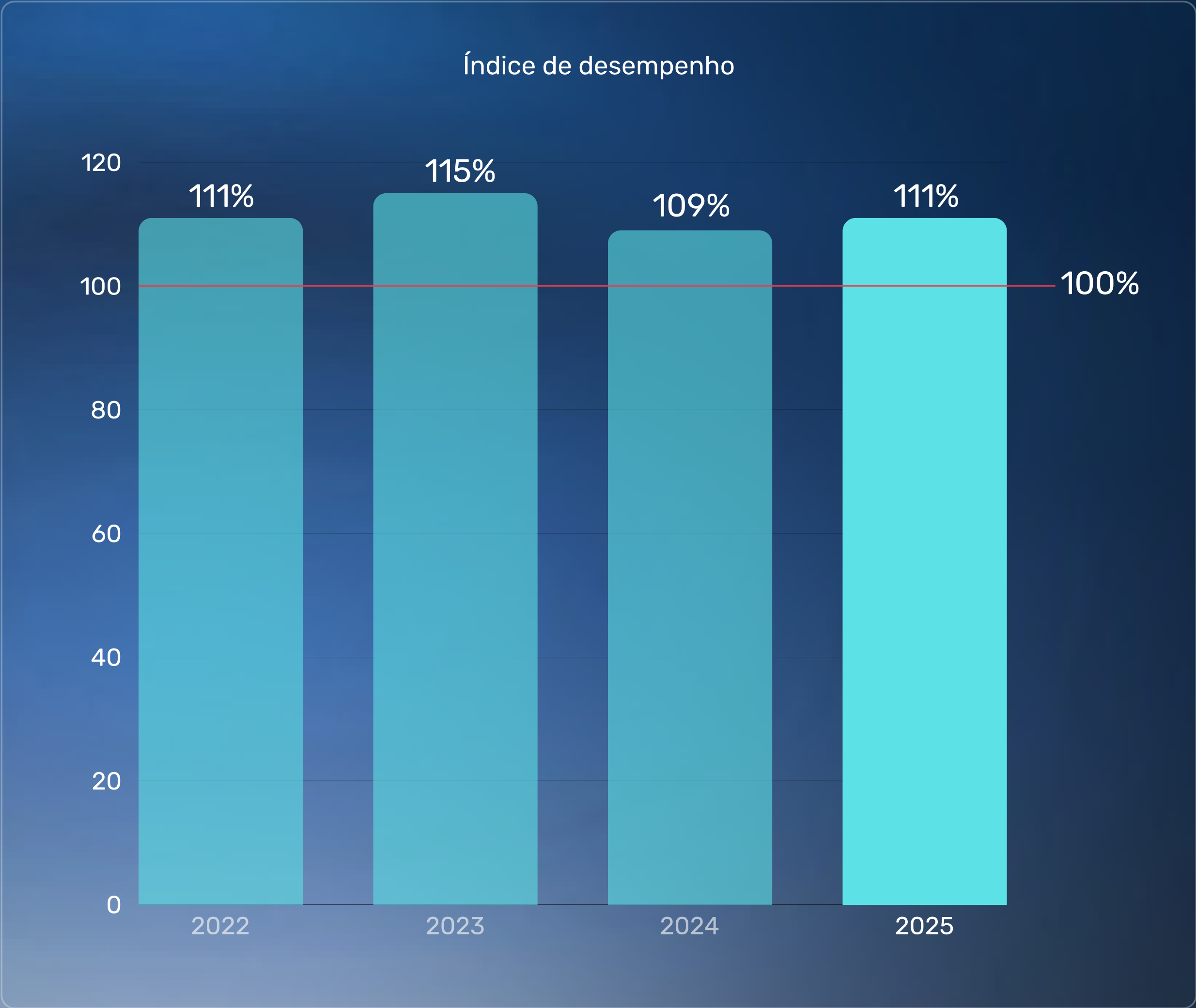
O desempenho agregado foi de 111%, traduzindo-se no alcance de todos os indicadores, dos quais três superados (Ind.06, Ind.08 e Ind.09). No que concerne aos objetivos operacionais, estes foram realizados, com dois superados (OP06 e OP08) e seis atingidos.

O desempenho do QUAR foi medido através da definição dos objetivos estratégicos para o ano de 2025, tendo sido calculado a partir de uma média ponderada, seguida de um cálculo por proporcionalidade.

Este índice de desempenho representa uma recuperação face ao resultado obtido em 2024 (109%) e confirma a tendência de desempenho consistentemente elevado desde o início da atividade da organização, conforme representado no gráfico (já existente no relatório).

A ligeira descida registada em 2024 ficou a dever-se, em parte, aos desafios de adaptação decorrentes da entrada em vigor do novo quadro orgânico (Decreto-Lei n.º 67/2024, de 8 de outubro) e da mudança de instalações para o Campus XXI. Em 2025, a estabilização organizacional e o reforço do efetivo permitiram uma recuperação do índice de desempenho.

Como balanço final deste exercício de autoavaliação, e nos termos do disposto no artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, considera-se que o desempenho global alcançado pelo PLANAPP foi “Bom”, dado que todos os objetivos foram atingidos, incluindo a superação de dois objetivos considerados relevantes. Tendo em conta o histórico positivo registado ao longo dos últimos quatro anos, evidenciado no gráfico seguinte, propõe-se a atribuição de um desempenho “Excelente”.



5.1 Avaliação do QUAR

O PLANAPP concluiu o ano de 2025 com um índice de desempenho do QUAR de 111%, tendo todos os 9 indicadores sido classificados como Atingidos (6) ou Superados (3), sem qualquer indicador não atingido.

Por parâmetro de avaliação, a Eficácia registou uma taxa de 100%, a Eficiência de 113% e a Qualidade de 125%, sendo este último o parâmetro mais elevado, reflexo do forte desempenho nas dimensões de reconhecimento externo e presença digital.

Ao nível dos Objetivos Estratégicos, todos os cinco foram superados, com taxas entre 112% e 125%, sendo o OE5 o que registou a taxa mais elevada.

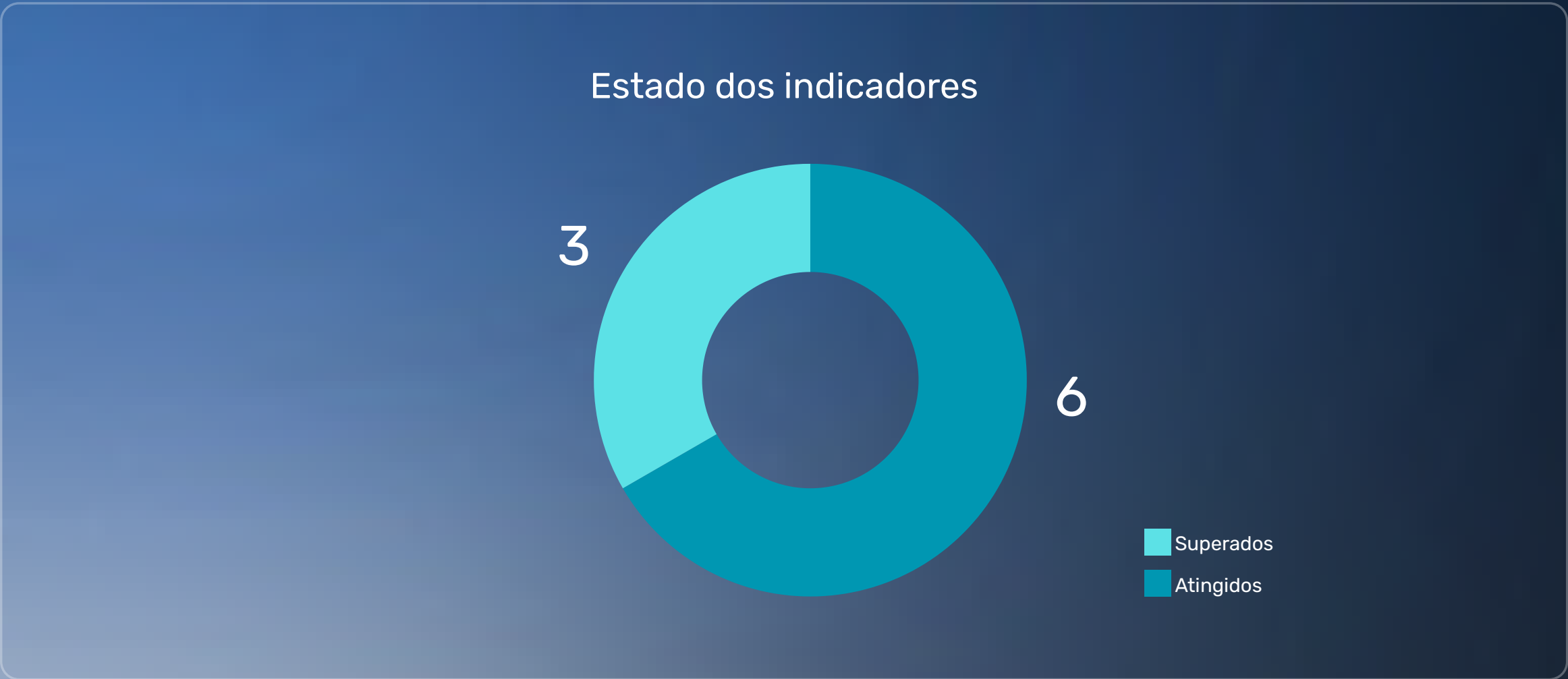
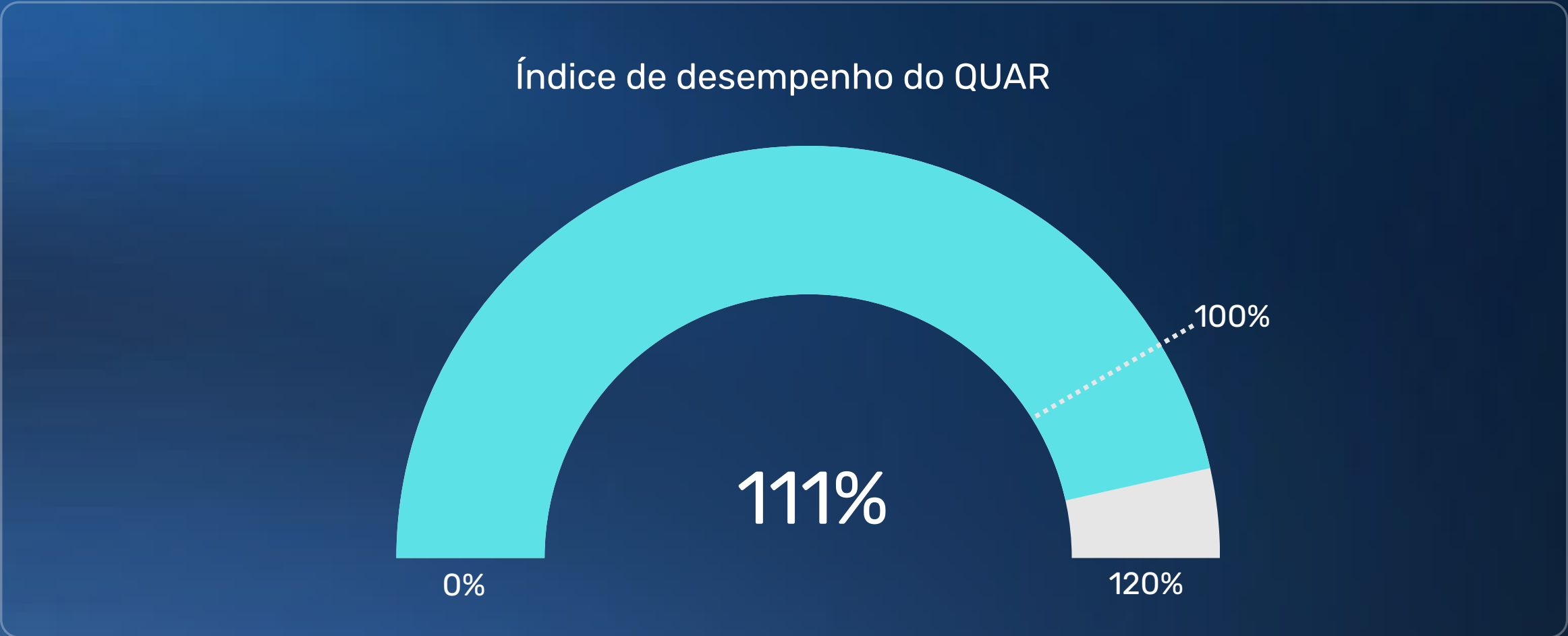
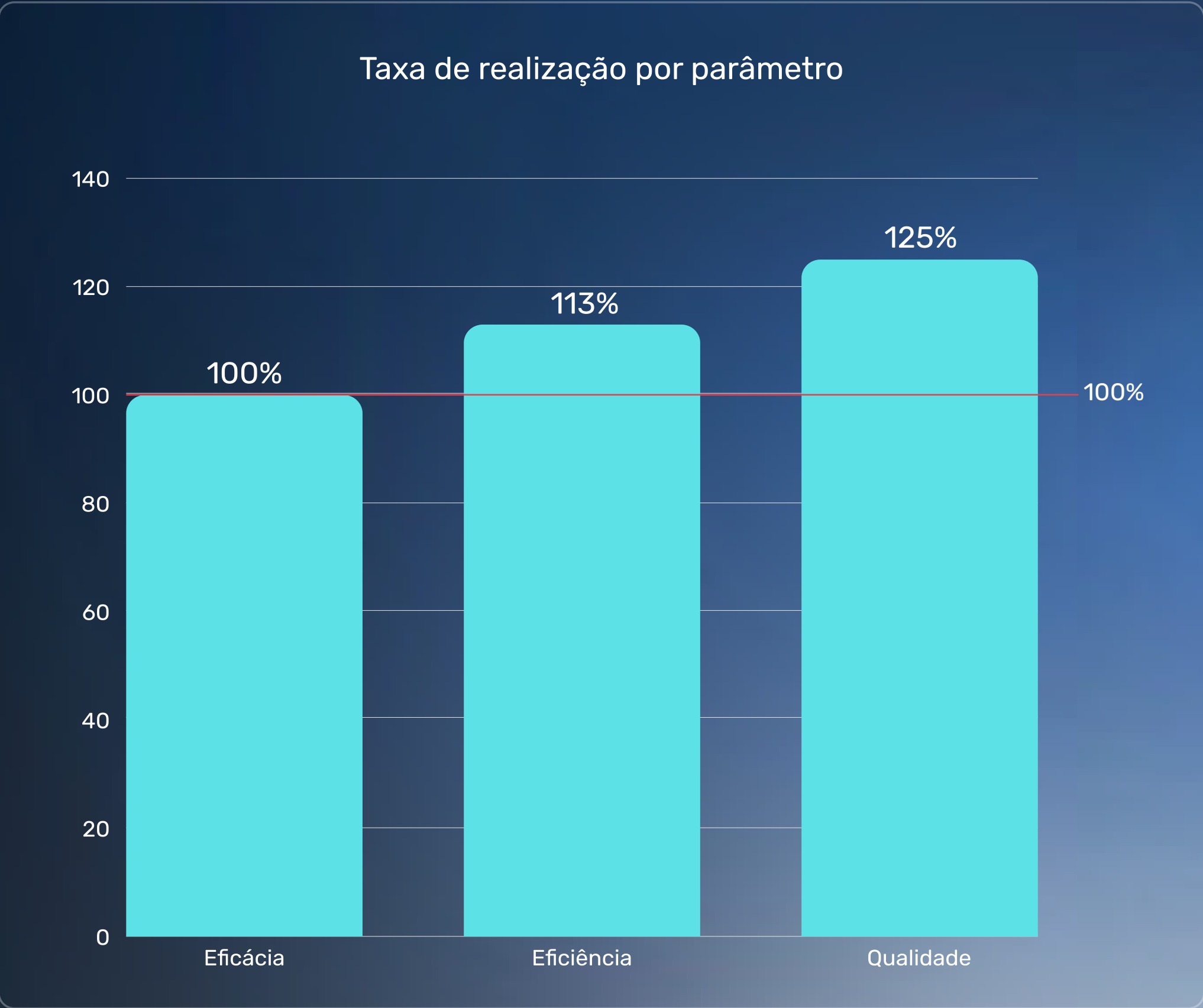
Os Objetivos Operacionais OP1 a OP5 situaram-se nos 100%, com as superações a concentrarem-se no OP6 (129%) e no OP8 (140% e 158%, nos respetivos indicadores QUAR).

Os nove indicadores do QUAR foram classificados como Atingidos ou Superados, sem qualquer indicador não atingido. O desempenho global foi positivo, com nenhum indicador classificado como Não Atingido: 6 foram classificados como Atingidos (taxa de 100%) e 3 como Superados (taxas de 129%, 140% e 158%). Os indicadores atingidos correspondem maioritariamente às funções de missão do PLANAPP – produção de conhecimento, prospetiva, monitorização, avaliação e formação – refletindo uma execução disciplinada e alinhada com as metas definidas. As superações registaram-se nos indicadores associados à modernização interna e à visibilidade institucional, áreas em que o PLANAPP registou um desempenho acima do esperado, impulsionado pelo contexto de mudança organizacional de 2025. Os resultados detalhados de cada indicador, incluindo metas, tolerâncias, valores críticos, resultados e fontes de verificação, encontram-se no Anexo II do presente relatório.

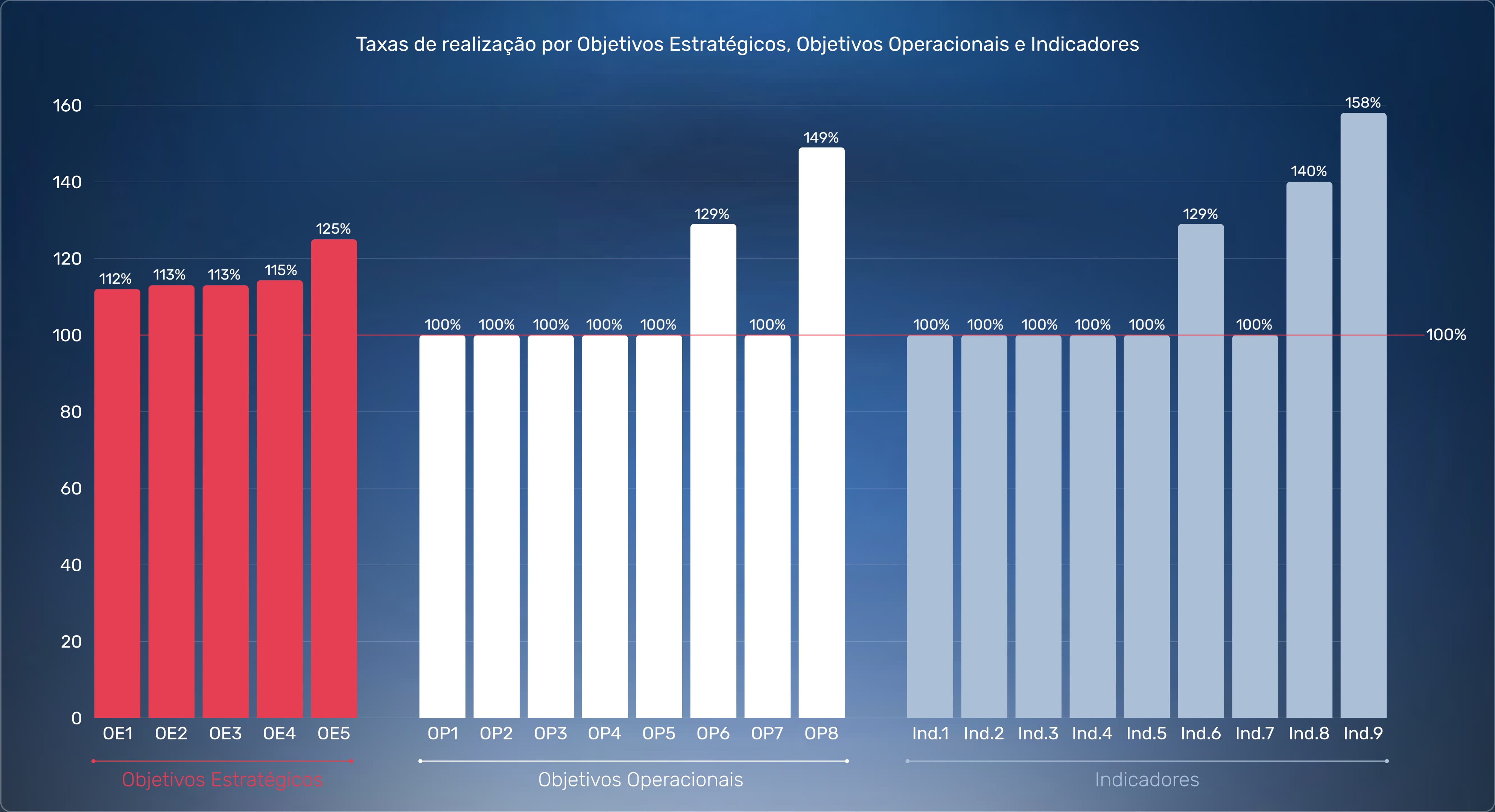
No âmbito do alinhamento com o Programa Orçamental (PO) da Área Governativa da Presidência, o PLANAPP contribuiu em 2025 com o indicador 01 – N.º de documentos relevantes para o planeamento estratégico e a política pública.

5.1 Avaliação do QUAR

A realização dos objetivos e indicadores pode ser observada nas representações gráficas seguintes, sendo que uma descrição mais detalhada é disponibilizada no Anexo II.



5.1 Avaliação do QUAR



5.2 Avaliação do Plano de Atividades

O Plano de Atividades integra igualmente indicadores operacionais, refletindo as atividades a realizar ao longo do ano.

Em 2025, foram definidos a este nível 44 indicadores, distribuídos por cada objetivo operacional e estratégico. Dos objetivos operacionais, cinco foram totalmente concretizados e três foram parcialmente concretizados. No que diz respeito aos indicadores, 41 foram alcançados, dos quais 21 superaram as metas estabelecidas, enquanto três não foram atingidos. A justificação para estes últimos é apresentada nos pontos seguintes.

Para uma correta interpretação dos resultados associados a cada objetivo e indicador, deve considerar-se o seguinte:

Concretização do objetivo operacional

- I. Concretizado em 100%, se todos os indicadores respetivos forem atingidos;
- II. Parcialmente concretizado, se um ou mais indicadores respetivos não tiverem sido atingidos;
- III. Não concretizado, quando nenhum dos respetivos indicadores foi atingido.

Concretização do indicador

- I. Atingido em 100%, se o resultado se situa entre a meta e a correspondente tolerância;
- II. Superado, se o resultado for superior à soma do valor da meta com o valor da tolerância;
- III. Não atingido, se o resultado é inferior à subtração da meta pela tolerância.

A seguir, apresenta-se, por meio de representação gráfica, o desempenho global da atividade, bem como a realização dos indicadores e objetivos operacionais por objetivo estratégico. O desempenho global do Plano de Atividades (PA) é medido através da concretização dos indicadores (atingidos e superados).

No Anexo III apresenta-se uma descrição mais detalhada, com inclusão de evidências e justificações para os desvios registados.

O Plano de Atividades de 2025 registou um índice de desempenho global de 93%, evidenciando uma execução sólida da atividade do PLANAPP ao longo do ano. Dos oito Objetivos Operacionais, cinco foram totalmente concretizados (63%) e três parcialmente concretizados (37%), não se registando qualquer objetivo não concretizado — o que traduz uma capacidade de execução abrangente, ainda que com margem de melhoria em três áreas.

A análise dos 44 indicadores operacionais revela um desempenho maioritariamente positivo: 93% foram alcançados, com 21 superados (48%) e 20 atingidos (45%). Este equilíbrio entre indicadores superados e atingidos é particularmente expressivo, pois significa que praticamente metade dos indicadores ultrapassou as metas definidas, refletindo um elevado nível de ambição na execução. Os 3 indicadores não atingidos (7%) representam as situações de desvio que carecem de justificação e que se concentram nos objetivos operacionais parcialmente concretizados.

Em síntese, o PA 2025 apresenta um desempenho robusto, com a grande maioria dos objetivos e indicadores cumpridos ou superados, e um número residual de não concretizações que não comprometem a avaliação global positiva da atividade do PLANAPP.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades



5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Objetivos Estratégico 1 (OE1)

Promover um apoio de qualidade à decisão política, contribuindo para políticas públicas informadas e baseadas em evidências.

OP1 Apoiar na prospetiva e no planeamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências.

Ind.10	N.º de <i>workshops</i> “Portugal 2050: Cenários e Visão.
Ind.11	N.º de publicações de prospetiva de suporte ao “Portugal 2050”.
Ind.12	N.º de notas de análises/propostas associadas ao alinhamento e roteiro de instrumentos estratégicos de planeamento transversais.
Ind.13	Data de apresentação à REPLAN da Lista de IP – edição 2025.

OP2 Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas.

Ind.14	Data entrega de Relatório de Acompanhamento do POENMP.
Ind.15	Data de entrega do Quadro Global de Monitorização de Metas Estratégicas.
Ind.16	Data de elaboração do relatório de Progresso Anual da ENCP.
Ind.17	Data de publicação do Relatório sobre Estado de Portugal: uma análise comparativa.
Ind.18	Data para divulgação de Indicadores de Alto Nível e Indicadores-Chaves de Contexto.
Ind.19	N.º de documentos produzidos/coproduzidos no âmbito da avaliação e análise de impactos das políticas públicas.
Ind.20	N.º de eventos e reuniões no âmbito da avaliação e análise de impactos das políticas públicas.
Ind.21	N.º de ferramentas ou documentos metodológicos disponibilizados para análise de impacto.
Ind.22	Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL) ou parecer.
Ind.23	Data para definição da Estrutura e Abordagem ao novo Relatório de Acompanhamento do Roteiro Nacional para o Desenvolvimento Sustentável.

OP 3 Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação

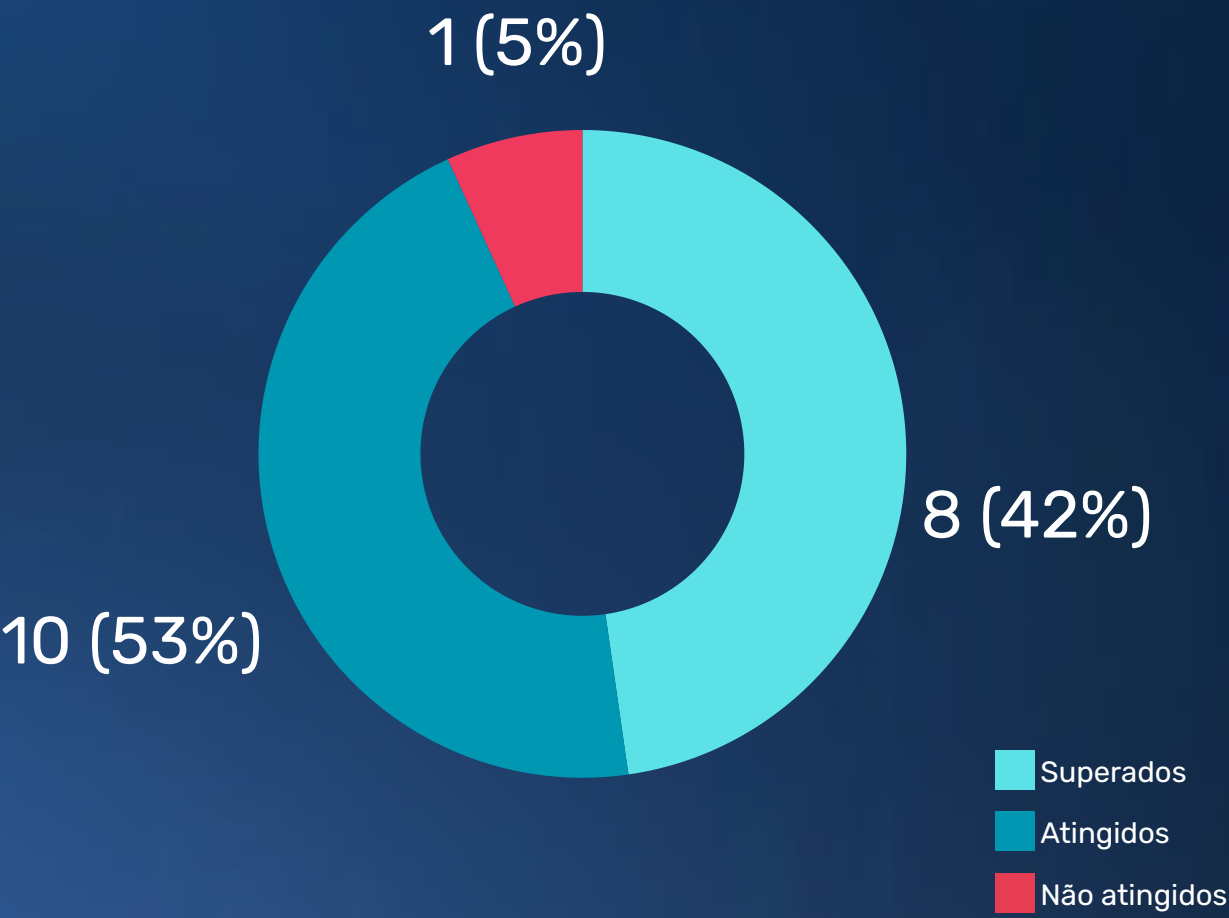
Ind.24	Nº de relatórios concluídos.
Ind.25	N.º de <i>policy briefs</i> no âmbito do portefólio de projetos S4P e do portefólio de projetos Mesas Redondas.
Ind.26	N.º de <i>workshops</i> e de encontros, incluindo sessões das comunidades de prática, realizados no âmbito do portefólio de projetos Mesa Redonda, dos concursos S4P e dos <i>workshops</i> em “Ciência e Política Pública – como construir pontes?”.
Ind.27	N.º de estudos/propostas de planos de ação face a pedidos solicitados no âmbito da representação europeia e multilateral.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Taxas de realização por Objetivos Operacionais e Indicadores



Estado dos Indicadores



O Ind.23 apresenta uma taxa de realização de 0%, devido ao facto de o Roteiro Nacional não ter sido aprovado, o que impossibilitou a elaboração do documento de Abordagem ao Relatório de Acompanhamento do RNDS. Por conseguinte, o OP2 apresenta uma taxa de realização de 90%.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Objetivos Estratégico 2 (OE2)

Promover a capacitação institucional e o desenvolvimento de competências nos domínios associados ao ciclo das políticas públicas.

OP5 Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na Administração Pública.

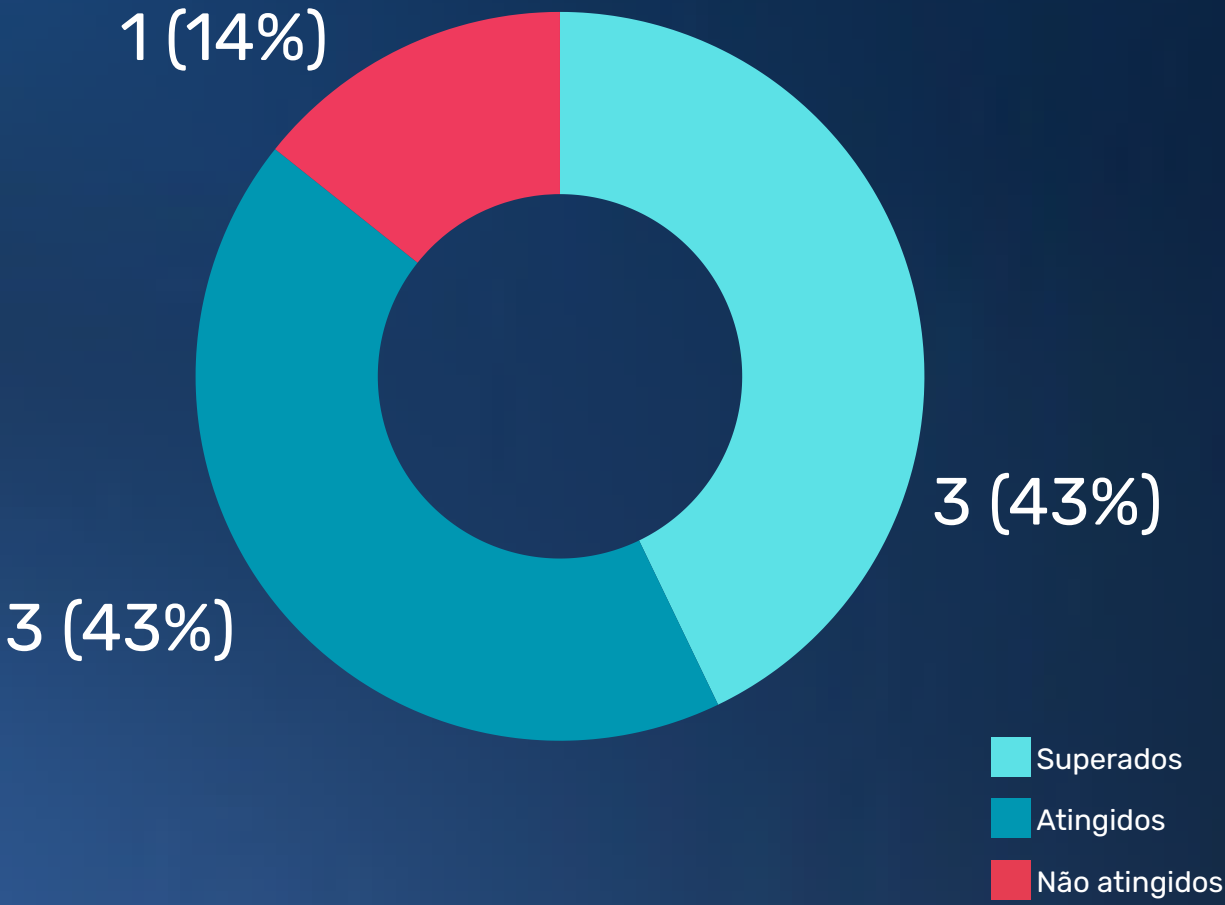
Ind.31	Data de Realização do Ciclo de <i>Webinaries</i> sobre Demografia e Políticas Públicas.
Ind.32	N.º de participantes na formação modelo PreMMIA.
Ind.33	Taxa de trabalhadores envolvidos em projetos de IA.
Ind.34	Taxa de execução do plano de formação do PLANAPP.
Ind.35	Nº de <i>webinars</i> de conhecimento destinados ao PLANAPP ou à REPLAN.
Ind.36	N.º de documentos metodológicos.
Ind.37	Data de lançamento da 2ª edição do curso de formação em políticas públicas.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Taxas de realização por Objetivos Operacionais e Indicadores



Estado dos Indicadores



O Ind.31 ficou abaixo do objetivo, uma vez que surgiram trabalhos no âmbito da Agenda Transformadora, o que levou a que a equipe de projeto fosse canalizada para esse fim. Por conseguinte, o objetivo operacional apresentou uma taxa de concretização de 83%.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Objetivos Estratégico 3 (OE3)

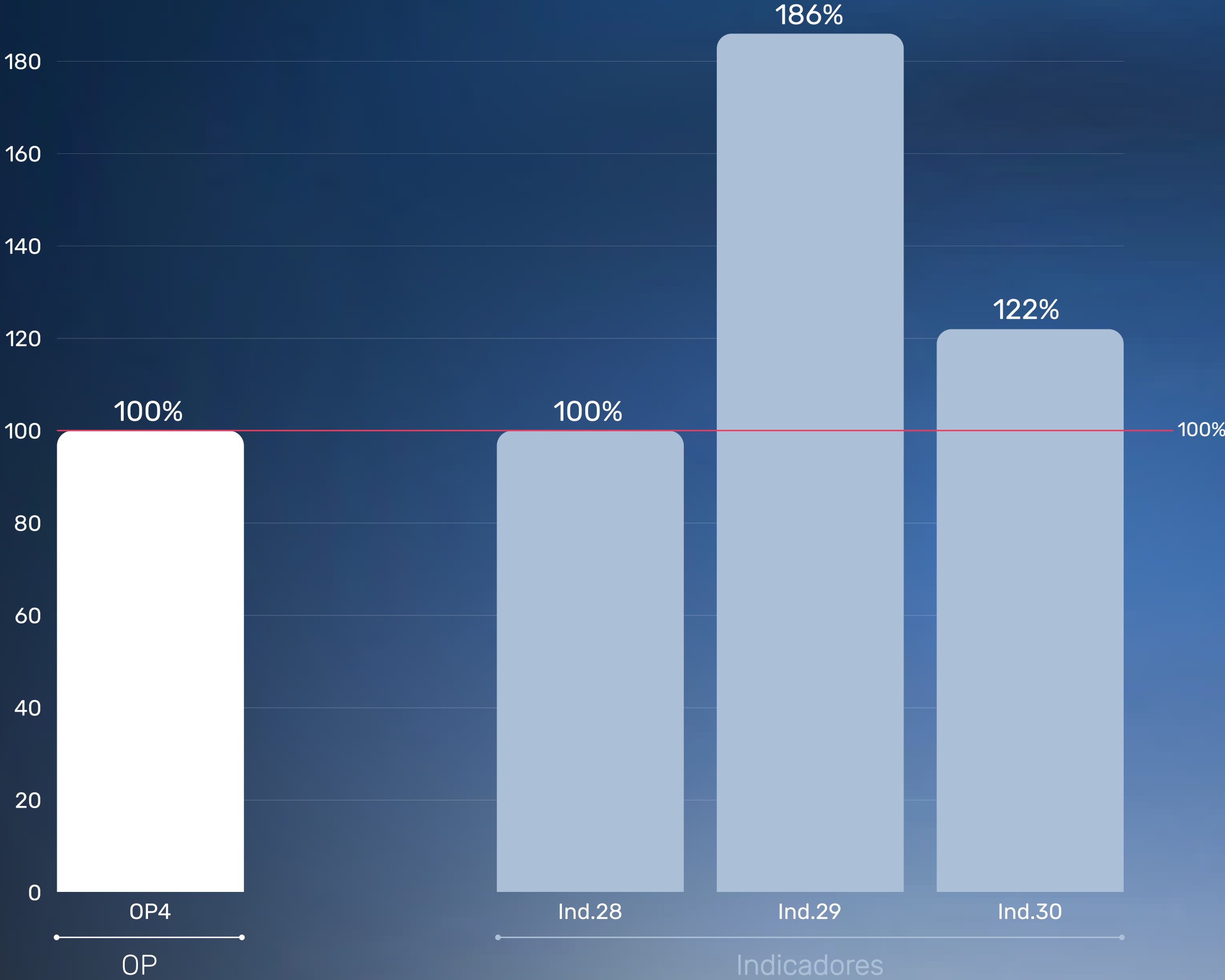
Dinamizar redes colaborativas e parcerias institucionais, incluindo no quadro da REPLAN – Rede de Serviços de Planeamento e Prospecção da Administração Pública, com vista ao reforço da infraestrutura de conhecimento para as políticas públicas.

OP3 Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais.

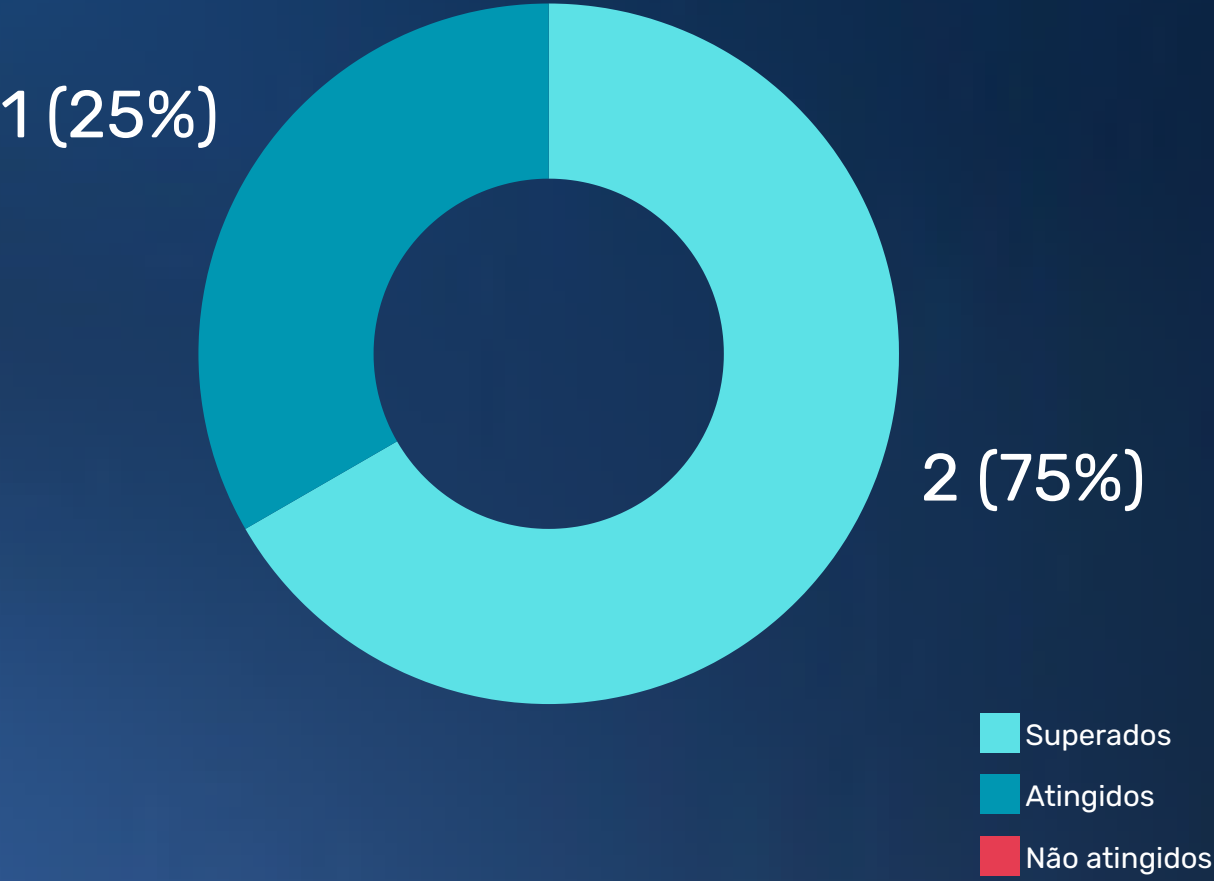
Ind.28	Data de submissão do plano de atividades da REPLAN para 2025.
Ind.29	N.º de documentos produzidos no âmbito da REPLAN.
Ind.30	N.º de reuniões e eventos realizados no âmbito da REPLAN.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Taxas de realização por Objetivos Operacionais e Indicadores



Estado dos Indicadores



5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Objetivos Estratégico 4 (OE4)

Consolidar o PLANAPP enquanto unidade relevante do Centro do Governo, afirmando o seu papel no quadro da Administração Pública e promovendo o seu reconhecimento público.

OP6 Otimizar os serviços internos prestados.

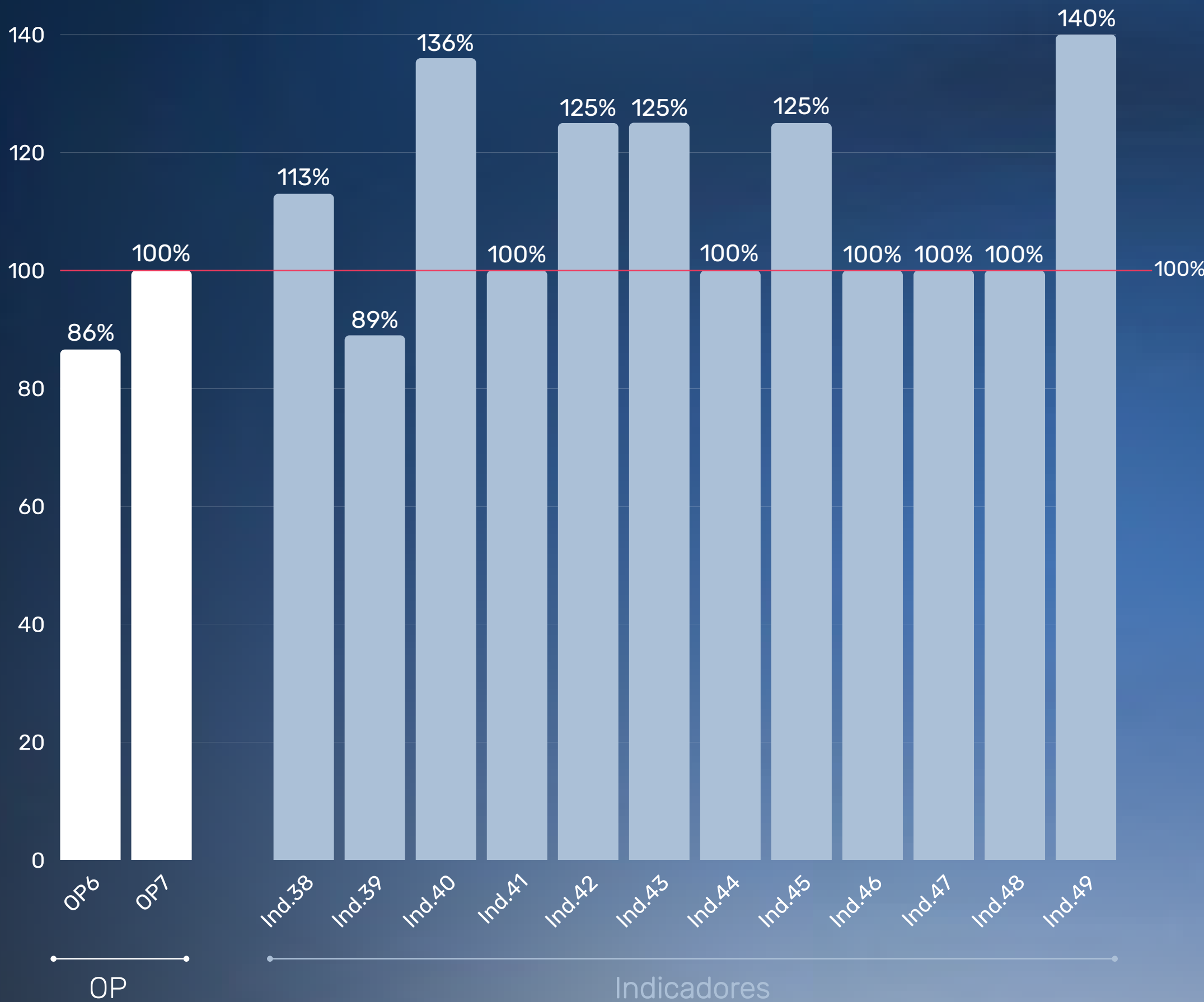
Ind.38	Data de submissão do relatório de avaliação anual do Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.
Ind.39	Data de criação de um sistema de Indicadores-Chave de Desempenho para monitorização da eficiência e eficácia da atividade.
Ind.40	Tempo médio de dias úteis de análise dos Pedidos de Aquisição até à submissão da Manifestação de Necessidades.
Ind.41	Prazo médio de dias úteis de elaboração de relatório/ <i>dashboard</i> trimestral sobre a gestão de contratos com alertas e recomendações de execução.
Ind.42	Taxa de disponibilidade das Infraestruturas, sistemas e aplicações informáticas.
Ind.43	Taxa de incidentes em sistemas de informação resolvidos dentro do prazo estabelecido.
Ind.44	Data de homologação das avaliações SIADAP 3 dos trabalhadores do PLANAPP.
Ind.45	Taxa de execução de projetos de transformação digital aprovados, dentro dos prazos definidos.

OP7 Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP.

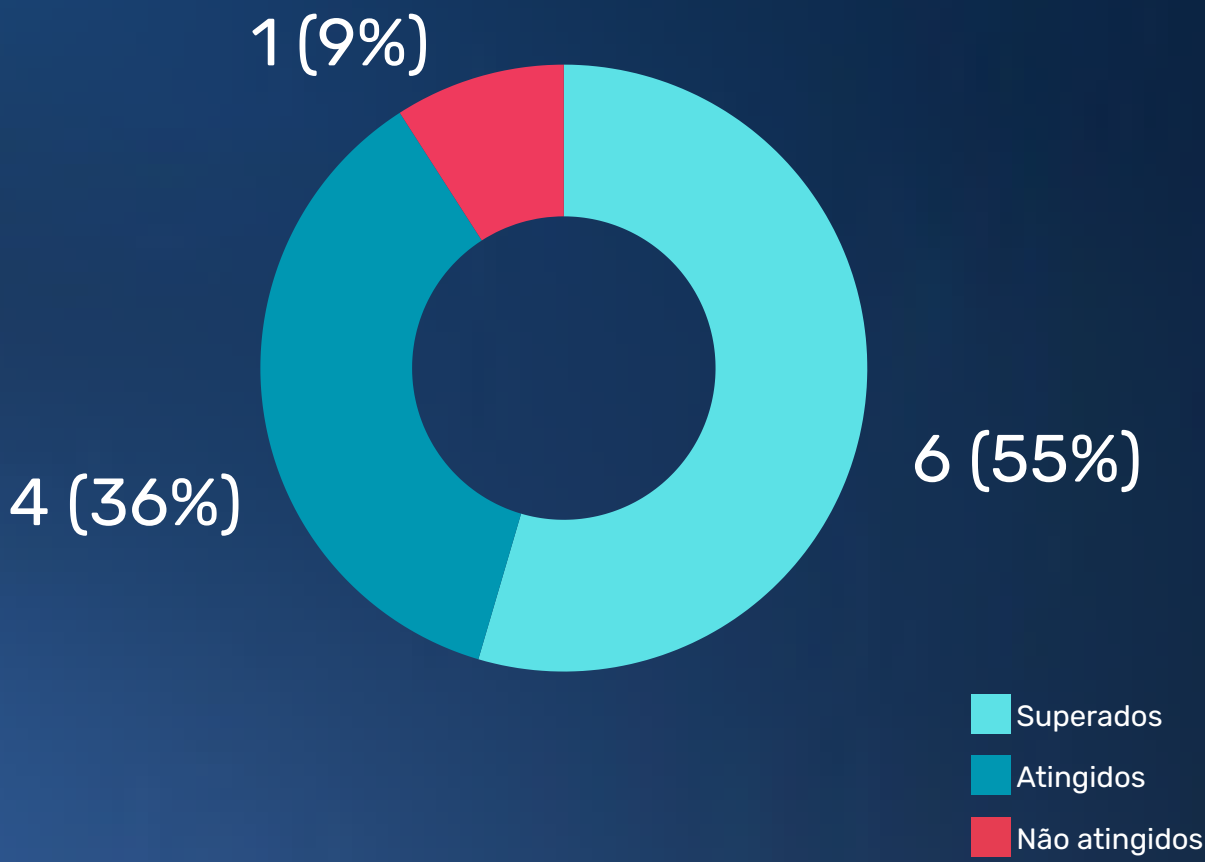
Ind.46	Taxa de implementação de medidas de bem estar dos trabalhadores.
Ind.47	Taxa média diária de utilizadores únicos da Intranet face ao total dos trabalhadores.
Ind.48	N.º de <i>newsletters</i> internas – Correio Interno.
Ind.49	Nível de satisfação com a Intranet.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Taxas de realização por Objetivos Operacionais e Indicadores



Estado dos Indicadores



O Ind.39 não foi atingido dentro do prazo inicialmente estabelecido, devido à dificuldade na obtenção de informação necessária para a definição dos indicadores. No entanto, o trabalho foi concluído no mês seguinte. Por conseguinte o OP6 apresenta uma taxa de realização de 86%.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Objetivos Estratégico 5 (OE5)

Dinamizar a informação aos cidadãos sobre políticas públicas, enquanto instrumento de promoção da participação cívica e de reforço da confiança nas instituições democráticas.

OP8 Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP.

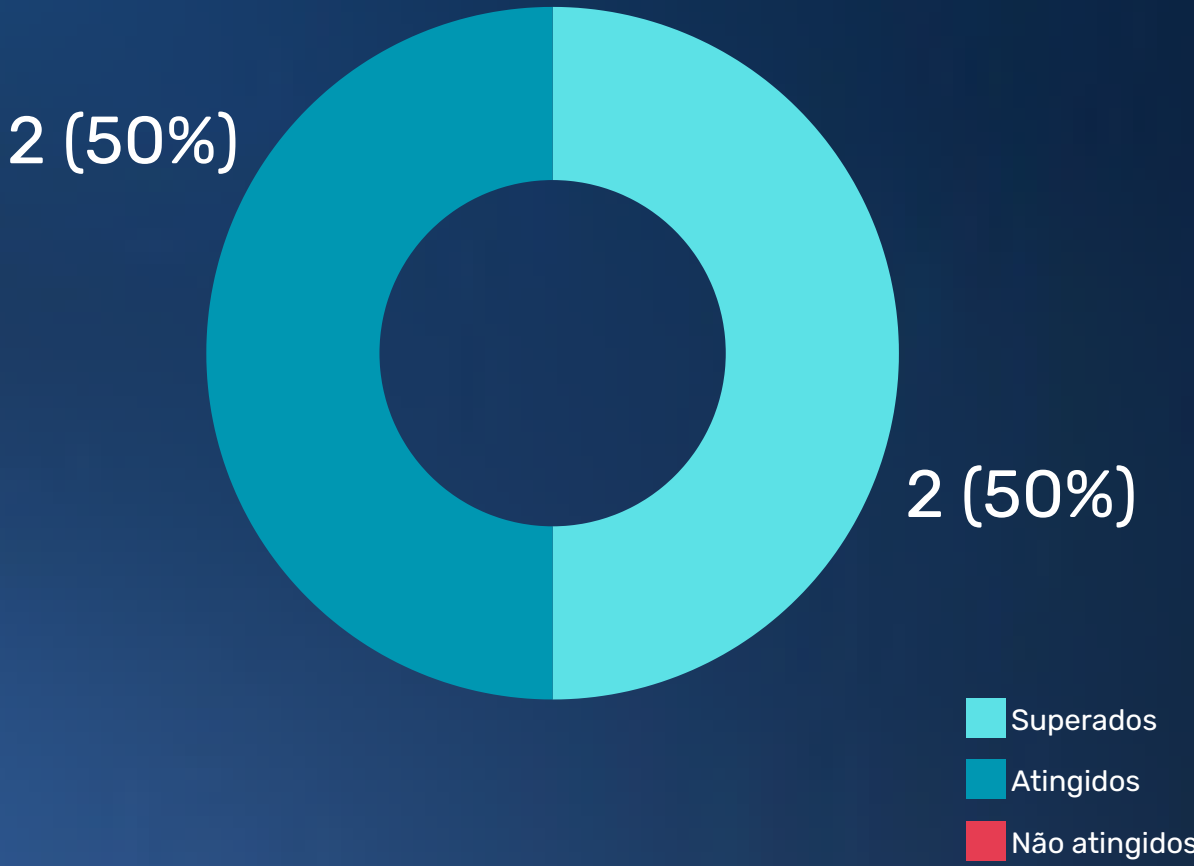
Ind.50	N.º de relatórios sobre o PLANAPP nos média.
Ind.51	Média mensal de <i>posts</i> no LinkedIn.
Ind.52	Taxa média de cliques únicos por aberturas da <i>Newsletter</i> .
Ind.53	N.º de produtos de multimédia lançados com vista à disseminação de conhecimento.

5.2 Avaliação do Plano de Atividades

Taxas de realização por Objetivos Operacionais e Indicadores



Estado dos Indicadores



5.3 Evolução do QUAR e Plano de Atividades

5.3.1. Evolução do QUAR

Objetivos Estratégicos

A análise da realização por Objetivo Estratégico permite observar uma evolução consistente ao longo dos três últimos ciclos de avaliação. Em 2023, o PLANAPP operava com uma estrutura de quatro Objetivos Estratégicos.

A moderação generalizada observada em 2024 é consistente com o período de adaptação decorrente da entrada em vigor do novo quadro orgânico (Decreto-Lei n.º 67/2024, de 8 de outubro) e da mudança de instalações. Em 2025, todos os OE melhoraram face ao ano anterior, com destaque para o OE5 (+15 pp), impulsionado pelo crescimento dos canais digitais (54%), e para o OE2 (+7 pp), beneficiado pela estabilização organizacional e pelo reforço da oferta de capacitação interna.

OE	2023	2024	2025
OE1	117%	110%	112%
OE2	119%	106%	113%
OE3	119%	110%	113%
OE4	-	113%	115%
OE5	114%	110%	125%

Nota: Em 2023, o PLANAPP operava com quatro OE. Em 2024, com o novo quadro orgânico, foi criado um 5.º OE (OE4 – Consolidar o PLANAPP enquanto unidade relevante do Centro do Governo, afirmando o seu papel no quadro da Administração Pública e promovendo o seu reconhecimento público), sem correspondência no ciclo anterior (assinalado como “—”), e o anterior OE4 passou a designar-se OE5.

5.3 Evolução do QUAR e Plano de Atividades

Parâmetros de avaliação

A taxa de realização por parâmetro de avaliação evidencia um desempenho acima de 100% em todos os parâmetros nos três últimos anos, demonstrando solidez e consistência na execução. Conforme o quadro seguinte, os três parâmetros apresentam trajetórias distintas. A Qualidade registra uma evolução consistentemente positiva ao longo dos três ciclos (107% → 110% →125%), refletindo os investimentos em satisfação, reconhecimento pelos parceiros e visibilidade institucional. A Eficiência recuperou em 2025 (113%) após ter atingido o limite da meta em 2024 (100%), ano marcado pela transição orgânica e pela mudança de instalações. A Eficácia, por sua vez, apresenta uma trajetória descendente (128% → 114% → 100%), que se explica pelo progressivo aumento da exigência das metas definidas ao longo dos ciclos – em 2025, o cumprimento integral dos objetivos de eficácia traduziu-se numa taxa de 100%, ou seja, sem superação mas com plena concretização.

PARÂMETRO	2023	2024	2025
Eficácia	128%	114%	100%
Eficiência	119%	100%	113%
Qualidade	107%	110%	125%

Nota: Os pesos dos parâmetros foram alterados entre 2023 e 2024 (Eficácia: 30%→40%; Eficiência: 20%→30%; Qualidade: 50%→30%), pelo que a comparação das taxas globais entre ciclos deve ser lida com esta ressalva metodológica. Em 2025, a taxa global do QUAR de 111% resulta da ponderação: Eficácia (100% × 40%) + Eficiência (113% × 30%) + Qualidade (125% × 30%).

5.3 Evolução do QUAR e Plano de Atividades

Objetivos operacionais

A taxa de realização por parâmetro de avaliação evidencia um desempenho acima de 100% em todos os parâmetros nos três últimos anos, demonstrando solidez e consistência na execução. Conforme o quadro seguinte, os três parâmetros apresentam trajetórias distintas. A Qualidade regista uma evolução consistentemente positiva ao longo dos três ciclos (107% → 110% → 125%), refletindo os investimentos em satisfação, reconhecimento pelos parceiros e visibilidade institucional. A Eficiência recuperou em 2025 (113%) após ter atingido o limite da meta em 2024 (100%), ano marcado pela transição orgânica e pela mudança de instalações. A Eficácia, por sua vez, apresenta uma trajetória descendente (128% → 114% → 100%), que se explica pelo progressivo aumento da exigência das metas definidas ao longo dos ciclos – em 2025, o cumprimento integral dos objetivos de eficácia traduziu-se numa taxa de 100%, ou seja, sem superação mas com plena concretização.

OP 2025	DESIGNAÇÃO	2023	2024	2025
OP1	Apoiar na prospetiva e no planeamento de políticas públicas	124% ¹	124% ¹	100%
OP2	Desenvolver metodologias de monitorização, avaliação e análise de impactos	— ¹	— ¹	100%
OP3	Promover a produção de conhecimento e parcerias (S4P)	— ¹	— ¹	100%
OP4	Dinamizar o trabalho da REPLAN e redes multissetoriais	141%	100%	100%
OP5	Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na AP	112%	100%	100%
OP6	Otimizar os serviços internos prestados	122%	100%	129%
OP7	Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores	113%	100%	100%
OP8	Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP	129%	120%	149%

¹ Em 2023 e 2024, os OP1, OP2 e OP3 de 2025 estavam agrupados num único OP — Garantir o apoio técnico à formulação, monitorização e avaliação de políticas públicas —, com taxa de 124% em ambos os anos. A partir de 2025, este OP foi desagregado em três, sem histórico comparável por subdomínio.

A evolução dos Objetivos Operacionais ao longo dos três ciclos evidencia um desempenho consistentemente positivo, com todos os OPs atingidos ou superados em cada ano. Em 2023, destacaram-se o OP4 (141%) e o OP8 (129%), reflexo do forte dinamismo associado ao arranque das equipas multissetoriais e ao crescimento da visibilidade institucional. Em 2024, verificou-se uma moderação generalizada, com a totalidade dos OPs a registar taxas de 100%, tendência alinhada com o período de adaptação decorrente da entrada em vigor do novo quadro orgânico e com o aumento da exigência das metas definidas. Em 2025, o desempenho voltou a diferenciar-se: o OP8 atingiu 149%, impulsionado pelo crescimento dos canais digitais e pelo reforço da presença institucional, e o OP6 recuperou para 129%, evidenciando ganhos de eficiência relevantes num contexto de crescimento do efetivo. Os restantes seis OPs foram plenamente concretizados a 100%. Importa ainda referir que, a partir de 2025, o anterior

OP1 — que em 2023 e 2024 abrangia de forma integrada o apoio técnico à decisão, a monitorização e a produção de conhecimento, com uma taxa de 124% — foi desagregado em três OPs autónomos (OP1, OP2 e OP3), mais específicos e exigentes, todos atingidos no primeiro ciclo em que foram avaliados separadamente.

5.3 Evolução do QUAR e Plano de Atividades

Indicadores

Para os indicadores do QUAR com histórico plurianual, apresenta-se a seguir a evolução dos resultados face aos ciclos anteriores, permitindo identificar tendências e confirmar a consistência do desempenho.

INDICADOR (2025)	2023	2024	2025
Ind.1 – N.º de documentos relevantes para a prospetiva e planeamento estratégico da política pública	16	23	13
Ind.4 – N.º de sessões destinadas	–	11	16
Ind.6 – Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP	3,5	3,6	3,6
Ind.7 – N.º de reuniões, encontros e sessões especiais no âmbito do plano de atividades da REPLAN e das suas equipas multissetoriais	–	20	25
Ind.8 – Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos parceiros envolvidos na REPLAN e respetivas equipas multissetoriais	–	4,3	4,3
Ind.9 – Taxa de crescimento do n.º de seguidores do LinkedIn, do n.º de subscrições da newsletter externa e do n.º de utilizadores únicos do site		66%	54%

Os indicadores QUAR com histórico disponível permitem traçar uma evolução positiva da atividade do PLANAPP ao longo dos últimos anos. O número de documentos de prospetiva e planeamento estratégico registou 13 em 2025, valor inferior ao de 2024 (23), mas justificado pela revisão da meta ocorrida durante o ano – de 5 para 10 –, que redefiniu o âmbito do indicador; face a 2023 (16), o resultado mantém-se próximo. O número de reuniões e sessões no âmbito da REPLAN cresceu de 20 para 25 (+25%), e o número de sessões de reforço de competências aumentou de 11 para 16 (+45%), sendo este o crescimento mais expressivo entre os indicadores com histórico, refletindo o forte investimento em capacitação interna e na Administração Pública. O índice de satisfação dos trabalhadores manteve-se estável em 3,6, valor idêntico ao de 2024 e ligeiramente acima de 2023 (3,5), evidenciando uma cultura organizacional consistente não obstante as mudanças institucionais do ano. O índice global de reconhecimento pelos parceiros da REPLAN manteve-se em 4,3, igual a 2024 e acima do valor crítico de 4,0, confirmando a consolidação da reputação do PLANAPP junto da sua rede de parceiros. Por fim, a taxa de crescimento dos canais digitais situou-se em 54%, abaixo dos 66% registados em 2024, o que é expectável dado o efeito de base – quanto maior a audiência acumulada, mais difícil é manter taxas de crescimento elevadas –, mantendo ainda assim uma trajetória significativa e bem acima da meta estabelecida de 25%

5.3 Evolução do QUAR e Plano de Atividades

5.3.2. Evolução do Plano de Atividades

A análise comparativa do PA incide exclusivamente sobre os anos 2024 e 2025, não sendo efetuada a comparação com 2023 por duas razões fundamentais. Em primeiro lugar, o PA 2023 estava organizado por equipas, com uma estrutura de Objetivos Operacionais e indicadores distinta da adotada a partir de 2024, o que impede uma correspondência direta entre ciclos. Em segundo lugar, o índice de desempenho do PA em 2023 era calculado através da média das taxas de realização dos indicadores, uma metodologia que não refletia corretamente o desempenho global do serviço. A partir de 2024, o cálculo passou a basear-se na concretização dos indicadores, em linha com os critérios do SIADAP, tornando os resultados mais rigorosos e comparáveis.

O PA 2025 foi estruturado com oito Objetivos Operacionais e 44 indicadores, menos sete OPs e menos quatro indicadores do que em 2024. Esta consolidação reflete uma escolha deliberada de foco e coerência estratégica, em linha com o novo Referencial Estratégico 2025-2027 e a nova Lei Orgânica (DL 67/2024). O índice de desempenho global subiu de 88% para 93%.

Foram inseridos no anexo II – Resultados dos indicadores os dados relativos a 2023 e 2024.

5.4 Reformulação do QUAR e Plano de Atividades

O QUAR e o Plano de Atividades de 2025 foi objeto de reformulação e submetido à SGGov em 17/09/2025 (Informação Interna n.º 203/2025). Posteriormente, foi revisto em 25/11/2025 (Informação Interna n.º 299/2025) e aprovado pela tutela em 22/12/2025.

Relativamente ao QUAR, a revisão incidiu sobre um único indicador: o Ind.01 – N.º de documentos relevantes para a prospetiva e planeamento estratégico da política pública (OP1). A meta foi atualizada de 5 para 10, a tolerância de 2 para 5 e o valor crítico de 9 para 19, dado que o resultado, à data da revisão, se cifrava já em 9 documentos, com a previsão de mais 3 a 4 entregas até ao final do ano.

Quanto ao Plano de Atividades, as alterações abrangeram três indicadores. O Ind.22 (OP2) sofreu uma reformulação do próprio indicador, passando a incluir os pareceres equiparados a relatório no âmbito dos RAIL. O Ind.24 (OP3) teve a meta revista de 6 para 19 relatórios, uma vez que aquando da elaboração inicial não tinham sido contabilizados todos os documentos previstos. O Ind.36 (OP5) viu a meta atualizada de 1 para 5 documentos metodológicos, dado que o resultado já atingido à data da revisão era de 5.

Importa sublinhar que estas revisões não se refletem nos instrumentos de gestão inicialmente aprovados, tendo sido formalizadas a posteriori com base na evolução real da atividade. Sem as correções efetuadas, os resultados finais

teriam gerado taxas de realização desproporcionadamente elevadas – nomeadamente nos Ind.24 e Ind.36, cujas metas iniciais estavam significativamente aquém do volume de trabalho efetivamente desenvolvido –, distorcendo a leitura do desempenho e exigindo justificação obrigatória ao abrigo do SIADAP. A revisão garantiu, assim, a coerência entre os instrumentos de gestão e a atividade real do PLANAPP, assegurando simultaneamente o cumprimento das regras de transparência e rigor na avaliação do desempenho organizacional.

5.5 Modernização e Simplificação Administrativa

Em 2025, o PLANAPP implementou um conjunto de medidas orientadas para a modernização organizacional, a simplificação administrativa e o reforço das condições de trabalho internas.

Estas iniciativas, transversais à estrutura e aos processos, geraram impactos significativos tanto na eficiência operacional como na satisfação dos planappers, contribuindo para um funcionamento mais ágil, integrado e produtivo.

Principais impactos das medidas aplicadas em 2025:

- Aumento da produtividade interna, decorrente da reorganização estrutural e da otimização dos processos de trabalho;
- Simplificação de processos administrativos e operacionais, assegurada pela integração das plataformas de gestão de projetos, indicadores, aquisições e faturas;
- Melhoria da satisfação dos planappers, impulsionada pelo reforço das medidas de conciliação entre vida profissional e pessoal;
- Aumento da produtividade e agilidade interna através da adoção de ferramentas de inteligência artificial aplicadas a tarefas criativas, operacionais e de apoio à decisão;
- Reforço da modernização digital em desenvolvimento, criando as bases para uma futura automatização e simplificação de processos, embora sem impacto pleno em 2025 por estarem ainda em fase de implementação.

As medidas de modernização e simplificação administrativa implementadas em 2025 geraram uma poupança global estimada em cerca de 127.000 €, distribuída por três vetores:

- Medidas de conciliação (redução do absentismo de 5,01% para 3,27%): ~71.100 €;
- Integração de plataformas (redução do tempo médio de análise de PAs de 5,2 para 3,7 dias): ~19.000 €;
- Ferramentas de IA (95% de adoção, líquido do investimento de 178.160 €): ~37.000 €

Este valor representa um limite inferior, uma vez que não incorpora o benefício das ferramentas de IA que deverá crescer nos anos seguintes para cerca de 73.700 €/ano em regime estável.

5.5 Modernização e Simplificação Administrativa

5.5.1 Medidas Eco App

Em 2025, o PLANAPP não tinha objetivos formalmente inscritos no Eco App. Ainda assim, em conformidade com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 132/2023, de 25 de outubro, foram aplicados critérios ecológicos em procedimentos de contratação pública promovidos pelo organismo.

Aquisição de infraestrutura de armazenamento e computação on-premises

- Exigência de certificação ambiental dos equipamentos, designadamente Blue Angel, Nordic Swan, EPEAT, TCO Certified, Rótulo Ecológico da União Europeia, ou equivalente;
- Previsão de plano de recolha e tratamento dos equipamentos em fim de vida, com vista à sua reciclagem ou reutilização.

Aquisição de viagens

- Disponibilização de bilhetes e restante documentação da viagem por via eletrónica, reduzindo a utilização de papel.

5.5.2 Prémios e menções de reconhecimento

Em 2025, o PLANAPP não recebeu prémios ou menções formais de reconhecimento. Ainda assim, foi regularmente convidado a participar em eventos e iniciativas nacionais e internacionais, em representação institucional de Portugal. Destacam-se, entre outras:

- A participação no *High-Level Political Forum 2025*, em Nova Iorque, como parte da delegação portuguesa, contribuindo para o debate sobre soluções baseadas em evidência para acelerar a Agenda 2030;
- A visita a Tallinn, Estónia, a convite do Ministério da Educação e Ciência, para conhecer práticas de antecipação de competências no âmbito de um projeto de assistência técnica da OCDE;
- A integração no TERRA *Policy Hub*, a convite do Laboratório Colaborativo TERRA, contribuindo para um *think tank* de políticas públicas baseadas em evidências;
- A participação no 23.º Congresso da *Asian Network for Quality* (ANQ), em Bangalore, Índia, onde foi apresentada a comunicação *Quality in Public Policies: the Portuguese Experience of PLANAPP*.

5.6 Comparação com unidades homogêneas nacionais e internacionais

5.6.1 Comparação com unidades homogêneas internacionais

Em 2025, o PLANAPP destaca-se no panorama internacional por reunir, numa única estrutura, funções integradas de prospectiva, planeamento, monitorização, avaliação, análise de impactos, formulação de políticas públicas e articulação interinstitucional – uma combinação pouco comum noutras administrações públicas, com um papel nuclear no Centro do Governo.

Embora não exista um equivalente direto, identificam-se entidades internacionais com funções parcialmente semelhantes, sobretudo estruturas posicionadas nos correspondentes Centros do Governo.

Entre elas, podem destacar-se o STRATA (Lituânia), o Gabinete do Primeiro Ministro da Finlândia e o Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan (França), que desenvolvem atividades de apoio à decisão, prospectiva e avaliação de políticas públicas.

Fora da Europa, podem ainda referir-se o Ministério do Planeamento e Orçamento do Brasil e o Strategy Group de Singapura, ambos com forte foco em prospectiva, articulação estratégica e planeamento de longo prazo. Estes organismos partilham com o PLANAPP áreas como análise estratégica, cenários, avaliação e apoio ao governo, embora apresentem níveis distintos de coordenação transversal ou enfoques mais especializados.

Estas experiências internacionais revelam tendências comuns: maior uso de evidência na governação, reforço da prospectiva e integração do planeamento estratégico. Ao mesmo tempo, sublinham o carácter singular do PLANAPP, que combina de forma transversal competências que noutros países se encontram dispersas.



5.6.1 Comparação com unidades homogêneas internacionais

País/Instituição	Posicionamento Institucional	Principais atividades em 2025	Principais semelhanças com o PLANAPP	Principais diferenças	Grau de alinhamento com o PLANAPP
Lituânia – STRATA	Centro do Governo	Estudos estratégicos Desenvolvimento da <i>future ecosystem</i> ; monitorização de metas nacionais; Apoio metodológico e capacitação	Apoio direto à decisão; Forte componente analítica e prospetiva; Capacitação	Menor coordenação transversal em rede; Foco mais analítico do que sistémico	Elevado
Finlândia – Gabinete do Primeiro Ministro	Centro do Governo	Relatório do Governo sobre o Futuro (cenários a 20 anos); Coordenação interministerial da prospetiva; Avaliação de impacto com função de <i>oversight</i>	Prospetiva integrada no ciclo de decisão; Trabalho em rede interministerial (semelhante à REPLAN); Apoio estratégico à decisão; Avaliação de impacto	Função formal de escrutínio/ seleção de avaliações	Muito Elevado
França – Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan	Gabinete do Primeiro Ministro	Avaliação de políticas públicas; Prospetiva Estratégica; Estudos Estratégicos	Avaliação independente; Apoio estratégico à decisão; Produção de conhecimento público	Organização mais especializada por temas	Elevado
Brasil – Ministério do Planejamento e Orçamento	Centro do Governo	Revisão e monitorização do PPA 2024-2027; Estratégia Brasil 2050; Estudos Estratégicos; Metodologia padronizada de avaliação de políticas	Planeamento estratégico; articulação plano orçamento; Monitorização e avaliação de políticas; Visão de longo prazo (Brasil 2050)	Coordenação em rede menos institucionalizada; Funções dispersas por diferentes entidades	Médio / Elevado
Singapura – Strategy Group	Centro do Governo	Cenários de longo prazo; Análise de tendências e riscos; Capacitação em Prospetiva; Integração da prospetiva no planeamento governamental	Prospetiva estratégica; Cenários de longo prazo; Capacitação em prospetiva; Apoio direto à decisão	Avaliação de políticas públicas menos central; Foco predominante na antecipação estratégica	Elevado

5.6 Comparação com unidades homogêneas nacionais e internacionais

5.6.2 Comparação com unidades homogêneas nacionais

À semelhança do verificado a nível internacional, o PLANAPP apresenta, no contexto nacional, um posicionamento institucional e um conjunto de atribuições que, na sua globalidade, não encontram correspondência direta numa única entidade da Administração Pública.

Não obstante, diversas instituições públicas em Portugal desenvolvem atividades que cobrem, de forma parcial e complementar, algumas das áreas de atuação do PLANAPP, nomeadamente no apoio à tomada de decisão estratégica, avaliação de políticas públicas, produção de estudos prospetivos, planeamento estratégico e capacitação da Administração Pública. Estas entidades diferenciam-se quanto ao seu enquadramento institucional, grau de transversalidade e natureza das funções exercidas, refletindo modelos distintos de intervenção no ciclo das políticas públicas.

A articulação com estas unidades é assegurada sobretudo através da REPLAN, que funciona como espaço de cooperação técnica e institucional, reforçando a consistência das políticas públicas.



5.6.1 Comparação com unidades homogêneas nacionais

Entidade	Enquadramento Institucional	Principais áreas de atuação	Relação/complementaridade com o PLANAPP
Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C)	Ministério da Economia e da Coesão Territorial	Monitorização e avaliação de fundos europeus	Complementaridade na avaliação de políticas públicas, com foco nos instrumentos financiados por fundos europeus
GPEARI	Ministério das Finanças	Planeamento estratégico, avaliação de políticas públicas, coordenação de matérias europeias e orçamentais	Complementaridade funcional; articulação em matérias transversais de planeamento e avaliação, com enquadramento financeiro e orçamental, nacional e europeu
Direção-Geral da Economia	Ministério da Economia	Conceção, execução e avaliação de políticas públicas para o desenvolvimento económico, industrial, comercial e de serviços	Complementaridade temática; articulação metodológica e partilha de evidência no âmbito da REPLAN
Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral	Ministério da Agricultura	Planeamento e avaliação de políticas agrícolas e de desenvolvimento rural	Complementaridade setorial; alinhamento metodológico promovido pelo PLANAPP
Gabinete de Estratégia e Planeamento	Ministério do Trabalho	Estudos sobre emprego, mercado de trabalho e políticas sociais	Articulação na produção de evidência e na avaliação de políticas públicas



Boas Políticas Públicas,
Melhor Sociedade



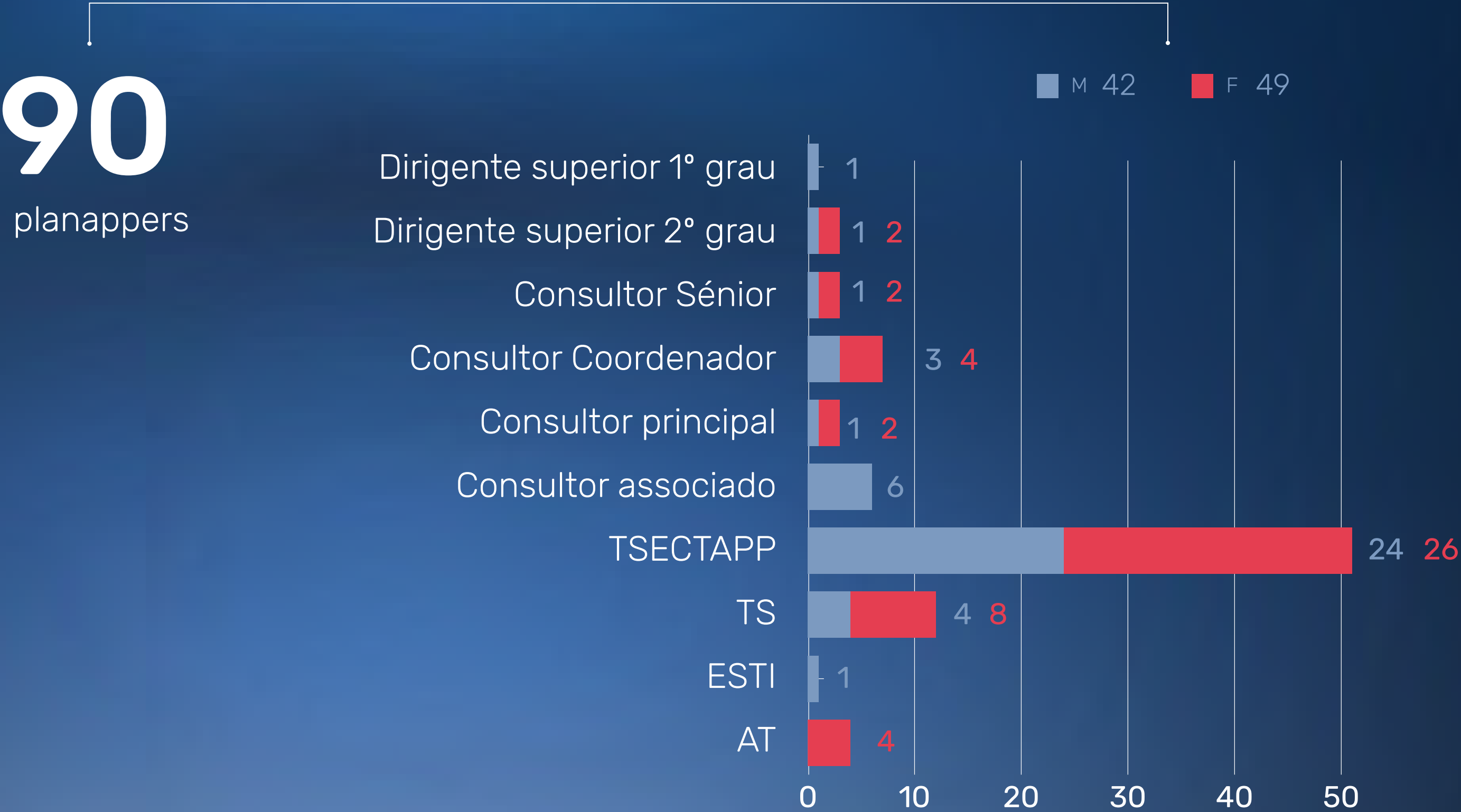
6. Pessoas

6.1 Quem somos e quantos somos

Este gráfico ilustra o número de recursos humanos efetivos, perfazendo um total de 90 planappers a 31 de dezembro de 2025.

Representando uma taxa de utilização de 67% (90 efetivos vs. 135 planeados), com um desvio de -33%.

O principal fator explicativo é estrutural: o mapa de pessoal previa 100 postos de Técnico Superior (TS), mas a maioria do pessoal técnico do PLANAPP pertence à carreira TSECTAPP, uma carreira criada recentemente em 2025, que não chegou a ser inscrita no plano (0 postos previstos, 50 efetivos). Corrigindo este efeito classificativo, o déficit real em pessoal técnico é de 38 trabalhadores, a que se somam saídas sem reposição nas carreiras de Consultores Principais, Consultores Associados, Técnicos de Informática e Assistentes Técnicos.



6.1 Quem somos e quantos somos

O quadro seguinte sintetiza a evolução dos recursos humanos do PLANAPP nos últimos três anos:

	2023	2024	2025
RH planeados	117	115	135
Efetivos (fim de ano)	68	70	90
Taxa de utilização	58%	61%	67%

A tendência é claramente de melhoria progressiva, tanto na utilização de RH como na execução orçamental do pessoal. Em termos absolutos, a organização cresceu de 68 para 90 efetivos em três anos (+32%), o que traduz um reforço real e significativo da capacidade humana do PLANAPP.

O desvio face ao plano situa-se nos cerca de 45 postos, valor que se mantém estável apesar do crescimento da organização. Isto significa que o PLANAPP conseguiu crescer ao mesmo ritmo do plano, algo que, numa fase de consolidação institucional, representa em si um resultado positivo. Em 2025, a elevação do número de postos planeados para 135 – mais 20 do que em 2024 – reflete a maior ambição da organização e o reconhecimento da sua crescente capacidade operacional.

No que respeita à composição técnica, os últimos três anos evidenciam uma trajetória consistente de reforço dos perfis especializados. A formalização da carreira TSECTAPP em 2025 constitui um passo relevante no alinhamento entre a estrutura real do PLANAPP e o seu modelo de carreiras: em 2023 e 2024, todos os técnicos eram classificados como TS; em 2025, 50 planappers passam a integrar uma carreira própria, criada especificamente para o perfil de competências da organização. Esta mudança valoriza e consolida a identidade profissional do PLANAPP.

6.1 Quem somos e quantos somos

Em 2025, o Balanço Social do PLANAPP evidencia um reforço significativo da capacidade organizacional, com o aumento do efetivo para 90 trabalhadores, mais 20 do que em 2024. Mantém-se um perfil altamente qualificado e técnico, com predominância de funções especializadas, elevada participação em formação e forte adesão a modelos de trabalho flexíveis. Registou-se também uma dinâmica relevante de entradas e saídas, com saldo positivo, bem como uma taxa de absentismo controlada. Em termos globais, os dados apontam para um ano de crescimento, consolidação interna e reforço das competências da organização.

De seguida, apresenta-se uma análise sintética dos principais indicadores:

Indicador	2025
N.º total de trabalhadores	90
Taxa de feminização	53,33%
Taxa de tecnicidade	95,56%
Idade média	45 anos
Taxa de envelhecimento	21,11%
Trabalhadores com deficiência	7 (7,78%)
Entradas / saídas	40 / 20
Taxa de absentismo	3,27%
Participantes em formação	82
Horas de formação (h)	3 404,5
Encargos com pessoal	4 088 983,08 €

A análise comparativa dos principais indicadores do Balanço Social nos últimos três anos permite identificar as tendências na gestão dos recursos humanos do PLANAPP:

Indicador	2023	2024	2025
N.º total de trabalhadores	70	70	90
Taxa de feminização	52,86%	54,29%	53,33%
Taxa de tecnicidade	85,71%	97,14%	95,56%
Idade média	42	43	45
Taxa de absentismo	3,25%	5,01%	3,27%
Pessoas com deficiência	3	3	7
Participantes em formação	59	67	82
Horas de formação (total)	3 370	4 156	3 404,5
Encargos com pessoal (€)	2 478 539,57	2 755 185,87	4 088 983,08

A evolução dos principais indicadores do Balanço Social evidencia um reforço claro da capacidade organizacional do PLANAPP em 2025. Após dois anos de estabilidade nos 70 trabalhadores, o efetivo aumentou para 90, acompanhando a consolidação do quadro orgânico. A taxa de feminização manteve-se estável, sempre acima dos 52%, enquanto a tecnicidade permaneceu muito elevada, refletindo a forte especialização dos recursos humanos. A idade média subiu gradualmente, de 42 para 45 anos, e a taxa de absentismo, após um aumento em 2024, regressou em 2025 a níveis próximos dos de 2023. Registou-se ainda um aumento expressivo do número de participantes em formação e do número de trabalhadores com deficiência, o que traduz maior investimento na capacitação e uma evolução positiva em matéria de inclusão.

Por fim, os encargos com pessoal cresceram de forma significativa, em linha com o reforço do efetivo e a expansão da atividade do PLANAPP.

Outros dados relativos aos recursos humanos são referidos no Balanço Social de 2025.

6.2 Como trabalhamos

No PLANAPP, o trabalho é norteado e realizado de acordo com uma lógica matricial e colaborativa, assente numa organização em núcleos e equipas multidisciplinares que articulam diferentes áreas do saber, experiências e competências para responder, de forma rigorosa e inovadora, aos desafios das políticas públicas ao longo de todo o seu ciclo de vida – prospetiva, planeamento, monitorização, avaliação e análise de impactos, além de apoio à sua formulação.

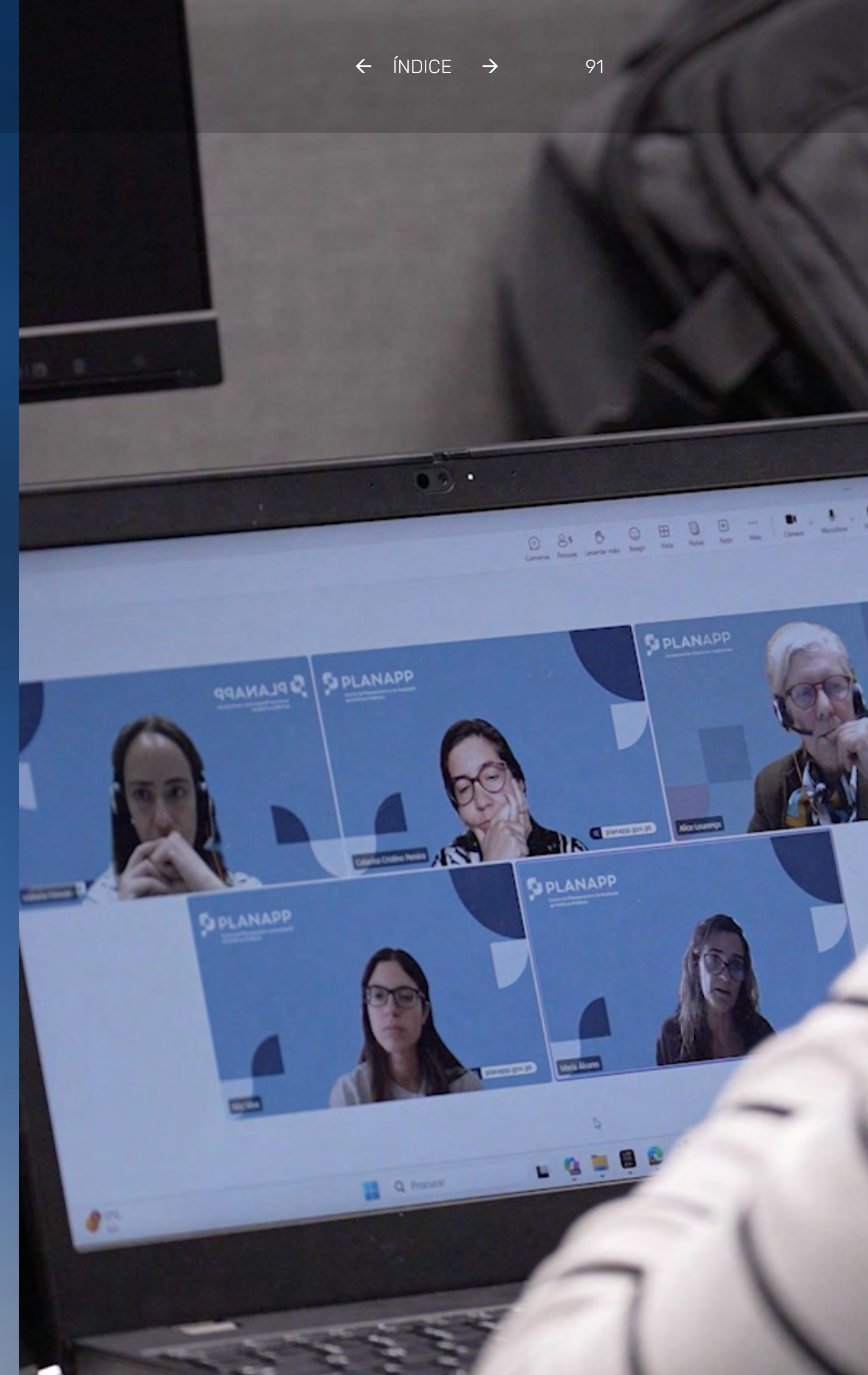
Por excelência, o PLANAPP desenvolve a sua atividade em torno de projetos específicos e de natureza diversa que estruturam a experiência de trabalho diária.

Para responder eficazmente à complexidade das políticas públicas contemporâneas, o PLANAPP promove uma estrutura e cultura organizacional flexível que estimula a integração de diferentes áreas do conhecimento, funções e perspetivas complementares, com a possibilidade de alocar recursos – materiais e humanos – de acordo com as necessidades de cada projeto.

A articulação coerente de contributos técnico-especializados é fundamental para responder a desafios complexos e multidimensionais. Esta integração permite produzir, informar e sustentar respostas de política pública mais robustas, rigorosas e inovadoras e, desse modo, melhorar os processos de tomada de decisão.

É na prossecução deste objetivo que o PLANAPP promove um ambiente de trabalho baseado na partilha de conhecimento e na construção coletiva de soluções, em consonância com o seu propósito institucional orientado para o rigor, a utilidade pública e a criação de valor.

A cultura organizacional sustenta, assim, o posicionamento estratégico da instituição: afirmar-se como um centro de excelência, publicamente reconhecido pela sua competência e capacidade para gerar impacto positivo ao serviço do Governo, do Estado, das organizações e dos cidadãos. Através do contributo para **Boas Políticas Públicas**, o PLANAPP contribui para o fortalecimento da confiança pública nas instituições e no regime democrático, e, em última instância, para a construção de uma **Melhor Sociedade**.



6.3 Formação

Em 2025, o plano de formação incluiu 82 planappers participantes em ações de formação distribuídas por diferentes áreas de conhecimento, nomeadamente formação inicial, formação base e formação estratégica.

Das ações previstas, foram executadas 40, correspondendo a uma taxa de execução de 52%. Além destas, realizaram-se ainda nove ações extraplano e 51 de autoformação.

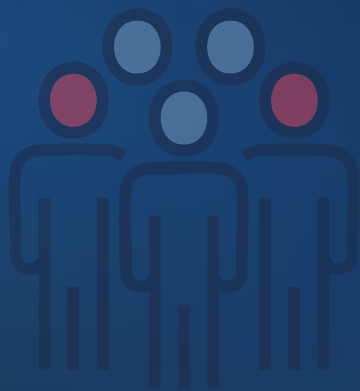
A taxa de execução de 52% do Plano de Formação 2025 resultou sobretudo da conjugação entre a elevada carga de trabalho das equipas e a necessidade de priorizar entregas urgentes, o que levou ao adiamento ou cancelamento de várias ações. Somaram-se dificuldades adicionais, como formações agendadas fora do horário laboral, tarefas extra exigidas em alguns programas, fragilidades no Diagnóstico de Necessidades Formativas, ausências imprevistas de trabalhadores, limitações administrativas e aquisitivas que dificultaram o cumprimento dos calendários, baixa adesão às ações autónomas e problemas de comunicação interna que afetaram a previsibilidade e participação.

Informações mais detalhadas sobre a formação são apresentadas no Relatório de Formação 2025 (Anexo VI).



52%

Taxa de Execução do Plano de Formação 2025



82

Participantes de um total de 90 planappers



40

Ações executadas de um total de 77 previstas no Plano de Formação 2025



191

Participações em ações de formação

3404,5

Horas de formação



6.4 – Ciclo de avaliação de desempenho SIADAP 2 e 3

O ciclo de avaliação do desempenho SIADAP 3, de 2023/2024 foi concluído em 2025, tendo sido conduzido com rigor e dentro da calendarização prevista, conforme descrito no Projeto Emblemático Interno (PI 6). Os resultados globais do ciclo foram os seguintes:

SIADAP 3	
Menção de mérito	6*
Muito Bom	12 (+6*)
Bom	18
Regular	20
Inadequado	1
Total avaliados	57

O total de avaliados inclui ainda quatro trabalhadores avaliados por ponderação curricular, relevantes para as quotas, dos quais dois obtiveram Bom e dois Regular, bem como duas situações de relevação da última avaliação de desempenho, sem relevo para as quotas.

Acrescem nove trabalhadores que iniciaram funções na Administração Pública em 2025 e obtiveram automaticamente a menção de Regular, nos termos do artigo 42.º-A, n.º 2, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual, bem como um trabalhador em mobilidade que iniciou funções no PLANAPP em 1 de janeiro de 2026, cuja avaliação, já homologada, foi assegurada pelo PLANAPP por recusa do serviço de origem, com menção de Regular.

Por fim, uma situação foi parcialmente deferida em reclamação, tendo a avaliação sido revista de Regular para Bom, sem impacto nas quotas.

No que respeita ao SIADAP 2, não existe avaliação a reportar, uma vez que o regime aplicável ao PLANAPP não prevê cargos de direção intermédia.

7. Recursos

7.1 Recursos financeiros

No decurso de 2025 o desempenho financeiro do PLANAPP evidenciou uma execução global sólida do Orçamento de Funcionamento, refletindo um equilíbrio entre a gestão dos recursos disponíveis e a concretização das atividades programadas. A avaliação das principais componentes orçamentais permite identificar áreas de bom desempenho organizacional. Destaca-se, ainda, o contributo dos projetos financiados, nomeadamente o que é suportado pelo PRR, que assumiu um peso relevante na atividade do PLANAPP desenvolvida em 2025 e influencia significativamente os níveis globais de execução. Os principais pontos a salientar encontram-se sintetizados de seguida:

- O PLANAPP atingiu uma taxa de Execução Ajustada de 80,30% do seu Orçamento de Funcionamento;
- É de destacar a execução de 84,01% da componente “Despesas com Pessoal” e a execução ajustada de 73,30% da componente “Aquisição de Bens e Serviços”;
- A componente “Despesas de Capital” regista um grau de Execução ajustada de apenas 33,41 %;
- Importa destacar o valor de 3 053 265,50 € executados, referentes ao Projeto PRR, o que corresponde a uma taxa de execução ajustada de 50,57 %.

	Planeado 2025	Executado 2025	Grau de Execução (%)	Ajustado 2025	Grau de Execução Ajustado (%)
Orçamento de Funcionamento	6 692 907,00 €	4 759 739,00 €	71,12%	5 927 447,00 €	80,30%
Despesas com Pessoal	4 691 685,00 €	3 964 827,42 €	84,51%	4 719 552,00 €	84,01%
Aquisição de bens e serviços	1 710 277,00 €	719 162,13 €	42,05%	981 101,00 €	73,30%
Juros e outros encargos	1 000,00 €	0,00 €	0,00%	1 000,00 €	0,00%
Transferências correntes	0,00 €	134,00 €		134,00 €	100,00%
Outras Despesas correntes	0,00 €	322,00 €		322,00 €	100,00%
Despesas de capital	289 945,00 €	75 293,45 €	25,97%	225 338,00 €	33,41%
Orçamento de Projetos	5 680 419,00 €	3 053 265,50 €	53,75%	6 037 206,00 €	50,57%
Plano de Recuperação e Resiliência	5 680 419,00 €	3 053 265,50 €	53,75%	6 037 206,00 €	50,57%
Outros valores	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	12 373 326,00 €	7 813 004,50 €	63,14%	11 964 653,00 €	65,30%

7.1 Recursos financeiros

No âmbito do Orçamento de Funcionamento, registou-se um nível de execução de 71,12%, que sobe para 80,31% após ajustamentos.

As Despesas com Pessoal mantiveram um comportamento previsível e consistente, atingindo 84,51%, evidenciando estabilidade e alinhamento com o previsto. Já na Aquisição de Bens e Serviços observou-se uma execução mais baixa, situada em 42,05%, ainda que o valor ajustado revele uma melhoria significativa, atingindo 73,30%. As Despesas de Capital registaram um desempenho inferior ao desejável, com uma execução de 25,97%, melhorando para 33,41% no ajustado, refletindo atrasos característicos dos processos de investimento, incluindo procedimentos de contratação pública e sincronização entre cronogramas físico-financeiros e necessidades operacionais.

No que respeita ao Orçamento de Projetos, integralmente associado ao Plano de Recuperação e Resiliência, a execução atingiu 53,75%, reduzindo para 50,57% no ajustado.

Estes valores demonstram dificuldades na concretização de marcos e na submissão de despesas elegíveis, aspetos que continuam a exigir reforço do acompanhamento técnico, da calendarização e da articulação entre equipas, para assegurar o cumprimento dos objetivos e prazos associados ao financiamento.

Em termos globais, a execução orçamental de 2025 foi fortemente influenciada pela boa *performance* das despesas correntes, particularmente nas rubricas de pessoal, contrastando com a execução mais lenta das componentes de investimento e dos projetos PRR.

Estas tendências sublinham a necessidade de reforçar mecanismos de planeamento e monitorização, acelerar processos de contratação e aprofundar a análise de causas-raiz nos domínios de menor execução, garantindo uma maior eficiência e previsibilidade na concretização dos objetivos estratégicos definidos.

7.1 Recursos financeiros

A análise da evolução da execução orçamental do PLANAPP nos últimos três anos permite contextualizar os resultados de 2025 e identificar as principais tendências:

Rubrica	2023	2024	2025
Orçamento funcionamento – executado	64,3%	68,7%	80,3%
Despesas com Pessoal	64,7%	70,2%	84,0%
Aquisição de Bens e Serviços	56,0%	60,9%	73,3%
Despesas de Capital	95,0%	71,9%	33,4%
Orçamento de Projetos (PRR)	12,5%	28,7%	50,6%
Execução global	36,6%	49,0%	65,3%

A execução orçamental do PLANAPP registou uma evolução positiva e sustentada ao longo dos três últimos anos, tanto no Orçamento de Funcionamento (OF) como no Orçamento de Projetos (OP), refletindo a consolidação da organização e o progressivo aumento da capacidade de execução, especialmente no âmbito do PRR.

No Orçamento de Funcionamento, o montante executado cresceu de 2,95 M€ em 2023 para 4,76 M€ em 2025 (+61%), com o grau de execução face à dotação corrigida/ ajustada a subir de 64,3% para 80,3%, evidenciando uma melhoria significativa da eficiência na gestão orçamental, particularmente nas despesas com pessoal – reflexo do crescimento do quadro de trabalhadores do PLANAPP.

No Orçamento de Projetos (PRR), a evolução é ainda mais expressiva: de uma execução residual de 675 mil euros em 2023 (12,5% da dotação ajustada), passou para cerca de 1,3 M€ em 2024 (28,7%) e atingiu os 3,05 M€ em 2025 (50,6% da dotação corrigida), traduzindo a maturação dos projetos PRR em que o PLANAPP participa.

Em termos globais, a execução total mais do que duplicou entre 2023 e 2025, passando de 3,84 M€ para 7,81 M€, com o grau de execução total a aumentar de 36,6% para 65,3%.

7.2 Recursos materiais

O PLANAPP encontra-se a funcionar no CAMPUS XXI, um espaço gerido pela SGGOV, que tem por objetivo a promoção, modernização e eficiência da Administração Pública..

Embora algum material e equipamento de escritório pertençam ao CAMPUS XXI, o PLANAPP, em termos de recursos informáticos, possui 138 computadores, 153 monitores, dois quadros interativos *SurfacesHub*, impressoras e periféricos. No que se refere a outros equipamentos, possui material de apoio à realização de eventos, estações elevatórias, candeeiros e repousa-pés, equipamentos essenciais para garantir o bem-estar e ergonomia dos espaços de trabalho.

O PLANAPP registou alterações significativas nos seus recursos materiais ao longo dos últimos anos, que importa contextualizar. Em 2023, a organização funcionava no edifício da Rua Filipe Folque, 44 (oito pisos), gerido pela SGPCM. Em outubro de 2024, transitou para as instalações do CAMPUS XXI, donde opera atualmente, com a gestão do espaço assegurada pela SGGov.

Esta mudança de instalações coincidiu com um reforço progressivo do parque informático. No que respeita a computadores, o número passou de 105 portáteis em 2023 para 113 em 2024, atingindo os 138 em 2025, o que representa um crescimento de cerca de 29,5% face a 2023. O crescimento mais expressivo verificou-se ao nível dos monitores: de 86 em 2023 para 92 em 2024 e 153 em 2025, um aumento de 77,9% em dois anos, associado à instalação de postos de trabalho em configuração dual-screen no novo espaço do CAMPUS XXI. Os dois quadros interativos SurfaceHub mantiveram-se inalterados ao longo do período. Os restantes equipamentos de suporte — impressoras, periféricos, material de apoio à realização de eventos, estações elevatórias, candeeiros e pausa pés — permaneceram igualmente estáveis nos três anos.



7.3 Publicidade institucional

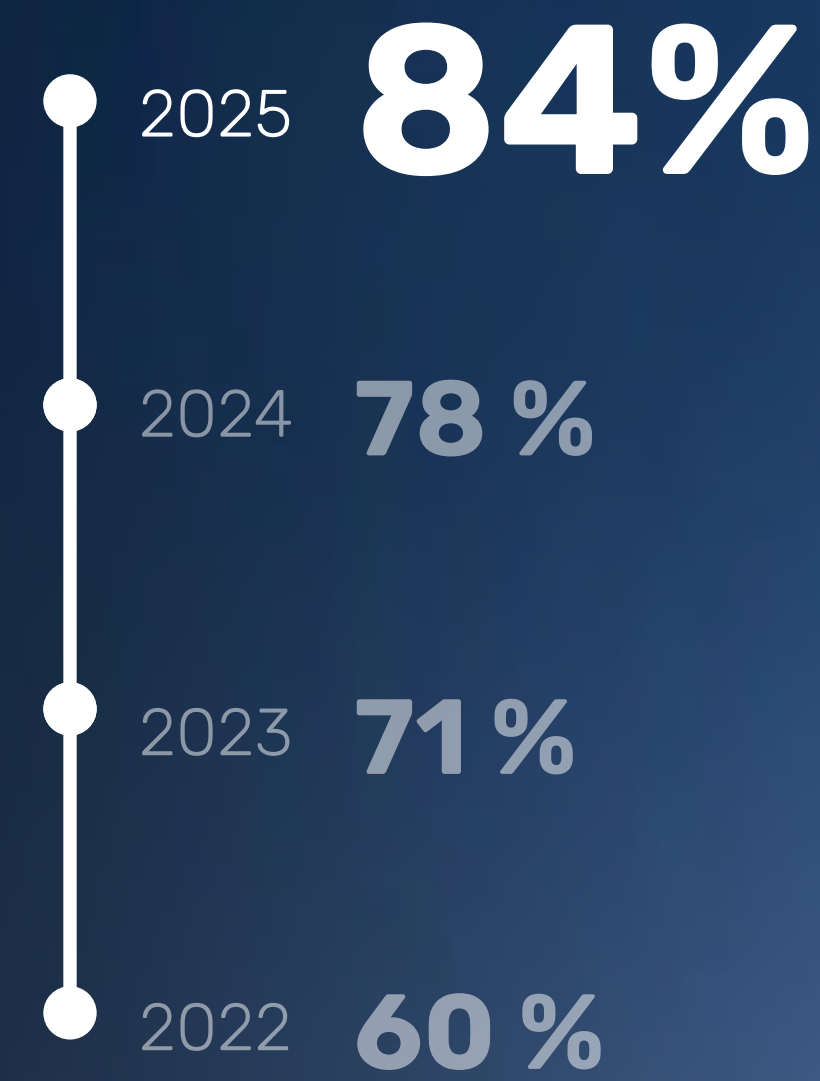
Em 2025, foi realizado um anúncio para a divulgação da 3.ª edição do concurso SP4 *Science for Policy*, no valor de 1050 euros + IVA (6%).



8. Sistema de Controlo Interno

A background image showing a person from behind, wearing a headset and working at a computer in an office environment. The person is seated at a desk, and a computer monitor is visible on the right side of the frame. The overall tone is professional and focused.

Ao longo dos últimos anos, o Sistema de Controlo Interno do PLANAPP tem registado uma evolução contínua e sustentável, refletindo o compromisso crescente da instituição com a melhoria da sua capacidade de planeamento, monitorização e gestão dos riscos. A maturidade do sistema tem aumentado de forma consistente, conforme se pode verificar no gráfico onde se destaca o grau de conformidade alcançado (%):



Esta trajetória demonstra um reforço progressivo das práticas de controlo interno, bem como a consolidação de mecanismos internos que asseguram maior eficiência, transparência e robustez organizacional.

Em 2025 verificou-se um avanço particularmente significativo no domínio da Governação, Risco e *Compliance*, com o reforço dos processos e estruturas dedicadas ao acompanhamento sistemático dos riscos e ao cumprimento normativo. Foi igualmente iniciado o ciclo de auditorias internas, marcando um passo determinante para a implementação de uma cultura de melhoria contínua, aprendizagem institucional e verificação independente dos procedimentos adotados. Estes desenvolvimentos contribuíram de forma decisiva para o aumento da confiança na capacidade de gestão e para o alinhamento do PLANAPP com práticas de referência na Administração Pública.

Assim, os resultados alcançados evidenciam um percurso sólido e estruturado na maturidade do Sistema de Controlo Interno, refletindo o empenho de todo o PLANAPP na criação de um ambiente de controlo mais rigoroso, sistemático e orientado para a excelência.

9. Medidas para reforço positivo do desempenho e Conclusões Prospetivas

9.1. Medidas para reforço positivo de desempenho

O ano de 2025 foi marcado por mudanças significativas na configuração organizacional, estratégica e operacional do PLANAPP. Apesar desse contexto de transformação, a organização manteve um compromisso firme com a qualidade e a continuidade das suas atividades, assegurando estabilidade e coerência no cumprimento da sua missão. Esse esforço conjunto refletiu-se de forma clara nos resultados obtidos no QUAR, no Plano de Atividades e na avaliação efetuada junto dos planappers e dos diversos parceiros institucionais.

Ao longo do ano, o PLANAPP consolidou o seu papel enquanto entidade central no reforço das capacidades do Estado em matéria de prospetiva, planeamento, monitorização, avaliação e análise de impactos de políticas públicas. Mesmo perante ajustamentos internos e novos desafios operacionais, a instituição demonstrou maturidade, capacidade de adaptação e foco na entrega de valor público.

Neste contexto, 2025 assumiu uma importância particular para a definição e estruturação das iniciativas estratégicas que orientam a atuação do PLANAPP no médio prazo. O trabalho desenvolvido durante o ano contribuiu para sedimentar os alicerces que suportam o Plano de Atividades 2025 e o Referencial Estratégico 2025–2027, dois instrumentos fundamentais que traduzem a visão institucional e apontam caminhos claros para o reforço da capacidade do sistema nacional de políticas públicas.

Através destes instrumentos, o PLANAPP delineia as prioridades e as transformações necessárias para os próximos

anos, reafirmando o seu compromisso com uma ação pública mais informada, consistente, colaborativa e orientada para resultados. O percurso realizado em 2025 evidencia, assim, uma organização capaz de evoluir, de inovar e de consolidar práticas que contribuem diretamente para a melhoria do ciclo das políticas públicas e para o fortalecimento das capacidades do Estado.

Neste quadro, e com base numa leitura crítica dos resultados alcançados, o PLANAPP identifica as seguintes medidas para o reforço positivo do seu desempenho:

1. Implementação plena do Referencial Estratégico 2025–2027

Consolidar a operacionalização do Referencial Estratégico como guia efetivo da ação institucional, assegurando o alinhamento entre os objetivos estratégicos, as atividades das equipas e os indicadores de desempenho do QUAR e do Plano de Atividades.

2. Reforço da capacitação institucional interna e da Administração Pública

Alargar e sistematizar a oferta de sessões de capacitação (16 realizadas em 2025), intensificando a colaboração com o INA e outros parceiros, com foco nas áreas de monitorização, avaliação de impacto e planeamento estratégico.

3. Aprofundamento da REPLAN e das redes multissetoriais

Intensificar o envolvimento dos membros da REPLAN e das equipas multissetoriais, reforçando a regularidade das reuniões e o desenvolvimento de produtos colaborativos partilhados entre serviços.

4. Expansão das soluções de Inteligência Artificial aplicadas a processos internos

Consolidar e expandir as 8 soluções de IA implementadas em 2025 (indicador superado a 129%), alargando a sua aplicação a novos processos e documentando os ganhos de eficiência obtidos.

5. Reforço da comunicação e da visibilidade institucional

Dar continuidade ao crescimento verificado nos canais digitais (indicador Ind.9 superado), com uma estratégia de comunicação mais proativa e segmentada, incluindo o reforço da presença em eventos nacionais e internacionais relevantes para o ciclo das políticas públicas.

6. Melhoria da execução orçamental

Aprofundar os ganhos registados em 2025 ao nível da execução orçamental, reforçando os mecanismos de planeamento financeiro e a antecipação de processos de contratação.

9.2. Conclusões prospetivas

O desempenho do PLANAPP em 2025 evidencia uma organização em consolidação, com tendências que permitem antecipar os principais vetores de evolução para os próximos anos.

Tendências em consolidação

A visibilidade externa do PLANAPP mantém crescimento sustentado — nos seguidores do LinkedIn, nas transferências do website e nas referências nos órgãos de comunicação social —, a par de níveis elevados de satisfação dos parceiros da REPLAN e dos subscritores da newsletter. Internamente, a maturidade do Sistema de Controlo Interno atingiu 84%, numa trajetória consistente desde os 60% de 2022, reforçada pelo arranque do ciclo de auditorias internas. A integração de oito soluções de Inteligência Artificial em 2025 marca um ponto de inflexão na modernização operacional, com potencial de expansão nos anos seguintes.

Desafios identificados

A execução orçamental (63,15%) e do Plano de Formação (52%) assinalam áreas que requerem reforço do planeamento e maior previsibilidade operacional. O encerramento do PRR constituirá o principal desafio de curto prazo, exigindo foco na submissão de despesas elegíveis e no cumprimento de marcos e prazos.

Oportunidades estratégicas

O Referencial Estratégico 2025–2027 oferece um quadro de orientação que deverá traduzir-se em resultados progressivamente mais robustos. A REPLAN constitui um ativo estratégico com potencial de expansão, e o posicionamento internacional do PLANAPP — em áreas como prospetiva, planeamento e avaliação de políticas — cria oportunidades de aprofundamento de parcerias e de afirmação como entidade de referência técnica ao serviço da decisão pública informada.

10. Anexos



Anexo I



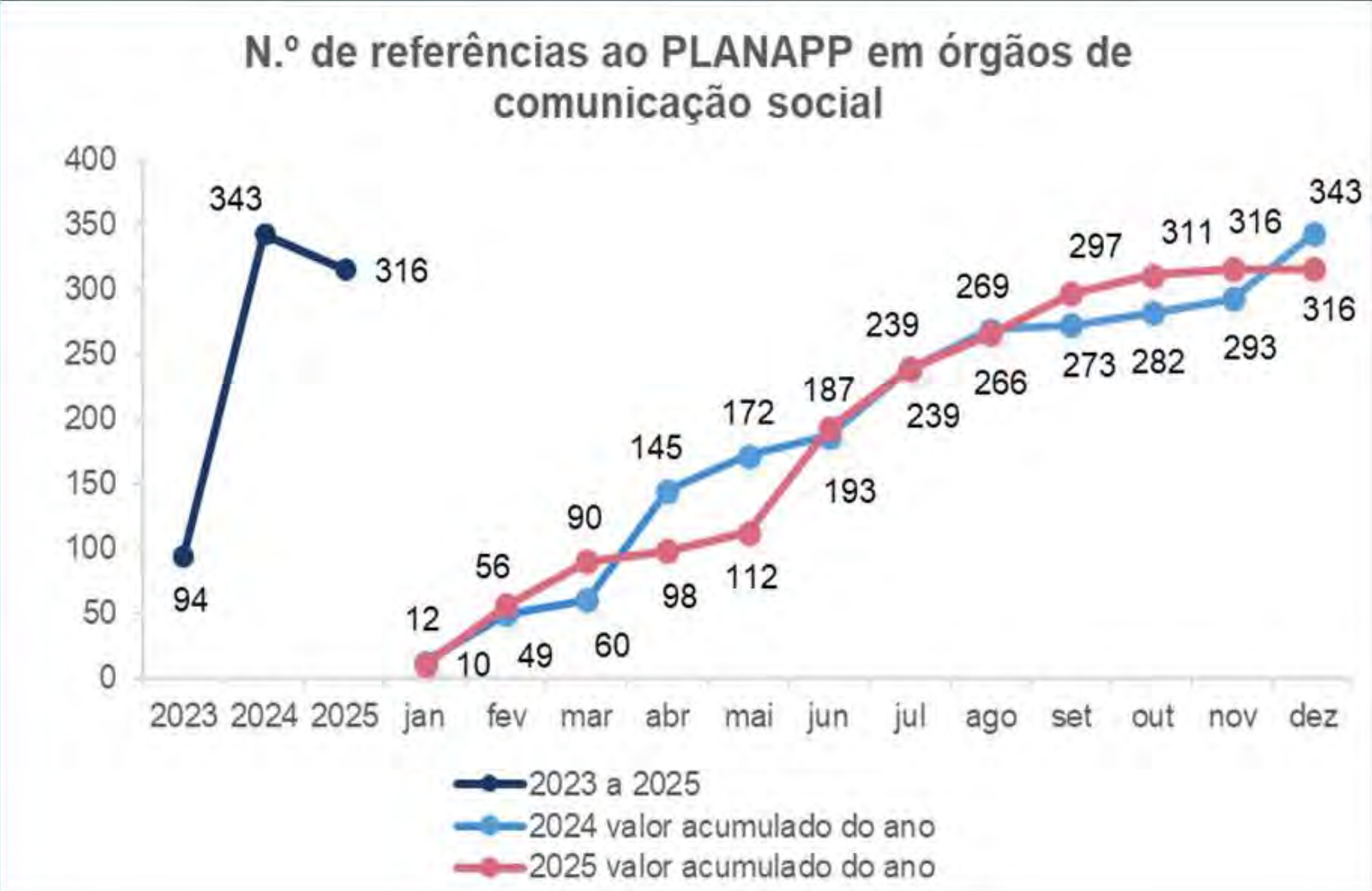
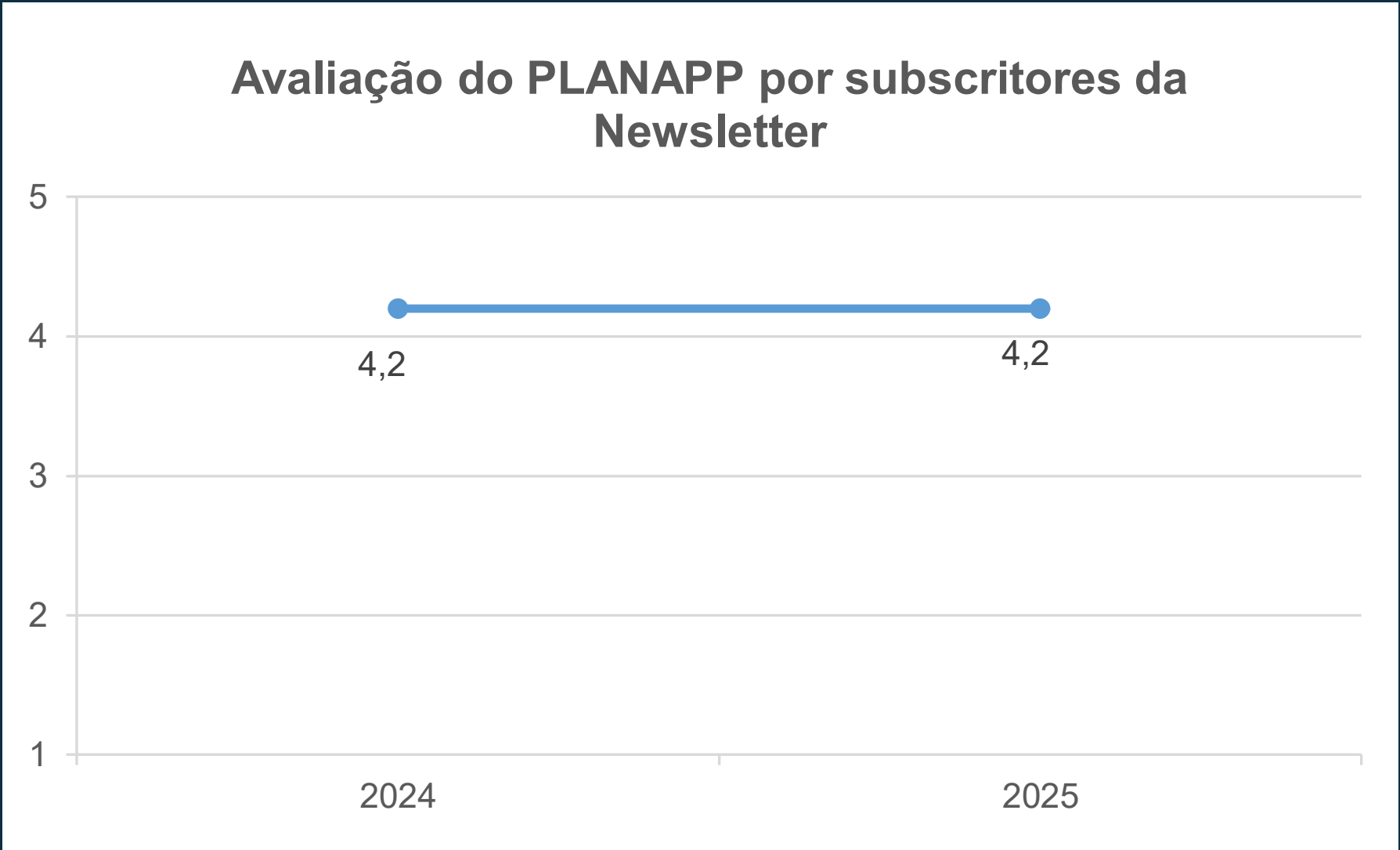
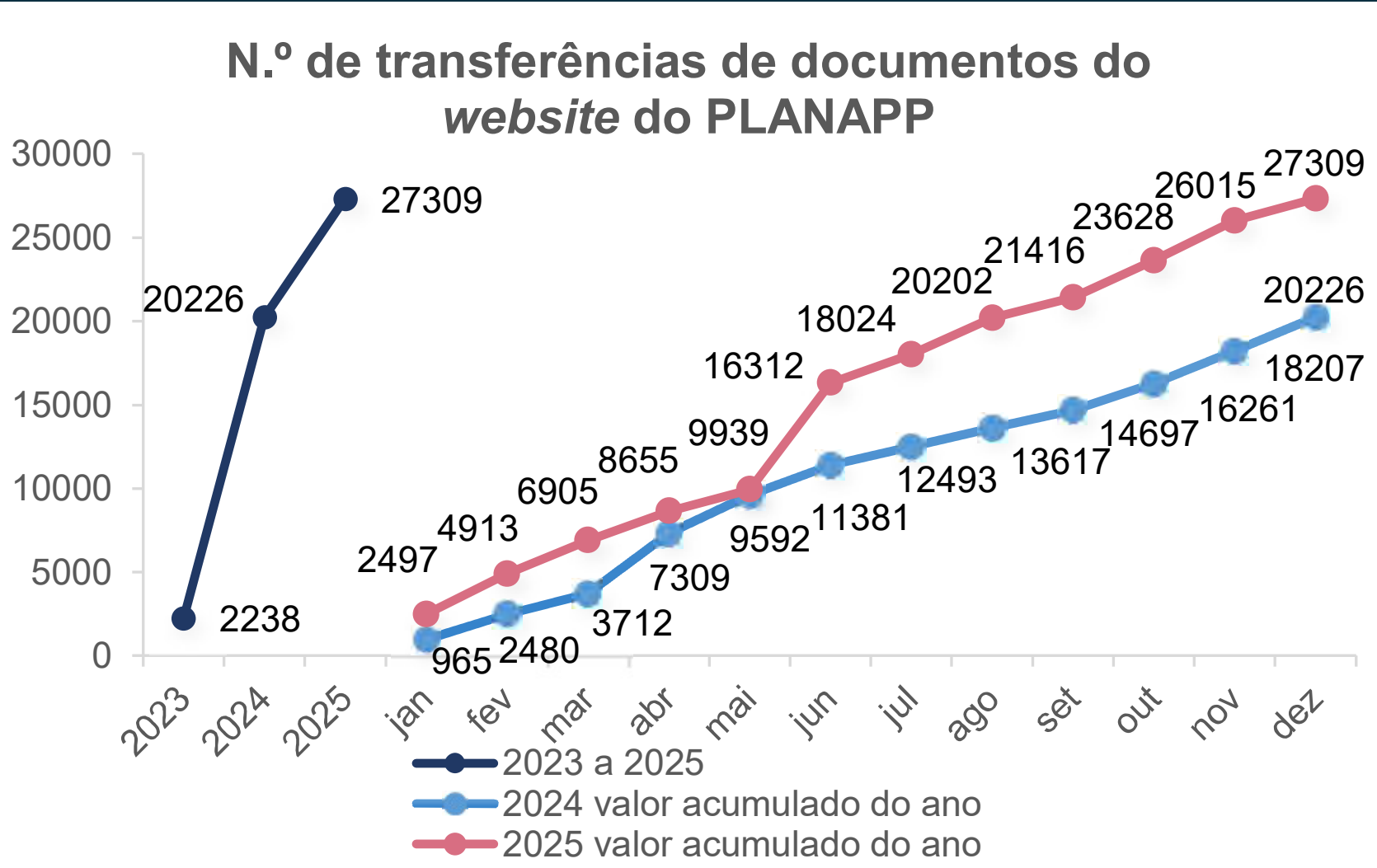
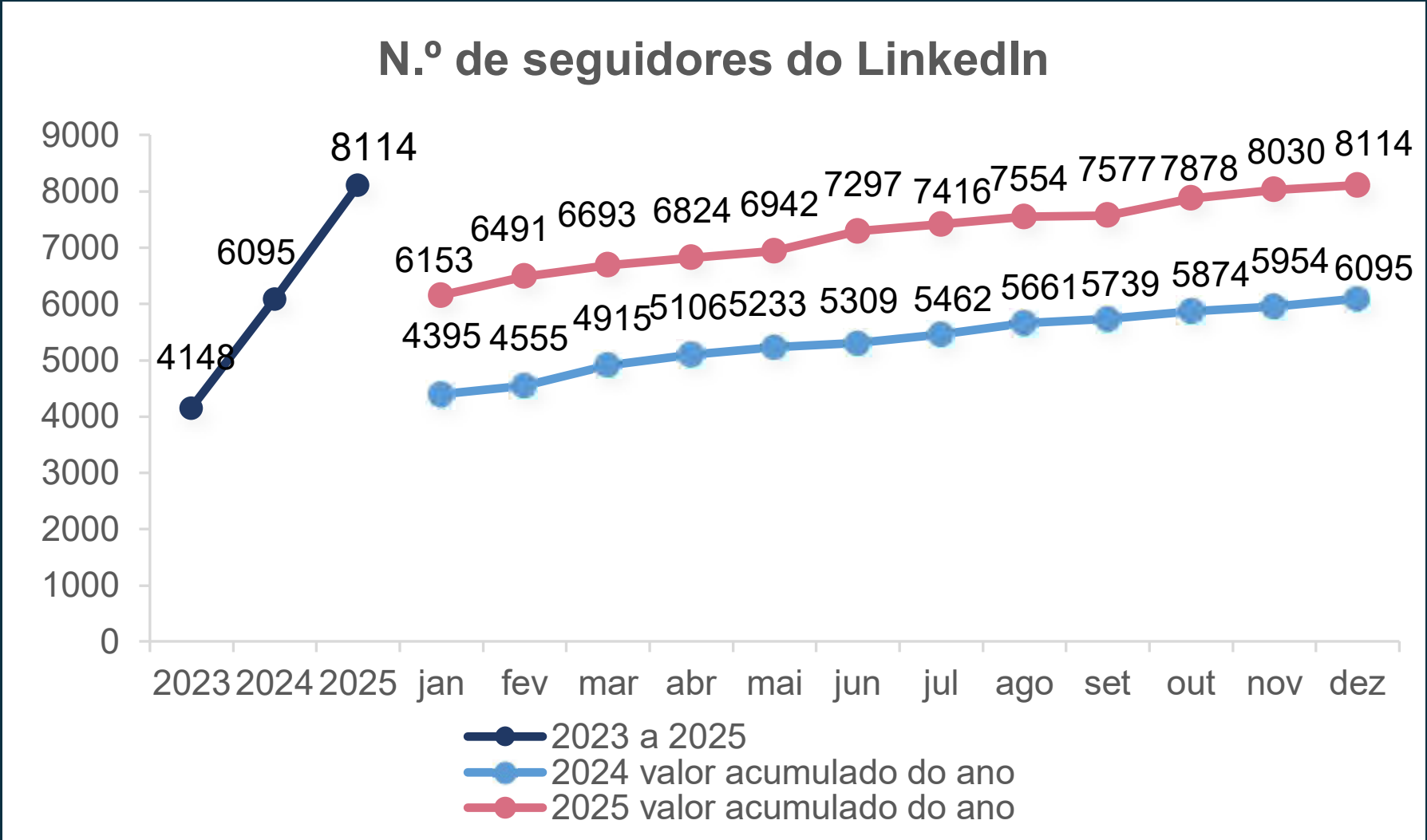
Boas Políticas Públicas
Melhor Sociedade



Cockpit do PLANAPP 2025



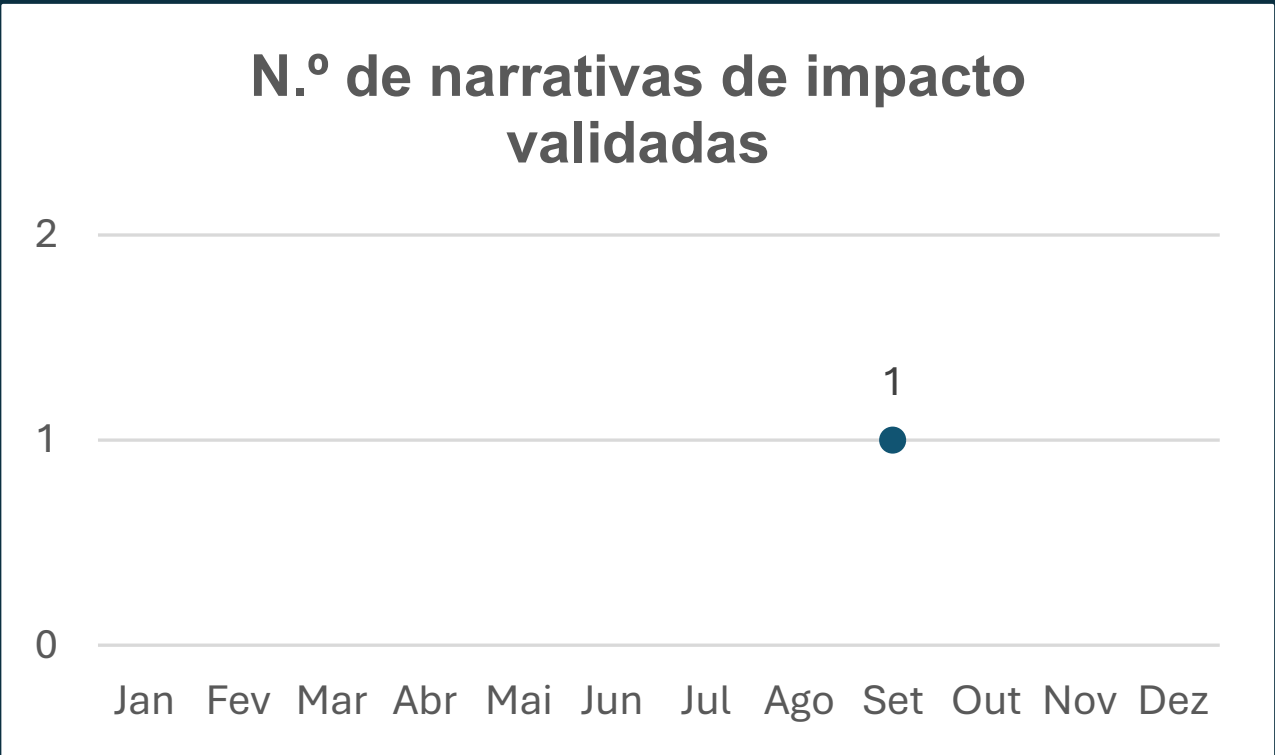
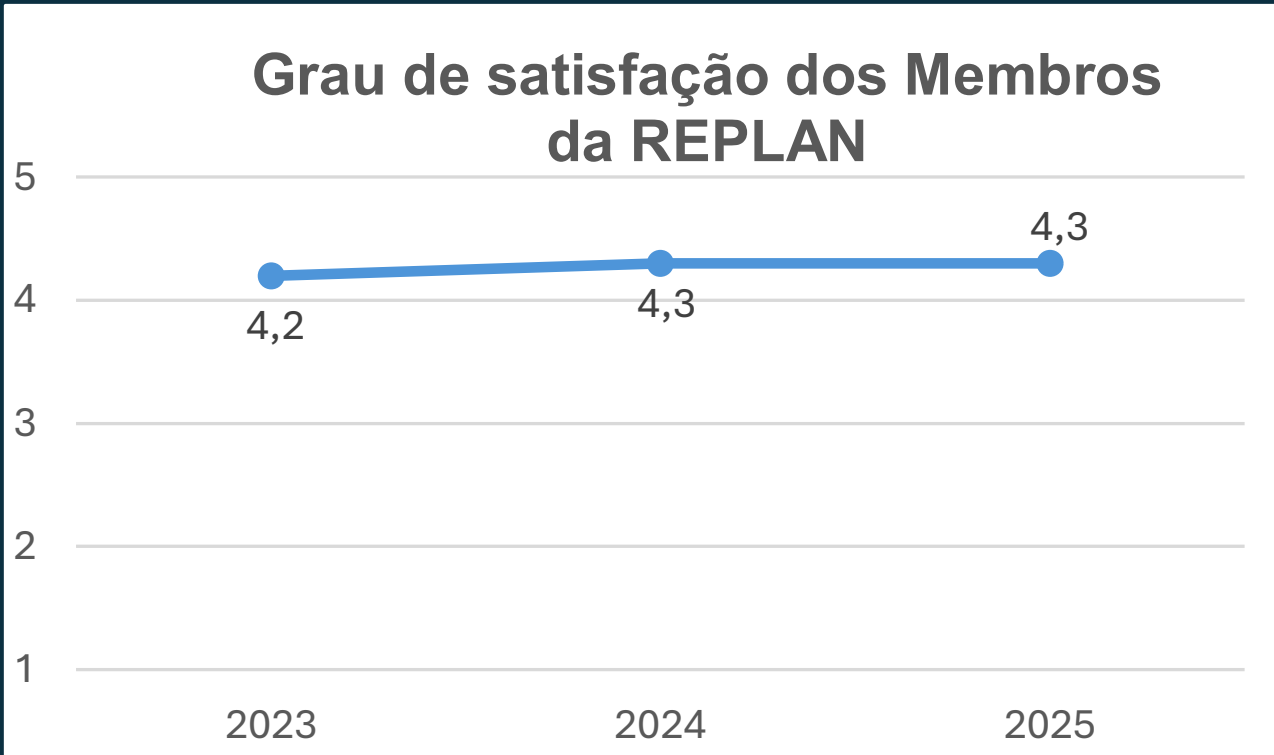
Impacto externo



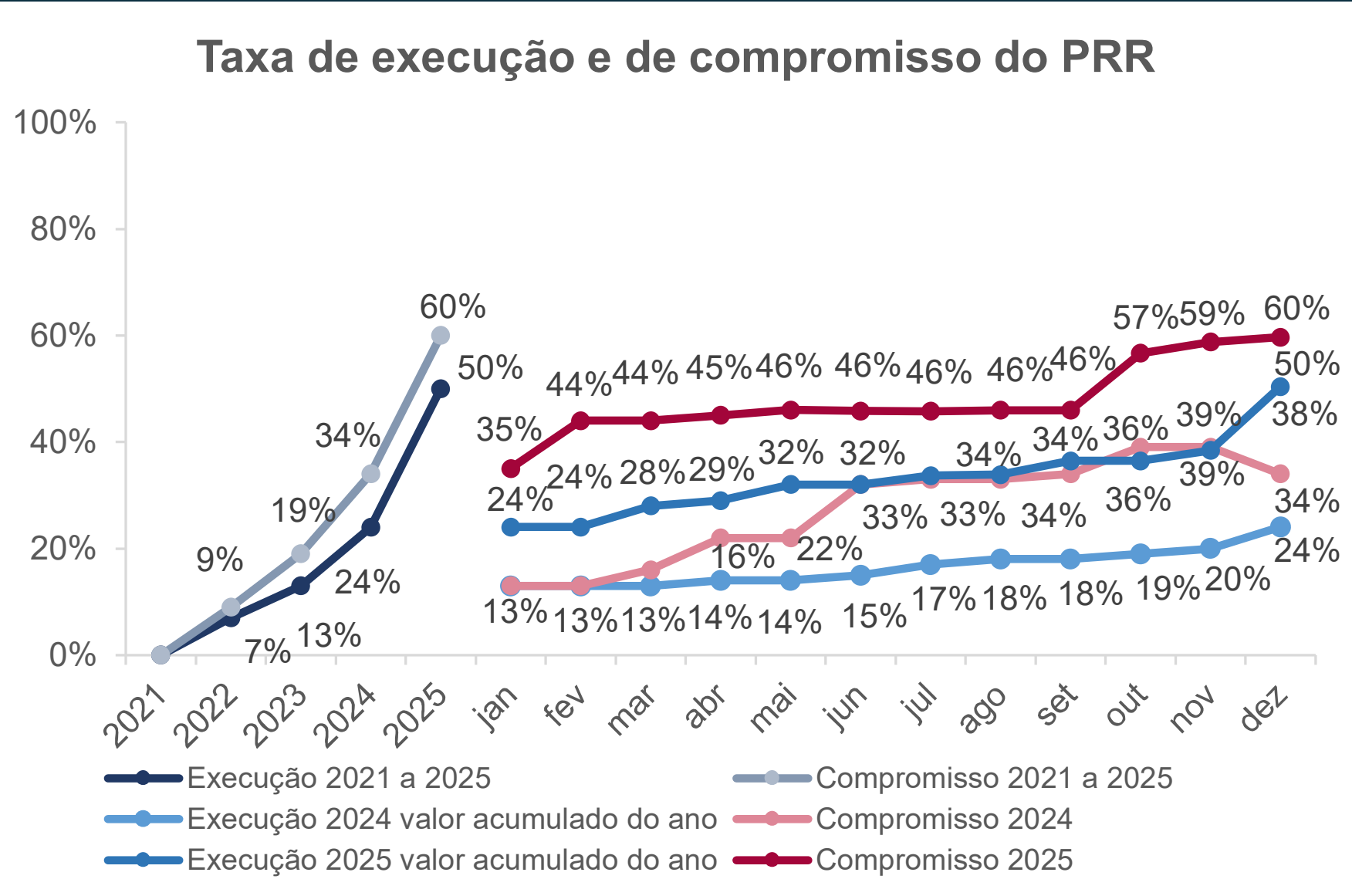
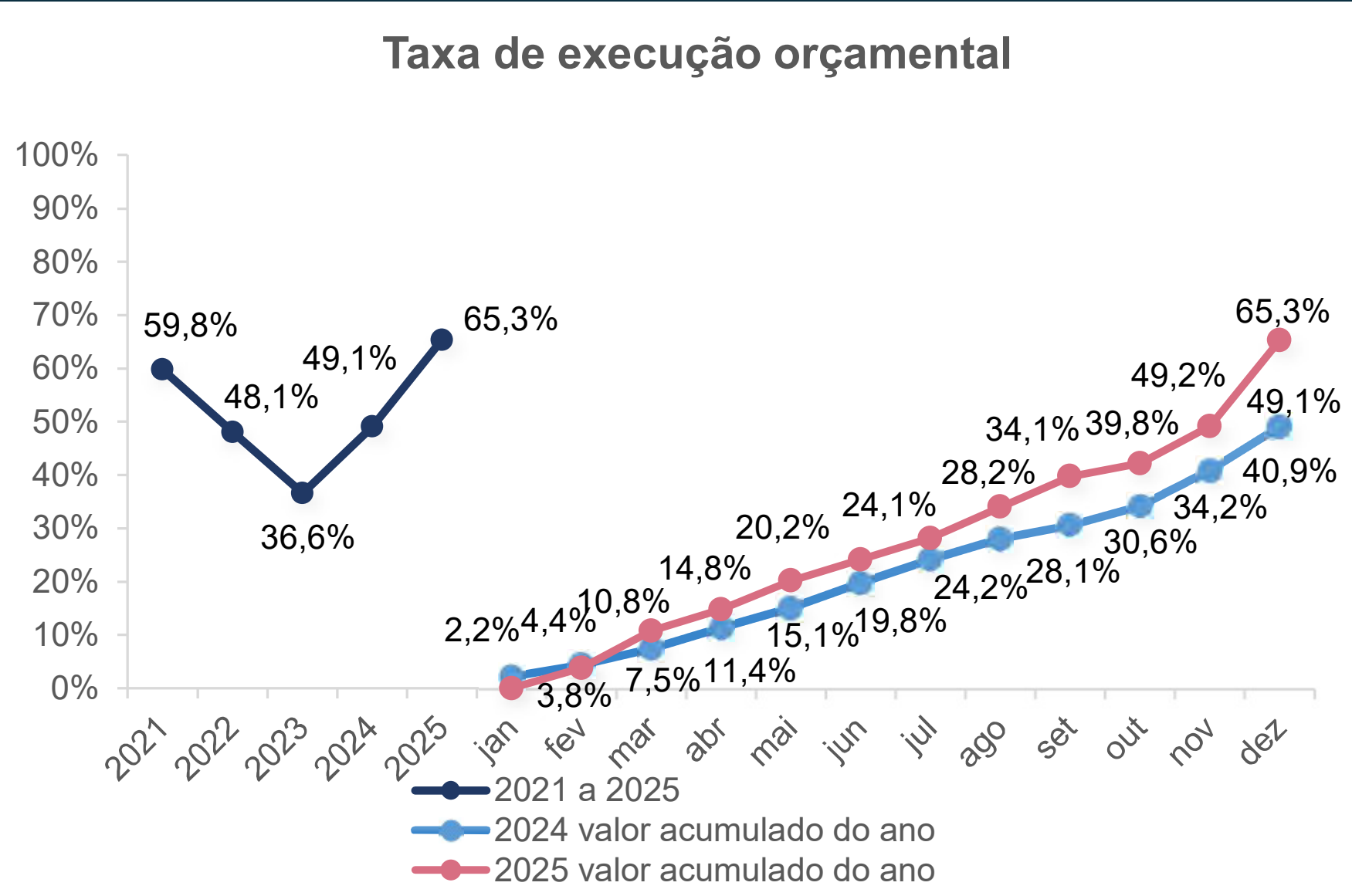
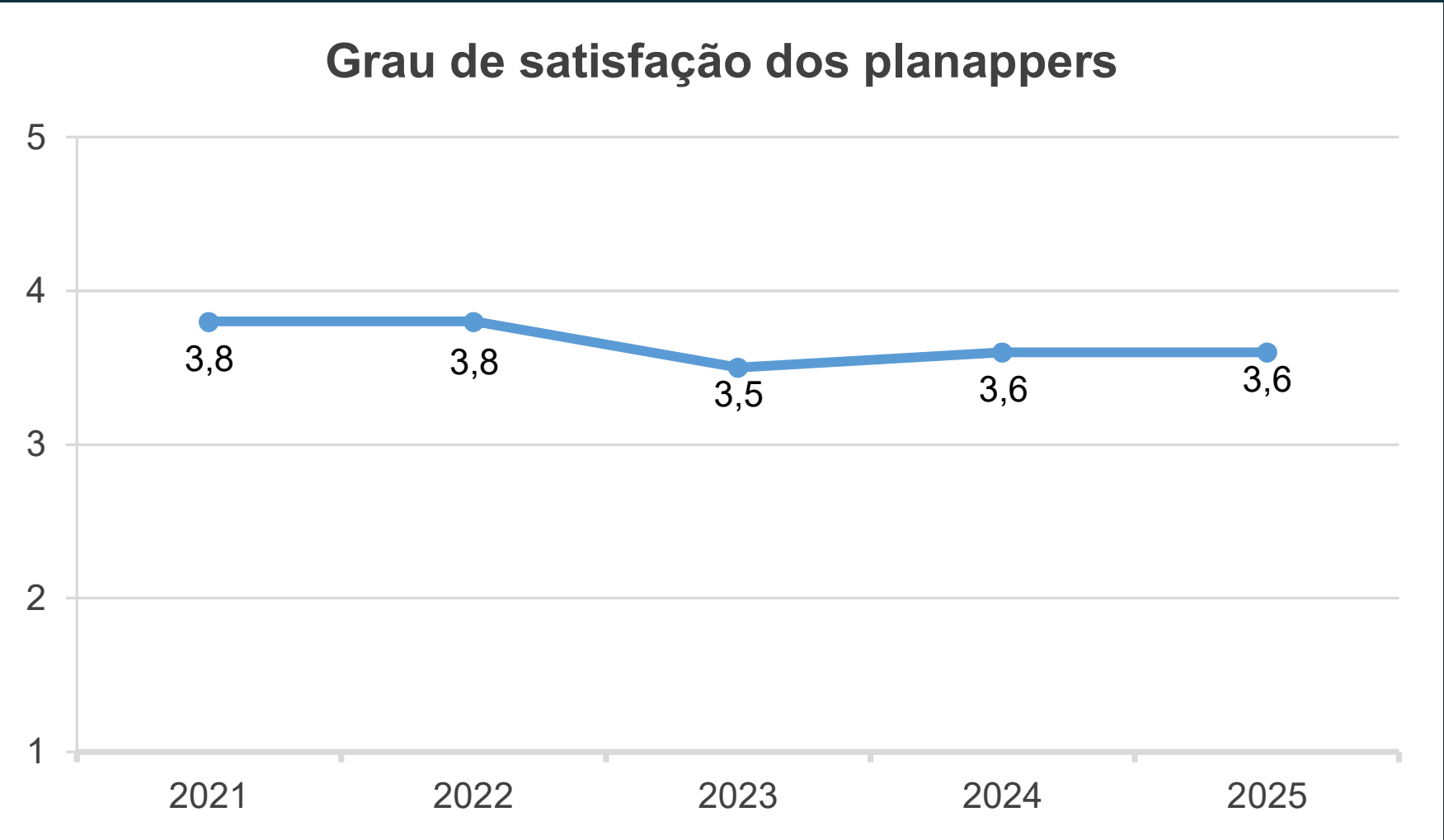
Nota: Sem dados disponíveis de Dezembro de 2025



Impacto externo



Processos internos



Anexo II



Ciclo de Gestão:	2025-2028
Designação do Serviço Organismo:	Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas
Tutela(s):	Presidência do Conselho de Ministros
Missão:	Apoiar a definição das políticas públicas, assegurando a coerência dos planos setoriais com os documentos de planeamento transversais, acompanhar a execução e avaliar a implementação das políticas públicas e elaborar estudos prospetivos.
Lei orgânica:	Decreto-Lei n.º 67/2024, de 8 de outubro - Aprova a orgânica do Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas

Objetivos Estratégicos (OE)		Meta	Grau de concretização
OE1:	Promover um apoio de qualidade à decisão política, contribuindo para políticas públicas mais informadas por evidências	90%	101%
OE2:	Promover a capacitação institucional e o desenvolvimento de competências nos domínios associados ao planeamento estratégico e ao ciclo das políticas	57%	64%
OE3:	Dinamizar redes colaborativas e parcerias institucionais, designadamente no quadro da Rede de Planeamento e Prospetiva da Administração Pública (REPLAN), com vista ao reforço da infraestrutura de conhecimento para as políticas públicas	57%	64%
OE4:	Consolidar o PLANAPP enquanto serviço central do sistema nacional de planeamento, afirmando o seu papel no quadro da Administração Pública e promovendo o seu reconhecimento público	74%	85%
OE5:	Dinamizar a informação aos cidadãos sobre políticas públicas, enquanto instrumento de promoção da participação cívica e de reforço da confiança dos cidadãos nas instituições democráticas	30%	37%

Objetivos Operacionais (OP)													
EFICÁCIA												PESO:	40%
OP1: Apoiar na prospecção e no planejamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências												Peso:	25%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind1 N.º de documentos relevantes para a prospecção e planeamento estratégico da política pública				10	5	19	100%	EMPP	$\sum$ do n.º de documento S...	12	100%	Atingido	0%
												Grau de Realização do OP1	100%
OP2: Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												Peso:	25%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind2 N.º de documentos relevantes para a promoção da monitorização e avaliação da política pública				13	5	23	100%	EMM; EMAAI	$\sum$ do n.º de documento S...	10	100%	Atingido	0%
												Grau de Realização do OP2	100%

OP3: Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação												Peso:	25%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind3 N.º de workshops, mesas redondas e encontros com parceiros				10	4	18	100%	EMPECI	$\sum$ do n.º de workshops ...	10	100%	Atingido	0%
												Grau de Realização do OP3	100%
OP4: Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais												Peso:	25%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind4 N.º de reuniões, encontros e sessões especiais no âmbito do plano de atividades da REPLAN e das suas equipas multissetoriais			19	27	7	43	100%	NCS	$\sum$ do n.º de reuniões, encontros e sessões especiais ...	25	100%	Atingido	0%
												Grau de Realização do OP4	100%

EFICIÊNCIA												PESO:	30%
OP5: Assegurar o reforço de competências no PlanAPP e na Administração Pública												Peso:	55%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind5 N.º de sessões destinadas ao reforço de competências do PLANAPP e da AP				19	5	30	100%	EMCGCE MGIPI	∑ do n.º de sessões...	16	100%	Atingido	0%
												Grau de Realização do OP5	100%
OP6: Otimizar os serviços internos prestados												Peso:	45%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind6 N.º de soluções de AI integradas no apoio aos processos internos				4	2	8	100%	EMSITDIA	∑ do n.º de soluções de IA...	8	129%	Superado	29%
												Grau de Realização do OP6	129%

QUALIDADE												Peso:	30%
OP7: Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP												Peso:	50%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind7 Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP	3,8	3,5	3,7	3,7	0,5	4	100%	Direção	Média ponderada das respostas ao questionário	3,6	100%	Atingido	0%
												Grau de Realização do OP7	100%
OP8: Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP												Peso:	50%
Indicadores	Realizado N-3	Realizado N-2	Última Monitorização 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Ind8 Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos parceiros envolvidos na REPLAN e respetivas equipas multissetoriais		3,5		3,5	0,5	4	50%	NCS	Média ponderada das respostas ao questionário	4,3	140%	Superado	40%
Ind9 Taxa de crescimento do n.º de seguidores de LinkedIn, do n.º de subscrições da newsletter externa e do n.º de utilizadores únicos do site			61%	25%	5%	38%	50%	EMCGC	$((\sum \text{do n.º acumulado de...de 2025} - \sum \text{do n.º acumulado de... de 2024}) / \sum \text{do n.º de... de 2024}) * 100$	54,24%	158%	Superado	58%
												Grau de Realização do OP8	149%

Objetivos Estratégicos vs Operacionais matriz de enquadramento	OP1	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8
Objetivo Estratégico 1	○	○	○		○	○	○	○
Objetivo Estratégico 2			○		○		○	○
Objetivo Estratégico 3			○	○	○		○	○
Objetivo Estratégico 4	○	○		○		○	○	○
Objetivo Estratégico 5							○	○

OBJETIVOS RELEVANTES nº 1 do art.18º da Lei 66-B/2007, de 28.12	Peso dos parâmetros na avaliação final	Peso dos objetivos no respetivo parâmetro	Peso de cada objetivo na avaliação final	Objetivos Relevantes	Taxa de realização relativa	Taxa de realização absoluta
Eficácia					100%	40%
OP1	40%	25%	10%			
OP2		25%	10%			
OP3		25%	10%			
OP4		25%	10%			
Eficiência					113%	34%
OP5	30%	55%	17%	○		
OP6		45%	14%	○		
Qualidade					125%	37%
OP7	30%	50%	15%	○		
OP8		50%	15%	○		
Total	100%	Soma dos pesos dos objetivos operacionais mais relevantes		60%		

RECURSOS HUMANOS									Dias úteis 2025 F	228
DESIGNAÇÃO	Pontuação (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços) ¹	Pontuação efetivos Planeados para 2025			Pontuação efetivos Executados para 2025			Desvio (em n.º)	Pontuação Executada / Pontuação Planeada	UERHE / UERHP
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31 dez.	UERHE	Pontuação Executada			
Dirigentes - Direção Superior	20	3	684	60	4	912	80	1	133%	133%
Consultores Seniores	16	3	684	48	3	684	48	0	100%	100%
Consultores Coordenadores	16	4	912	64	7	1596	112	3	175%	175%
Consultores Principais	12	5	1140	60	3	684	36	-2	60%	60%
Consultores Associados	12	10	2280	120	6	1368	72	-4	60%	60%
TSECTAPP*	12	0	0	0	50	11400		-50		
Técnico Superior	12	100	22800	1200	12	2736	144	-88	12%	12%
Especialistas de Informática	12	2	456	24	1	228	0	-1	-100%	50%
Coordenador Técnico	9	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Assistente Técnico	8	6	1368	48	4	912	32	-2	67%	67%
Técnicos de Informática	8	2	456	16	0	0	0	-2	0%	0%

RECURSOS HUMANOS									Dias úteis 2025 F	228
DESIGNAÇÃO	Pontuação (Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços) ¹	Pontuação efetivos Planeados para 2025			Pontuação efetivos Executados para 2025			Desvio (em n.º)	Pontuação Executada / Pontuação Planeada	UERHE / UERHP
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31 dez.	UERHE	Pontuação Executada			
Encarregado geral operacional	7	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Encarregado operacional	6	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
Assistente Operacional	5	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
(1 CCAS)		135	30 780	1 640	90	20 520	524	-45	32%	67%

RECURSOS FINANCEIROS							
DESIGNAÇÃO	Planeado	Corrigido	Disponível	Execução (31.dez.2025)	Grau de Execução (face ao planeado)	Grau de Execução (face ao corrigido)	Grau de Execução (face ao disponível)
Orçamento de Funcionamento (OF)	6 691 907,00 €	5 927 447,00 €	5 927 447,00 €	4 759 739,00 €	71,12%	80,31%	80,31%
Despesas c/Pessoal	4 691 685,00 €	4 719 552,00 €	4 719 552,00 €	3 964 827,42 €	84,51%	84,01%	84,01%
Aquisições de Bens e Serviços	1 710 277,00 €	981 101,00 €	981 101,00 €	719 162,13 €	42,05%	73,30%	73,30%
Juros e outros encargos	1000 €	1000 €		0,00 €	0,00%	0,00%	0,00%
Transferências correntes	0,00 €	134,00 €		134,00 €		100%	100%
Outras despesas correntes	0,00 €	322,00 €		322,00 €		100%	100%
Despesas de Capital	289 945,00 €	225 338,00 €	225 338,00 €	75 293,45 €	25,97%	33,41%	33,41%
Orçamento de Projetos (OP)	5 680 419,00 €	6 037 206,00 €	6 037 206,00 €	3 053 265,50 €	53,75%	50,57%	50,57%
Plano de Recuperação e Resiliência	5 680 419,00 €	6 037 206,00 €	6 037 206,00 €	3 053 265,50 €	53,75%	50,57%	50,57%
Outros valores	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-	-	-
Total (OF+OI+OV)	12 372 326,00 €	11 964 653,00 €	11 964 653,00 €	7 813 004,50 €	63,14%	65,30%	65,30%

AVALIAÇÃO FINAL DO QUAR 2025				
Avaliação de acordo com os requisitos constantes no artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro	Âmbito	Eficácia Ponderação: 40%	Eficiência Ponderação: 30%	Qualidade Ponderação: 30%
	Quantitativa	111%		
	Qualitativa	Bom		

Ref.:	Descritivo	Fonte de Verificação	Justificação do Valor Crítico
Ind1	N.º de documentos relevantes para a prospetiva e planeamento estratégico da política pública	Website do PLANAPP; Intranet; Email enviado à Direção	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark
Ind2	N.º de documentos relevantes para a promoção da monitorização e avaliação da política pública	Website do PLANAPP; Intranet; Email enviado à Direção	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark
Ind3	N.º de workshops, mesas redondas e encontros com parceiros	Website do PLANAPP; Intranet; Email enviado à Direção	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark
Ind4	N.º de reuniões, encontros e sessões especiais no âmbito do plano de atividades da REPLAN e das suas equipas multissetoriais	Sistema de Monitorização e Acompanhamento de realização do QUAR	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark
Ind5	N.º de sessões destinadas ao reforço de competências do PLANAPP e da AP	Sistema de Monitorização e Acompanhamento de realização do QUAR	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark
Ind6	N.º de soluções de AI integradas no apoio aos processos internos	Gestão de projetos	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark
Ind7	Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP	Relatório de análise dos resultados dos questionários de satisfação a aplicar aos trabalhadores	Grau máximo de satisfação, dado que o PLANAPP está em constante adaptação nestes primeiros anos de existência
Ind8	Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos parceiros envolvidos na REPLAN e respetivas equipas multissetoriais	Relatório de análise dos resultados dos questionários de satisfação a aplicar aos parceiros	Grau máximo de satisfação, dado que o PLANAPP está em constante adaptação nestes primeiros anos de existência
Ind9	Taxa de crescimento do n.º de seguidores de LinkedIn, do n.º de subscrições da newsletter externa e do n.º de utilizadores únicos do site	Relatório estatístico	Fórmula convencionada na ausência de histórico ou benchmark

MATRIZ RACIM										
N.º	Descritivo	Estrutura(s) Orgânica(s) Responsável(eis)								
		Direção	NCS	EMPP	EMM	EMAAI	EMPECI	EMGIPI	EMCGC	EMSITDIA
Ind1	N.º de documentos relevantes para a prospetiva e planeamento estratégico da política pública	A		R					C	
Ind2	N.º de documentos relevantes para a promoção da monitorização e avaliação da política pública	A		C	R	R			C	
Ind3	N.º de workshops, mesas redondas e encontros com parceiros	A		C	C	C	R		C	
Ind4	N.º de reuniões, encontros e sessões especiais no âmbito do plano de atividades da REPLAN e das suas equipas multissetoriais	A	R	C	C	C				
Ind5	N.º de sessões destinadas ao reforço de competências do PLANAPP e da AP	A		C	C	C	C	R	R	C
Ind6	N.º de soluções de AI integradas no apoio aos processos internos	A	C	C	C	C	C	C	C	R
Ind7	Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP	A	C	C	C	C	C	R	C	C
Ind8	Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos parceiros envolvidos na REPLAN e respetivas equipas multissetoriais	A	R	C	C	C				
Ind9	Taxa de crescimento do n.º de seguidores de LinkedIn, do n.º de subscrições da newsletter externa e do n.º de utilizadores únicos do site	A							R	

Legenda

R: Responsável - planeia, executa, contribuir para

A: Aprovador - delega, valida, desafia, aprova

C: Consultado - apoia e /ou participa fornecendo contributos específicos

NOTAS EXPLICATIVAS

#1 A taxa de realização do QUAR é de 111%, tendo sido calculado a partir de uma média ponderada, seguida de um cálculo por proporcionalidade.

#2 Para o ano de 2025, o QUAR do PLANAPP apresenta 8 Objetivos Operacionais (OP), dos quais se destacam como mais relevantes:
OP5 = 17% | OP6 = 14% | OP7 = 15% | OP8=15%
Os OP5, OP6, OP7 e OP8 somam 60% da avaliação do QUAR do PLANAPP 2025 e representam 50% do total de OP definidos.

#3 A Eficácia foi o parâmetro que mais contribuiu em termos absolutos (40%), por ter o maior peso.
A Qualidade foi o parâmetro com maior taxa relativa (124,62%), ou seja, o que mais superou os seus objetivos.
O somatório das taxas absolutas dá a nota global do QUAR: 111% — desempenho acima das metas estabelecidas.

#4 Para efeitos de execução dos Recursos Humanos do PLANAPP em 2025, foram considerados: 3 consultadores seniores, 7 consultores coordenadores, 3 consultores principais, 6 consultores associados, 51 técnicos superiores especialistas, 12 técnicos superiores, 1 especialista de informática, e 4 assistentes técnicos.

#5 Para o ano de 2025 a dotação total do orçamento constante na proposta de Lei do Orçamento de Estado 2025 foi de 12.373.326,00€. Em termos de execução no âmbito do Orçamento de Funcionamento inscrevem-se as rubricas “Despesas com Pessoal” (3.964.827,42€), “Aquisição de Bens e Serviços” (719.162,13€), e "Despesas de Capital" (75.293,45€). No âmbito do Orçamento de Projetos, o Plano de Recuperação e Resiliência apresenta a rubrica executada (3.053.265,50€).

#6 TSECTAPP* A carreira de regime especial de técnico superior especialista em coordenação transversal de administração e políticas públicas (TSECTAPP) foi criada pelo Decreto-Lei n.º 61/2025, de 2 de abril, não havendo recursos humanos dessa categoria planeados em 2025.

Anexo III

Resultados dos indicadores

Objetivo operacional 1 – OP1												
Apoiar na prospectiva e no planejamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 1 N.º de documentos relevantes para a prospectiva e planeamento estratégico da política pública	QUAR	10	5	19	12	100%	Atingido	Taxonomia dos IP Publicada; Glossário do Ciclo de Políticas Públicas publicado; Lista dos IP - tomo 2024 Publicado; Glossário de Prospectiva Publicado; Nota sobre a linha Sines-Elvas publicada; Rascunho GO enviado à tutela; Relatório final das Megatendências publicado; Abordagem PT 2050 enviado à REPLAN; Abordagem GO enviada à direção; Nota Tarifas; Estudo sobre competição na operação ferroviária enviado ao GSEP; Estudo preliminar sobre abertura do mercado de carregamento elétrico enviado ao GSEP	Sistema de Monitorização e Acompanhamento de realização do QUAR	EMPP	23	16

Objetivo operacional 1 – OP1												
Apoiar na prospetiva e no planeamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 10 N.º de workshops "Portugal 2050: Cenários e Visão"	Operacional	5	2	9	10	130%	Superado	Realização de 6 <i>workshops</i> , respetivas sínteses e <i>outputs</i> gerados por IA (imagens, vídeos) na componente colaborativa; <i>Workshop</i> Ambições (outubro) <i>Workshop</i> sobre o projeto Portugal 2050: Cenários e Visão (outubro) 2 <i>Workshops</i> Cenários (dezembro)	Pastas partilhadas, Canal <i>teams</i> REPLAN Prospetiva, Notícias no Site e <i>intranet</i>	EMPP		
Ind. 11 N.º de publicações de prospetiva de suporte ao "Portugal 2050"	Operacional	2	2	5	3	100%	Atingido	Caixa de Ferramentas: Síntese sessões colaborativas Portugal 2050: Cenários e Visão Entrevistas a diferentes perfis, Portugal 2050	Pastas partilhadas; canal <i>teams</i> REPLAN Prospetiva; Site do PLANAPP	EMPP		

Objetivo operacional 1 – OP1												
Apoiar na prospetiva e no planeamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 12 N.º de notas de análises/proposta s associadas ao alinhamento e roteiro de instrumentos estratégicos de planeamento transversais	Operacional	2	1	4	3	100%	Atingido	Versão final do Roteiro do Planeamento Estratégico Nacional	Email enviado à direção; pastas partilhadas	EMPP		
								Proposta de abordagem à estratégia 2040 apresentada e validada em REPLAN (planeamento, regional e comissão)				
								Proposta de abordagem ao PNI 2040 enviada para a coordenação da equipa de planeamento da REPLAN				
Ind. 13 Data de apresentação à REPLAN da Lista de IP edição 2025	Operacional	30/11/2025	30 dias	15/08/2025	25/11/2025	100%	Atingido	Lista IP preliminar para 2025 e respetiva nota metodológica	Emails	EMPP		

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 2 N.º de documentos relevantes para a promoção da monitorização e avaliação da política pública	QUAR	13	5	23	10	100%	Atingido	1. Publicação do Projeto de Roteiro Nacional para o Desenvolvimento Sustentável; 2. Nota de Análise Envelhecimento na população Perceções, recursos de saúde e respostas sociais; 3. Especificações Técnicas para a Avaliação de Impacto do Programa Cuida-te; 4. Contributo para a análise ex-ante de medidas de política de promoção da natalidade; 5. Contributo para a análise ex-ante do	Publicação no site do PLANAPP / Intranet	EMM; EMAAI		

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								modelo de governação do Regulamento de IA; 6. Estudo de avaliação da implementação de recomendações sobre o uso de <i>smartphones</i> nas escolas públicas (Relatório e Sumário Executivo), no quadro da interação com o MECI; 7. Relatório de Progresso Anual da ENCP; 8. Relatório sobre Estado de Portugal: uma análise comparativa; 9. Estudo de apoio ao desenho, monitorização e avaliação do				

Objetivo operacional 2 – OP2

Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas

Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								novo modelo de ação social no Ensino Superior 10. Guia de Monitorização e Avaliação Participativa revisto				
Ind. 14												
Data entrega de Relatório de Acompanhamento do POENMP	Operacional	30/04/2025	0	30/03/2025	29/04/2025	101%	Superado	Relatório de Acompanhamento do POENMP	Email	EMM		

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 15 Data de entrega do Quadro Global de Monitorização de Metas Estratégicas	Operacional	30/11/2025	30 dias	15/08/2025	12/05/2025	148%	Superado	Lista de Metas Estratégicas dos Instrumentos de Planeamento; Protótipo do Quadro Global de Metas Estratégicas	Email	EMM		
Ind. 16 Data de elaboração do relatório de Progresso Anual da ENCP	Operacional	31/10/2025	30 dias	23/07/2025	29/07/2025	124%	Superado	Relatório de Progresso Anual 2024	Publicação no site do PLANAPP / Intranet	EMM		
Ind. 17 Data de publicação do Relatório sobre Estado de Portugal: uma análise comparativa	Operacional	30/12/2025	0	29/09/2025	30/12/2025	100%	Atingido	Relatório Portugal em Perspetiva: resultados comparados	Pastas	EMM		
Ind. 18 Data para divulgação de Indicadores de Alto Nível e	Operacional	30/12/2025	0	29/09/2025	29/12/2025	100%	Atingido	Publicação dos Indicadores de Alto Nível e Indicadores	<i>Dashboard</i>	EMM		

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Indicadores Chaves de Contexto								Chaves de Contexto				
Ind. 19 N.º de documentos produzidos/coproduzidos no âmbito da avaliação e análise de impactos das políticas públicas	Operacional	7	3	13	7	100%	Atingido	1.Especificações Técnicas para a Avaliação de Impacto do Programa Cuida-te;	Publicação no site do PLANAPP / Intranet	EMAAI		
								2. Contributo para a análise <i>ex-ante</i> de medidas de política de promoção da natalidade;				
								3. Contributo para a análise <i>ex-ante</i> do modelo de governação do Regulamento de IA;				
								4. Estudo de avaliação da implementação de recomendações sobre o uso de <i>smartphones</i>				

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								nas escolas públicas (Relatório e Sumário Executivo), no quadro da interação com o MECI;				
								5. Ficha de Apoio ao Desenho da Avaliação de processo e impacto da medida Mediadores Linguísticos e Culturais nas Escolas, no âmbito do Piloto da ANAV;				
								6. Ficha de Apoio ao Desenho da Avaliação do Programa TEIP, no âmbito do Piloto da ANAV;				
								7. Fichas de Apoio ao				

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Desenho da avaliação dos CoLAB e CTI, no âmbito do Piloto da ANAV.				
Ind. 20 N.º de eventos e reuniões no âmbito da avaliação e análise de impactos das políticas públicas								Pareceres técnicos aos documentos intermédios e finais das Avaliações em que a EMAAI participa nos Grupos de Acompanhamento [Plano Nacional de Gestão Integrada de Fogos Rurais 20-30/AGIF; Avaliação do Programa Escolhas; Avaliação de Operacionalização do PAT 2030; Avaliação da Operacionalização do PO	Publicação no site do PLANAPP / Intranet / Email	EMAAI		

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Algarve; Avaliação do impacto das medidas de apoio ao Emprego no combate à Exclusão Social].				
								Sessões de cocriação no âmbito da exploração de uma abordagem de Monitorização e Avaliação Participativa da ENCP				
								Realização de Encontro de 1 dia dedicado ao tema da Avaliação de Políticas Públicas, com apresentação do Sr. Ministro da Presidência, oradores de vários				

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 21 N.º de ferramentas ou documentos metodológicos disponibilizados para análise de impacto	Operacional	2	1	4	2	100%	Atingido	organismos e investigadores da academia e setor privado	Publicação no site do PLANAPP / Intranet	EMAAI		
								1. Proposta de projeto para a construção de Base de Dados de suporte à análise do impacto económico do setor do cinema e do audiovisual				
								2. Nota de análise sobre aplicação da Matriz Input-Output para análise dos impactos económicos do investimento em Equipamentos de Saúde				
Ind. 22 Percentagem de pedidos de avaliação de impacto	Operacional	95%	5%	100%	100%	125%	Superado	Pareceres ex-ante aos seguinte Instrumentos de	Pareceres enviados ao GSEP	EMAAI	100%	100%

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL) ou parecer								Planeamento e Medidas de Política: Estratégia Digital Nacional; Plano Estratégico e de Ação para os Portos; Estratégia Nacional para os meios de resolução alternativa de litígios; Estratégia Única dos Direitos das Crianças e Jovens; Plano de Ação da Estratégia dos Direitos das Crianças e Jovens; Plano de Ação Bioeconomia Sustentável; Programa Nacional de				

Objetivo operacional 2 – OP2												
Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Segurança Operacional - apreciação do impacto legislativo; Orçamentação por Programas; Revisão de despesa pública.				
Ind. 23 Data para definição da Estrutura e Abordagem ao novo Relatório de Acompanhamento do Roteiro Nacional para o Desenvolvimento Sustentável	Operacional	30/11/2025	30 dias	15/08/2025	0	0%	Não atingido	Uma vez que o Roteiro Nacional não foi aprovado no início do 2º semestre, o Relatório não foi desenvolvido	Email	EMM		

Objetivo operacional 3 – OP3												
Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 3 N.º de workshops, mesas redondas e encontros com parceiros	QUAR	10	4	18	10	100%	Atingido	Workshop - "How to write a policy brief"	Publicação no site do PLANAPP	EMPECI		
								1. <i>Dashboard</i> sobre absentismo; 2. Relatório sobre satisfação e retenção sobre profissionais do SNS; 3. Relatório sobre Absentismo no SNS; 4. Relatório sobre Tempo de Trabalho; 5. <i>Dashboard</i> sobre Tempo de Trabalho Extraordinário; 6. <i>Dashboard</i> sobre Tempo de				
Ind. 24 Nº de relatórios concluídos	Operacional	19	3	28	17	100%	Atingido		Publicação no site do PLANAPP / Email	NCS	9	3

Objetivo operacional 3 – OP3												
Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Trabalho Complementar; 7. Nota sobre Comparação RHS Madeira e SNS; 8. Relatório Comparativo Sistemas de Saúde e 5 países; 9. Memorando sobre Estudo Prospetivo RHS; 10. Levantamento Estruturas de Trabalhos Temporárias e/ou Consultivas Administração Central; 11. Relatório exploratório sobre Modelo de Governação Inteligência Artificial (Aplicação Nacional do Regulamento (UE) 2024/1689); 12. Relatório Projeto IPSA; 13. Documento Enquadramento Projeto Emblemático Produtividade;				

Objetivo operacional 3 – OP3

Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação

Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
14. Nota de Análise Projeto Emblemático Produtividade; 15. Relatório Programa Família e Natalidade; 16. Estudo Produtividade Empresas; 17. Brochura Portugal UE 40 anos												
Ind. 25 N.º de <i>policy briefs</i> no âmbito do portfolio de projetos S4P e do portfolio de projetos Mesas Redondas	Operacional	21	2	29	26	116%	Superado	<i>Policy Briefs</i> enviados pela equipa de investigação	Email	EMPECI	-	0
Ind. 26 N.º de <i>workshops</i> e de encontros, incluindo sessões das comunidades de prática, realizados no âmbito do portfolio de projetos Mesa Redonda, dos concursos S4P e dos <i>workshops</i> em "Ciência e Política	Operacional	6	2	10	10	125%	Superado	<i>Workshops</i> realizados	Lista de participantes	EMPECI	-	20

Objetivo operacional 3 – OP3												
Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Pública - como construir pontes?"												
Ind. 27 N.º de estudos/propostas de planos de ação face a pedidos solicitados no âmbito da representação europeia e multilateral	Operacional	4	1	6	4	100%	Atingido	Propostas de Intercâmbio	Pastas partilhadas/ Sharepoint do PLANAPP	EMGIPI	2	3
								Documentos preparatórios das missões				

Objetivo operacional 4 – OP4												
Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 4 N.º de reuniões, encontros e sessões especiais no âmbito do plano de atividades da REPLAN e das suas equipas multissetoriais	QUAR	20	5	31	25	100%	Atingido	4 Reuniões Comissão Plenária ; 3 Reuniões da Equipa Multissetorial prospetiva; 3 Reuniões da Equipa Multissetorial de Planeamento; 3 Reuniões da Equipa Multissetorial de Monitorização; 4 Reuniões da Equipa Multissetorial de Avaliação; 2 Reuniões de Equipa Multissetorial de Articulação Regional; 3 <i>Workshops</i> da Equipa Multissetorial de prospetiva; 1 Evento de lançamento do Relatório Megatendências	Publicação no site do PLANAPP; Convocatórias e outra documentação relevante em Pasta partilhada Teams REPLAN - Home Page.	NCS		20

Objetivo operacional 4 – OP4												
Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								elaborado pela Equipa Multissetorial de Prospetiva; 1 Evento de lançamento do Projeto Portugal 2050: Cenários e Visão; 1 Encontro Nacional de Avaliação.				
Ind. 28												
Data de submissão do plano de atividades da REPLAN para 2025-2026	Operacional	30/03/2025	30 dias	12/02/2025	09/04/2025	100%	Atingido	Plano de atividades da REPLAN para 2025-2026	Publicação no site do PLANAPP	NCS		
Ind. 29												
N.º de documentos produzidos no âmbito da REPLAN	Operacional	2	1	4	8	186%	Superado	Relatório final das Megatendências (EMPP); Glossário de Prospetiva (EMPP); Lista IP de 2024 (EMPP); Taxonomia dos IP (EMPP);	Publicação no site do PLANAPP	EMPP; EMAAI; EMM		

Objetivo operacional 4 – OP4												
Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 30 N.º de reuniões e eventos realizados no âmbito da REPLAN	Operacional	27	12	49	46	122%	Superado	Glossário do Ciclo de Políticas Públicas (várias equipas); Proposta de Roteiro para a criação de uma Agenda Nacional de Avaliação (EMA); Lista de Metas Estratégicas dos Instrumentos de Planeamento; Catálogo de Produtos de Monitorização dos Instrumentos de Planeamento	Emails; Pastas partilhadas	EMPP; EMAAI; EMM	-	58
								EMA (1ºT): 1 reunião da EMA; 2 reuniões de coordenação; 2 reuniões bilaterais com membros da EMA 2 workshops: Glossário de Prospetiva e Glossário do Ciclo de Políticas				

Objetivo operacional 4 – OP4												
Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Públicas+Taxonomia 4 <i>workshops</i> PT 2050: Visão e ambição, Teatro Thália, dois workshops cenários 10 reuniões de coordenação da equipa de Prospetiva 3 reuniões da equipa de prospetiva 1 reunião de apresentação do projeto colaborativo associado ao PT 2050 à equipa de Prospetiva 1 sessão Prospetiva REPLAN com IPEA (Brasil) 4 reuniões de coordenação da equipa de planeamento estratégico 3 reuniões da equipa de Planeamento Estratégico				

Objetivo operacional 4 – OP4												
Dinamizar o trabalho da REPLAN e das suas redes multissetoriais												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Lançamento Megatendências Academia Militar EMA (2ºT): 1 reunião da EMA (junho); 2 reuniões de coordenação; EMA (3ºT): 1 reunião EMA (setembro) EMA (4ºT): 1 reunião EMA (dezembro) Reuniões de coordenação EMA - 4 3 Reuniões de Equipa Multissetorial de Monitorização e Encontro Acesso a Micro Dados (Biblioteca MTSSS)				

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 5 N.º de sessões destinadas ao reforço de competência s do PLANAPP e da AP	QUAR	19	5	30	16	100%	Atingido	<i>Webinars</i> do conhecimento (N=5) IA para todos (1ª parte) IA para todos (2ª parte) Justiça socioespacial na construção da política pública de habitação O <i>Advisory System</i> das políticas de energias renováveis em Portugal e na Dinamarca" Usabilidade de <i>Dashboards</i> -Bateria Sintética de Indicadores para Portugal (BSIMP) e Indicadores-Chave de Contexto (ICC) <i>Webinar</i> no âmbito de Projetos - projeto ESG (EMGIPI) Alianças para a Inclusão Alimentar: A Revolução das Mercearias Sociais" Programa de Formação em Políticas Públicas (N= 6) Programa de Formação em	Publicação no site do PLANAPP	EMCGC	-	11

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Políticas Públicas (1ªed) Mod. Monitorização				
								Programa de Formação em Políticas Públicas (1ªed) Mod. Avaliação				
								Programa de Formação em Políticas Públicas (2ªed) Mod. Introdução às Políticas Públicas (4ªed)				
								Programa de Formação em Políticas Públicas (2ªed) Mod. Introdução às Políticas Públicas (5ªed)				
								Programa de Formação em Políticas Públicas (2ªed) Mod. Prospetiva				
								Programa de Formação em Políticas Públicas (2ªed) Mod. Planeamento				
								4 Workshops IA: Workshop Assessment Transformação Digital				

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 31 Data de Realização do Ciclo de <i>Webinars</i> sobre Demografia e Políticas Públicas	Operacional	30/09/2025	30 dias	30/06/2025	0	0%	Não atingido	& AI; Ideação (AI <i>Experience</i> LAB); GitHub for <i>developers</i> ; <i>Microsoft Copilot</i>	Email	EMM		
								A equipa de projeto foi canalizada para trabalhos que surgiram no PLANAPP no âmbito da Agenda Transformadora em agosto de 2025				
								Número de pessoas que participaram na formação	Emails; pastas partilhadas	EMPP		
									Intranet	EMGSITDIA		
Ind. 32 N.º de participantes na formação modelo PreMMIA	Operacional	5	5	13	14	130%	Superado					
Ind. 33 Taxa de trabalhadores envolvidos em projetos de IA	Operacional	60%	10%	88%	95%	131%	Superado	<i>Copilot</i>	Intranet	EMGSITDIA		
Ind. 34 Taxa de execução do plano de formação do PLANAPP	Operacional	55%	10%	81%	52%	100%	Superado	Mapa de monitorização do PF2025; Relatório com resultados de execução do Plano de Formação 2025	Plano Formação 2025 e Relatório do Plano de	EMGIPI	46%	100%

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 35 Nº de <i>webinars</i> de conhecimento destinados ao PLANAPP ou à REPLAN	Operacional	18	4	28	6	100%	Atingido	com Sugestões de Melhoria e Plano de Mitigação	Formação 2025	EMCGC		
								IA para todos (1ª parte); IA para todos (2ª parte); Justiça socioespacial na construção da política pública de habitação; Copilot Chat e os Copilot Free Agents - Sessão 1; Copilot Chat e os Copilot Free Agents - Sessão 2; Innovate with Azure & GitHub Copilot – Dirigido aos embaixadores; Power platform for admins - sessão 1; Power platform for admins - sessão 2; Metas Estratégicas dos Instrumentos de Planeamento; A integração da sustentabilidade (ODS) nos instrumentos de	Publicação no site do PLANAPP / Intranet			

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								planeamento e na sua monitorização; Avaliação de políticas públicas: práticas correntes e emergentes; Prospetiva e Inteligência Estratégica na Administração Pública; “Webinar com Pascale Junker” (REPLAN); Prospetiva e inteligência estratégica na Administração Pública; Workshop sobre construção do PA 2026 da EMM REPLAN; Olhares sobre o Sistema de Planeamento das Políticas Públicas em Portugal: Onde estamos? Onde queremos chegar?; O Advisory System das políticas de				

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 36 N.º de documentos metodológicos	Operacional	5	2	9	7	100%	Atingido	energias renováveis em Portugal e na Dinamarca"; Alianças para a Inclusão Alimentar: A Revolução das Mercearias Sociais"; Usabilidade de Dashboards -Bateria Sintética de Indicadores para Portugal (BSIMP); Workshop de usabilidade - BSIMP e ICC	Publicação no site do PLANAPP/ REPLAN	EMCGC		
								Como monitorizar Instrumentos de Planeamento – janeiro 2025; Toolkit das Desigualdades: manual de aplicação – fevereiro 2025; Glossário de Prospetiva – fevereiro 2025; Glossário do Ciclo de Políticas Públicas – março de 2025; Taxonomia dos Instrumentos de				

Objetivo operacional 5 – OP5												
Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na administração pública												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								Planeamento – março de 2025				
Ind. 37 Data de lançamento da 2ª edição do curso de formação em políticas públicas	Operacional	30/09/2025	30 dias	30/06/2025	06/05/2025	141%	Superado	Curso de formação em políticas públicas	Publicação no site do PLANAPP/INA	EMCGC		

Objetivo operacional 6 – OP6												
Otimizar os serviços internos prestados												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 6 N.º de soluções de IA integradas no apoio aos processos internos	QUAR	4	2	8	8	129%	Superado	Agentes (competências, <i>service desk</i>); <i>GitHub</i> ; <i>Framework Visual Studio Code</i> ; Ferramentas IA <i>on premise (chats, labs)</i> ; MCP; <i>Scripts</i> de parametrização <i>powershell</i> com ajuda da IA; Aplicações	Intranet	EMSITDIA		

Objetivo operacional 6 – OP6												
Otimizar os serviços internos prestados												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								EMPP, Aplicações EMCGC.				
Ind. 39 Data de criação de um sistema de Indicadores-Chave de Desempenho para monitorização da eficiência e eficácia da atividade	Operacional	31/03/2025	10 dias úteis	28/02/2025	22/04/2025	153%	Superado	Cockpit	Dashboard	EMGIPI		
Ind. 40 Tempo médio de dias úteis de análise dos Pedidos de Aquisição até à submissão da Manifestação de Necessidades	Operacional	5 dias úteis	1 dia útil	3	4,4	136%	Superado	Dashboard de monitorização	Dashboard	EMGIPI		2,9
Ind. 41 Prazo médio de dias úteis de elaboração de relatório/dashboard trimestral sobre a gestão de contratos com alertas e	Operacional	5 dias úteis	10 dias úteis	4	6	100%	Atingido	Dashboard	Dashboard	EMGIPI		

Objetivo operacional 6 – OP6												
Otimizar os serviços internos prestados												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
recomendações de execução												
Ind. 42 Taxa de disponibilidade das Infraestruturas, sistemas e aplicações informáticas	Operacional	95%	2%	100%	99,97%	125%	Superado	<i>Dashboard</i>	<i>Dashboard</i>	EMSITDIA	-	100%
Ind. 43 Taxa de incidentes em sistemas de informação resolvidos dentro do prazo estabelecido	Operacional	90%	5%	100%	94%	125%	Atingido	<i>Service desk</i>	<i>Dashboard</i>	EMSITDIA	-	100%
Ind. 44 Data de homologação das avaliações SIADAP 3 dos trabalhadores do PLANAPP	Operacional	30/04/2025	10 dias úteis	22/03/2025	06/05/2025	100%	Atingido	Homologação das avaliações	Email; Ata de reunião CCA	EMGIPI		
Ind. 45 Taxa de execução de projetos de transformação digital aprovados,	Operacional	75%	10%	100%	100%	125%	Superado	Desenvolvimento de uma plataforma unificada de aquisições	<i>SharePoint (GPS)</i>	EMSITDIA		

Objetivo operacional 6 – OP6												
Otimizar os serviços internos prestados												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024

dentro dos prazos definidos

Objetivo operacional 7 – OP7												
Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024

Ind. 7 Índice de satisfação dos trabalhadores do PLANAPP	QUAR	3,7	0,5	5	3,6	100%	Atingido	Relatório de análise dos resultados dos questionários de satisfação dos trabalhadores	Relatório de análise dos resultados dos questionários de satisfação a aplicar aos trabalhadores	EMGIPI	3,5	3,6
---	------	-----	-----	---	-----	------	----------	---	---	--------	-----	-----

Ind. 46 Taxa de implementação de medidas de bem-estar dos trabalhadores	Operacional	50%	10%	75%	44%	100%	Atingido	Melhoria do programa de integração e <i>Kit</i> de boas vindas; Dia PLANAPP - organização e participação em atividades de <i>Team Building</i> ; Organização de eventos/atividades de partilha de conhecimento;	Intranet; <i>Dashboard</i>	EMGIPI		
--	-------------	-----	-----	-----	-----	------	----------	--	-------------------------------	--------	--	--

Objetivo operacional 7 – OP7												
Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 47 Taxa média diária de utilizadores únicos da intranet face ao total dos trabalhadores	Operacional	50%	10%	75%	57%	100%	Atingido	Conversas com o Diretor	Excel de registo e cálculo	EMCGC	-	51%
								Apoio financeiro e incentivo à formação especializada e avançada na frequência do ensino superior, que não confira grau académico, ou de capacitação em áreas de especialização.				
								A considerar na fórmula de cálculo: N.º de trabalhadores por mês com base no número de emails enviados na newsletter interna (base de dados que é permanentement e atualizada mediante as entradas e saídas de RH).				

Objetivo operacional 7 – OP7												
Promover a satisfação e motivação dos trabalhadores do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 48 N.º de newsletters internas - Correio Interno	Operacional	12	1	16	12	100%	Atingido	Edições do Correio Interno de 2025	Intranet	EMCGC	-	12
Ind. 49 Nível de satisfação com a intranet	Operacional	3,5	0,5	5	4,3	140%	Atingido	Inquérito de satisfação realizado pela EMGIPI & EMCGC em novembro 2025 - resultados apresentados em <i>PowerPoint</i>	Resultados do Inquérito de satisfação	EMCGC		

Objetivo operacional 8 – OP8												
Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
Ind. 8 Índice global de reconhecimento do trabalho do PLANAPP pelos	QUAR	3,5	0,5	4	4,3	140%	Superado	Foi alterada equipa responsável de acordo com novo procedimento adotado em 2025	Resultados do Inquérito de satisfação	EMGIPI	-	4,3

Objetivo operacional 8 – OP8												
Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
parceiros envolvidos na REPLAN e respetivas equipas multissetoriais												
Ind. 9 Taxa de crescimento do n.º de seguidores de <i>LinkedIn</i> , do n.º de subscrições da newsletter externa e do n.º de utilizadores únicos do site	QUAR	25%	5%	38%	54%	158%	Superado	Dados acumulados Jan-dez 2025: - <i>LinkedIn</i> : 8171 - <i>Newsletter</i> : 4393 - Site: 120111	<i>Intranet</i>	EMCGC	-	66%
Ind. 50 N.º de relatórios sobre o PLANAPP nos media	Operacional	1	0	1	1	100%	Atingido	Relatórios sobre o PLANAPP nos media	<i>Intranet</i>	EMCGC	-	1
Ind. 51 Média mensal de posts no <i>LinkedIn</i>	Operacional	13	2	19	15	100%	Atingido		<i>LinkedIn</i>	EMCGC		
Ind. 52 Taxa média de cliques únicos	Operacional	20%	5%	31%	24%	109%	Superado		<i>Egoi</i>	EMCGC		

Objetivo operacional 8 – OP8												
Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
por aberturas da Newsletter												
Ind. 53 Nº de produtos de multimédia lançados com vista à disseminação de conhecimento	Operacional	12	2	18	20	136%	Superado	* 1 vídeo curto Glossário Prospetiva * 2 <i>dashboards</i> ICC e Absentismo * 1 Glossário Prospetiva * 1 Glossário Ciclo * 2 <i>dashboards</i> RHS * 1 vídeo Megatendências * 1 vídeo curto Glossário Ciclo * 1 vídeo longo Prospetiva * 1 vídeo longo Lançamento do projeto "Portugal 2050" * 1 episódio Conversas Sintéticas * 1 episódio PLANAPP 360º * 1 vídeo longo participação no <i>SDG Flag Day</i> * 1 vídeo do Encontro de	Intranet / Site PLANAPP	EMCGC		

Objetivo operacional 8 – OP8												
Promover o reconhecimento da atividade do PLANAPP												
Indicador	Tipologia de indicador	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Taxa de realização	Classificação	Outputs / Justificações	Fonte de verificação	Equipa responsável	Resultado 2023	Resultado 2024
								avaliação de políticas públicas * 1 vídeo curto de promoção do Encontro de avaliação * 3 vídeos curtos de intervenções no evento de lançamento do "Portugal 2050" * 1 vídeo curto de intervenção no Encontro de avaliação * 1 <i>dashboard</i> ICC				

Anexo IV



Concordo, à consideração superior

Assinado por: **Joana Isabel Tavares Rodrigues**

Num. de Identificação: 13467895

Data: 2025.11.27 15:07:51+00'00'

Certificado por: **Diário da República**

Atributos certificados: **Chefe de Equipa - Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas**

Autorizo.

Assinado por: **PEDRO MANUEL TAVARES LOPES DE ANDRADE SARAIVA**

Num. de Identificação: 06460400

Data: 2025.12.04 00:13:24+00'00'



Assinado por: **Ana Isabel Gomes Lacerda Pinto**

Num. de Identificação: 12063806

Data: 2025.11.27 13:32:17+00'00'

Informação Interna n.º 299/2025, 25 de novembro

Assunto: Revisão fundamentada dos instrumentos de gestão 2025

No decorrer do processo de monitorização dos objetivos e indicadores do Plano de Atividades de 2025, verificou-se a necessidade de efetuar uma revisão a alguns indicadores, de forma a estar coerente com as atividades que estão a ser desenvolvidas no PLANAPP.

Relativamente ao QUAR, as alterações propostas resumem-se a um indicador, com alterações de meta, tolerância e valor crítico. Quanto ao PAA, propõem-se alterações à reformulação de três indicadores.

Apresentam-se nas tabelas seguintes as alterações a considerar aos instrumentos de gestão de 2025:





1. Revisão ao indicador do QUAR

Objetivo operacional	Indicador	Item a ser alterado	V1	Alteração V2	Justificação
OP1: Apoiar na prospectiva e no planejamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências	Ind.01 - N.º de documentos relevantes para a prospectiva e Planejamento estratégico da política pública	Meta, tolerância e valor crítico	Meta: 5 Tolerância: 2 Valor crítico:9	Meta: 10 Tolerância: 5 Valor crítico: 19	Alteração da meta, dado que, até ao momento, o resultado é de 9 e estão previstos mais 3 ou 4 documentos.





2. Revisão a objetivos operacionais e indicadores do PAA

Objetivo operacional	Indicador	Item a ser alterado	V1	Alteração V2	Justificação
OP2: Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas	Ind.22 - Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL)	Indicador	Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL)	Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL) ou parecer	Para efeitos de contabilização ocorre a necessidade do parecer ser equiparado ao relatório.
OP3: Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação	Ind.24 - N.º de relatórios concluídos	Meta, tolerância e valor crítico	Meta: 6 Tolerância: 1 Valor crítico: 9	Meta: 19 Tolerância: 3 Valor crítico: 28	Aquando da elaboração do indicador não foram contabilizados todos os documentos a serem desenvolvidos.
OP5: Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na Administração Pública	Ind.36 - N.º de documentos metodológicos	Meta, tolerância e valor crítico	Meta: 1 Tolerância: 1 Valor crítico: 3	Meta: 5 Tolerância: 2 Valor crítico: 9	Alteração da meta e tolerância, uma vez que o resultado, até ao momento, é de 5.





A atualização do Plano de Atividades do PLANAPP para 2025 decorre de um conjunto de fatores estruturantes que justificam, de forma inequívoca, a necessidade de redefinir prioridades, alinhar estratégias e reforçar a capacidade institucional:

- **Nova Direção**

A entrada de uma nova liderança imprime uma visão renovada, orientada para a consolidação do papel do PLANAPP como centro de excelência no planeamento e avaliação de políticas públicas. Esta mudança implica uma reinterpretação das linhas estratégicas, garantindo maior coerência entre objetivos e práticas, bem como uma cultura organizacional reforçada.

- **Nova Lei Orgânica**

A aprovação do Decreto-Lei n.º 67/2024, no âmbito da Reforma Funcional e Orgânica da Administração Pública, redefine as atribuições do PLANAPP, ampliando responsabilidades e exigindo maior capacidade técnica e operacional. Este enquadramento legal reforça a centralidade do PLANAPP no ciclo das políticas públicas, impondo ajustamentos ao modelo de governação e aos instrumentos de planeamento.

- **Novo Governo e Prioridades Políticas**

O Programa do XXV Governo Constitucional estabelece metas ambiciosas para a modernização administrativa, a digitalização e a avaliação sistemática das políticas públicas. O alinhamento do Plano de Atividades com estas prioridades é essencial para garantir a relevância e eficácia da intervenção do PLANAPP, nomeadamente através da dinamização da REPLAN e da participação ativa na Agenda Transformadora de Portugal.

- **Nova Carreira e Valorização dos Recursos Humanos**

A criação de uma carreira específica para funções de planeamento e avaliação, Técnico Superior Especialista em Coordenação Transversal de Administração e Políticas Públicas, associada ao reforço do mapa de pessoal, traduz-se na necessidade de implementar políticas de capacitação, retenção e desenvolvimento de competências. Este fator é determinante para assegurar a sustentabilidade da missão do PLANAPP e a qualidade técnica das suas entregas e dos seus resultados.

- **Novo Referencial Estratégico (2025-2027)**

A definição de um novo ciclo estratégico, com horizonte temporal até 2027, exige a revisão dos Objetivos Estratégicos e Operacionais, bem como a introdução de projetos emblemáticos que respondam aos desafios emergentes: transformação digital, utilização alargada de inteligência artificial, reforço da interoperabilidade e promoção da participação cívica.





Em síntese, esta revisão não é apenas uma atualização formal, mas sim uma resposta integrada às mudanças institucionais, políticas e organizacionais que moldam o contexto atual. O Plano de Atividades reformulado e anexado assume-se como instrumento essencial para garantir que o PLANAPP cumpra a sua missão com eficácia, inovação e impacto, alinhando-se com as melhores práticas internacionais e com as expectativas do Governo e da sociedade.

Face à informação apresentada, coloca-se à consideração superior a concordância com as alterações e justificações apresentadas, bem como o posterior envio desta informação à Secretaria-Geral do Governo, na sua qualidade de entidade de coordenação da área governativa da Presidência.

À consideração superior.

Assinado por: **Telma Cordeiro Fróis**
Num. de Identificação: 13752810
Data: 2025.11.25 10:23:03+00'00'





Secretaria-Geral
do Governo

Mafalda
Lopes dos
Santos

c=PT, title=Secretária-Geral Adjunta,
o=Secretaria-Geral do Governo,
sn=Lopes dos Santos,
givenName=Mafalda, cn=Mafalda
Lopes dos Santos
Concordo. Remeta-se ao Gabinete de
S.Exa. o SEP.
2025.12.15 10:56:04 Z

Assinado por: **Ana Margarida Martins Neves
Fialho Alves**
Num. de Identificação: 12627927
Data: 2025.12.11 13:44:08+00'00'

Despacho:

João Valle
e Azevedo

Assinado de forma
digital por João
Valle e Azevedo
Dados: 2025.12.22
15:13:34 Z

Inf. n.º I/5327/2025/SGPCM

Data: 11/12/2025

Assunto: Parecer para aprovação da reformulação do QUAR e Plano de Atividades de 2025 e versão revista do Centro de Planeamento e Avaliação de Políticas Públicas (PLANAPP)

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Parecer aos instrumentos de gestão Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e Plano de Atividades (PA) do PLANAPP para 2025 foi remetido à respetiva tutela do XXIV Governo Constitucional pelo Serviço Coordenador da extinta Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, no passado dia 20/12/2024, acompanhado dos respetivos documentos (Anexo 1). Atendendo às contingências inerentes ao contexto político, e ao processo de reforma da Administração Pública no ano de 2025, não se encontraram reunidas as condições para acolher despacho superior sobre os instrumentos supra identificados. A 30/09/2025 o PLANAPP submeteu a este Serviço Coordenador¹ um pedido de reformulação ao QUAR e Plano de Atividades relacionado com o **incremento de metas**².

Face ao exposto no respetivo pedido, e atendendo ao fundamento que o motiva, foram solicitados esclarecimentos adicionais à entidade, designadamente no que respeita **aumento do grau de ambição**.

¹ al. b), art.º 4.º da Orgânica da Secretaria-Geral do Governo, publicada em anexo ao Decreto-Lei n.º 43-B/2024, 2 de julho, na sua versão atual, e com a al. e), n.º 9 do Despacho n.º 6738/2025 de 23 de junho.

² Anexo 2: Informação Interna nº 203/2025



Secretaria-Geral
do **Governo**

Em função da informação disponibilizada e reunidos os requisitos formais e materiais do pedido em presença somos de parecer que as justificações apresentadas pelo PLANAPP são atendíveis e enquadráveis na citada alínea d) do n.º 1 do art.º 8.º da Lei SIADAP, na sua redação atual, que prevê a *“monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo”*.

Nos termos da legislação aplicável³ propõe-se à consideração superior do membro do Governo responsável⁴, **a decisão de aprovação das versões do QUAR e Plano de Atividades 2025 que agora se apresentam**, com base nos resultados do exercício de monitorização.

ANÁLISE DO PEDIDO

Através da Informação Interna n.º 299/2025, 25 de novembro (Anexo 3) o PLANAPP apresenta a fundamentação para **o pedido de incremento de metas**, acompanhado da revisão dos respetivos intervalos de tolerância e valores críticos, de acordo com o quadro infra:

QUAR					
Objetivo	Indicador	Item a alterar	Versão Inicial	Versão Reformulada	Observações
OP1: Apoiar na prospetiva e no planeamento de políticas públicas, suportados por metodologias de apoio à decisão e baseados em evidências	Ind.01 - N.º de documentos relevantes para a prospetiva e Planeamento estratégico da política pública	Meta, tolerância e valor crítico	Meta: 5 Tolerância: 2 Valor crítico:9	Meta: 10 Tolerância: 5 Valor crítico: 19	Alteração da meta, dado que, até ao momento, o resultado é de 9 e estão previstos mais 3 ou 4 documentos.

³ Prevista na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Lei do SIADAP) na sua redação atual e no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro

⁴ n.º 2 conjugado com a subalínea i) da alínea a) do n.º 3 do Despacho n.º 10323/2025 de 1 de setembro



Secretaria-Geral
do Governo

PLANO DE ATIVIDADES					
Objetivo	Indicador	Item a alterar	Versão Inicial	Versão Reformulada	Observações
OP2: Desenvolver metodologias e exercícios de monitorização, avaliação e análise de impactos das políticas públicas	Ind.22 - Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL)	Indicador	Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL)	Percentagem de pedidos de avaliação de impacto legislativo para os quais foi elaborado um relatório (RAIL) ou parecer	Para efeitos de contabilização ocorre a necessidade do parecer ser equiparado ao relatório.
OP3: Promover a produção de conhecimento enquadrado no ciclo de gestão das políticas públicas, definindo e mobilizando parcerias e um ecossistema colaborativo de inovação	Ind.24 - N.º de relatórios concluídos	Meta, tolerância e valor crítico	Meta: 6 Tolerância: 1 Valor crítico: 9	Meta: 19 Tolerância: 3 Valor crítico: 28	Aquando da elaboração do indicador não foram contabilizados todos os documentos a serem desenvolvidos.
OP5: Assegurar o reforço de competências no PLANAPP e na Administração Pública	Ind.36 - N.º de documentos metodológicos	Meta, tolerância e valor crítico	Meta: 1 Tolerância: 1 Valor crítico: 3	Meta: 5 Tolerância: 2 Valor crítico: 9	Alteração da meta e tolerância, uma vez que o resultado, até ao momento, é de 5.

Neste computo, importa **salientar** os seguintes aspetos:

1. A realização do objetivo operacional 1 do QUAR depende exclusivamente da execução do indicador 1 (peso = 100%). Analisado o exercício de incremento de meta, alteração do intervalo de tolerância e respetivo valor crítico, não se vislumbram constrangimentos técnicos à alteração visada. Considera-se salutar o pedido de ajustamento deste indicador precisamente para espelhar a realidade e corrigir um desvio que poderia incorrer uma eventual supra superação da taxa de realização, o que não é desejável.

Igualmente, salienta-se que o objetivo operacional 1 não está identificado pela entidade como dos mais relevantes, pelo que a sua realização não



Secretaria-Geral
do Governo

interfere diretamente na atribuição da menção qualitativa à avaliação⁵ do ciclo 2025.

2. Para efeitos de avaliação do desempenho da entidade, salienta-se que os objetivos e indicadores do Plano de Atividades não são considerados, pelo que a sua reformulação não terá impacto no previsto na Lei SIADAP.

Igualmente, verifica-se que, além da adenda à descrição das parcelas a considerar no cálculo do indicador 22, os indicadores 24 e 36 preveem o incremento das respetivas metas. À semelhança do exposto no ponto 1, considera-se positivo proceder pedido de ajustamento dos desvios identificados na monitorização, facto que revela a intenção de mitigar a potencial supra superação de resultados.

3. As causas e motivos que fundamentam este pedido de reformulação são expostas de forma clara e óbvia na Informação Interna n.º 299/2025, 25 de novembro, que se sumarizam nos seguintes pontos:

- ✓ *Nova Direção Superior*
- ✓ *Nova Lei Orgânica*
- ✓ *Novo Governo e Prioridades Políticas*
- ✓ *Nova Carreira e Valorização dos Recursos Humanos*
- ✓ *Novo Referencial Estratégico (2025-2027)*

4. O pedido de reformulação ora exposto não demonstra ter impacto direto nos aspetos formais e materiais na validação e parecer inicialmente emitido aos instrumentos de gestão do PLANAPP. Por esse motivo, a lista de validação, bem como as boas práticas a destacar e as recomendações a emanar mantêm-se inalteradas, assegurando-se a sua integridade.

CONCLUSÃO E PROPOSTA DE DECISÃO

Face à análise da informação disponibilizada pelo PLANAPP, este Serviço Coordenador conclui que as propostas de QUAR e PA para 2025 e o respetivo pedido de reformulação reúnem os requisitos necessários à respetiva aprovação pelo membro do Governo.

À consideração superior,

A Coordenadora do Núcleo de Coordenação de Desempenho

(Assinatura no cabeçalho)

⁵ art.º 18º da Lei SIADAP, na sua redação atual

Anexo V



Sistema de Controlo Interno

Organismo: Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas

Responsável pelo preenchimento: EMGIPI - Área de Governação, Risco e Compliance

Data: 02/02/2026

Requisito	Resposta			Observações
	S	N	NA	
1. Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo?		x		Em elaboração um procedimento
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	x			Inclui-se foram efetuadas auditorias internas em várias áreas de atuação
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	x			
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço?	x			Código de Ética e Conduta aprovado em 12/02/2025
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade da tarefa?	x			
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das Unidades Orgânicas?	x			São realizadas reuniões regulares com os Chefes de Equipa Multidisciplinares e periodicamente reuniões gerais com todos os trabalhadores
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	x			Auditorias Internas e Auditoria IGF
2. Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	x			
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	x			70% considerando 64 avaliados em 2025 num total de 91 trabalhadores
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	x			95% considerando 86 que frequentaram pelo menos uma ação de formação num total de 91 trabalhadores
3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	x			
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	x			
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?		x		Está prevista a definição de um plano de compras para 2026, até 31 de março
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		x		
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidos e formalizados?		x		Existe definição funcional mas as responsabilidades funcionais de cada trabalhador não estão completamente formalizadas
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	x			
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	x			
3.8 Existe um plano de risco de corrupção e infrações conexas?	x			
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	x			
4. Fiabilidade dos sistemas de informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas da contabilidade, gestão documental e tesouraria?	x			GeRFIP (gestão financeira e tesouraria), GA – Gestão de Aquisições (aquisição de bens e serviços) e SGGOV – PI-Online (gestão de recursos humanos). Não existe aplicação de gestão documental.
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?			x	De acordo com a documentação disponível não é possível apurar o cruzamento de informação entre aplicações.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	x			Os sistemas em uso no PLANAPP têm contratos de manutenção e, periodicamente são atualizados de acordo com as recomendações dos fabricantes ou dos implementadores
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	x			
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	x			Existe um repositório único de acreditação e autenticação de todos os utilizadores assegurado por mecanismos de encriptação e multi-fatores de autenticação
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de backups)?	x			O backup é diário onde é salvaguardado o perfil do utilizador (pastas pessoais e de equipa, mail e ficheiros críticos de sistema)
4.7 A segurança na troca de informação e software está garantida?	x			
Grau de Conformidade		84%		

Legenda: S – Sim; N – Não; ND – Não existe informação disponível que permita responder à questão de forma inequívoca.

Anexo VI



Relatório da Formação 2025



PRR
Plano de Recuperação
e Resiliência



**REPÚBLICA
PORTUGUESA**



Financiado pela
União Europeia
NextGenerationEU

Índice

Sumário executivo	3
O Referencial Estratégico e o alinhamento com a formação	4
Metodologia de construção do Plano de Formação	6
A evolução da formação entre 2023 e 2025	7
Análise da formação em 2025	9
Satisfação global das ações de formação	13
Principais desafios	15
Conclusão	18
Anexo I - Glossário	19

Sumário Executivo

A formação profissional na Administração Pública tem vindo a assumir uma importância crescente enquanto instrumento essencial para a capacitação dos seus trabalhadores e para a prossecução dos objetivos dos serviços e organismos do Estado. Constituída como pilar de modernização, inovação e melhoria contínua da qualidade do serviço público, a formação encontra-se enquadrada por um regime legal que reforça o seu papel estratégico, definindo áreas prioritárias e determinando a integração do relatório de gestão da formação no relatório anual de atividades, no âmbito do ciclo de gestão dos órgãos e serviços da Administração Pública.

O presente relatório sintetiza o conjunto de ações de formação desenvolvidas ao longo de 2025 no PLANAPP – Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas, apresentando os principais indicadores relativos à atividade formativa: número de ações promovidas, participantes e participações, volume de horas de formação, encargos associados e resultados dos processos de avaliação. Esta informação visa assegurar uma visão global, clara e rigorosa sobre o contributo da atividade formativa para o desenvolvimento institucional e para a valorização dos seus recursos humanos.

52%

Taxa de execução do Plano de Formação 2025

40

Ações executadas de um total de 77 previstas no Plano de Formação 2025

82

Participantes de um total de 90 trabalhadores

191

participações

3404,5

horas de formação

O Referencial Estratégico e o alinhamento com a formação

A formação desenvolvida ao longo de 2025 assume um papel essencial na concretização da estratégia institucional do PLANAPP. O Referencial Estratégico 2025-2027 – Para onde vamos e como vamos estabelece a visão, proposta de valor, ambição e os desígnios nucleares que orientam a atuação do PLANAPP. Assim, o Plano e o Relatório Anual de Formação devem refletir de forma clara a articulação entre a capacitação interna e estes objetivos estratégicos.

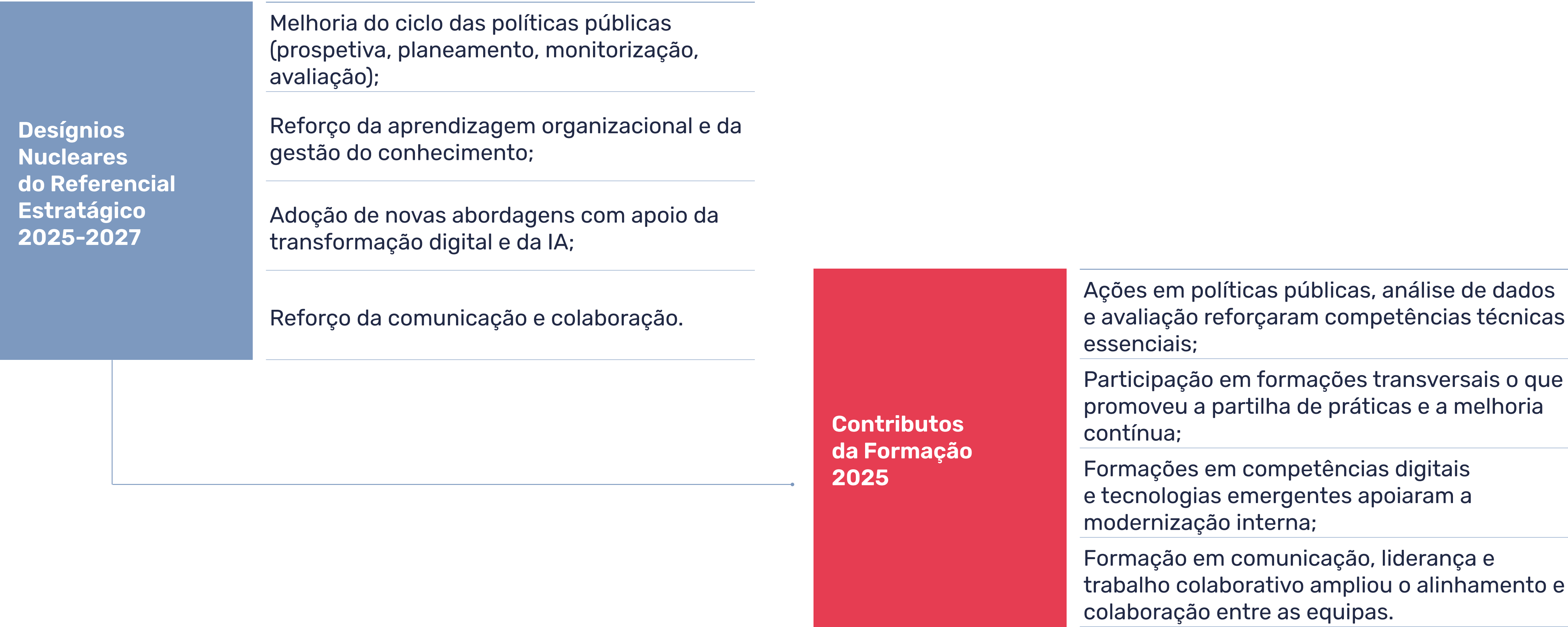
O propósito do PLANAPP é contribuir para uma sociedade mais feliz, coesa e sustentável, através de boas políticas públicas o que implica equipas qualificadas, multidisciplinares e capacitadas para os desafios do ciclo das políticas públicas.

Em 2025, a formação contribuiu diretamente para este propósito ao:

- Reforçar competências em análise de dados, monitorização, avaliação e políticas públicas (áreas nucleares da proposta de valor);
- Apoiar a ambição de ser uma entidade de referência nacional e internacional, através do aumento de qualificações técnicas e transversais das equipas;
- Fomentar a aprendizagem contínua e a adoção de boas práticas, elementos centrais da ambição definida no Referencial Estratégico.

Deste modo, a formação realizada ao longo de 2025 desempenhou um papel preponderante no reforço das competências internas necessárias para concretizar o Referencial Estratégico 2025-2027 – Para onde vamos e como vamos. Os desígnios nucleares definidos no documento estratégico, que orientam a melhoria do ciclo das políticas públicas, a inovação, a aprendizagem organizacional, a colaboração e o bem-estar dos planappers, encontram correspondência direta nas ações formativas desenvolvidas durante este ano. Assim, o quadro seguinte sintetiza de forma objetiva como a formação contribuiu para operacionalizar estes desígnios, reforçando o alinhamento entre o desenvolvimento de competências, as prioridades estratégicas e o impacto organizacional.

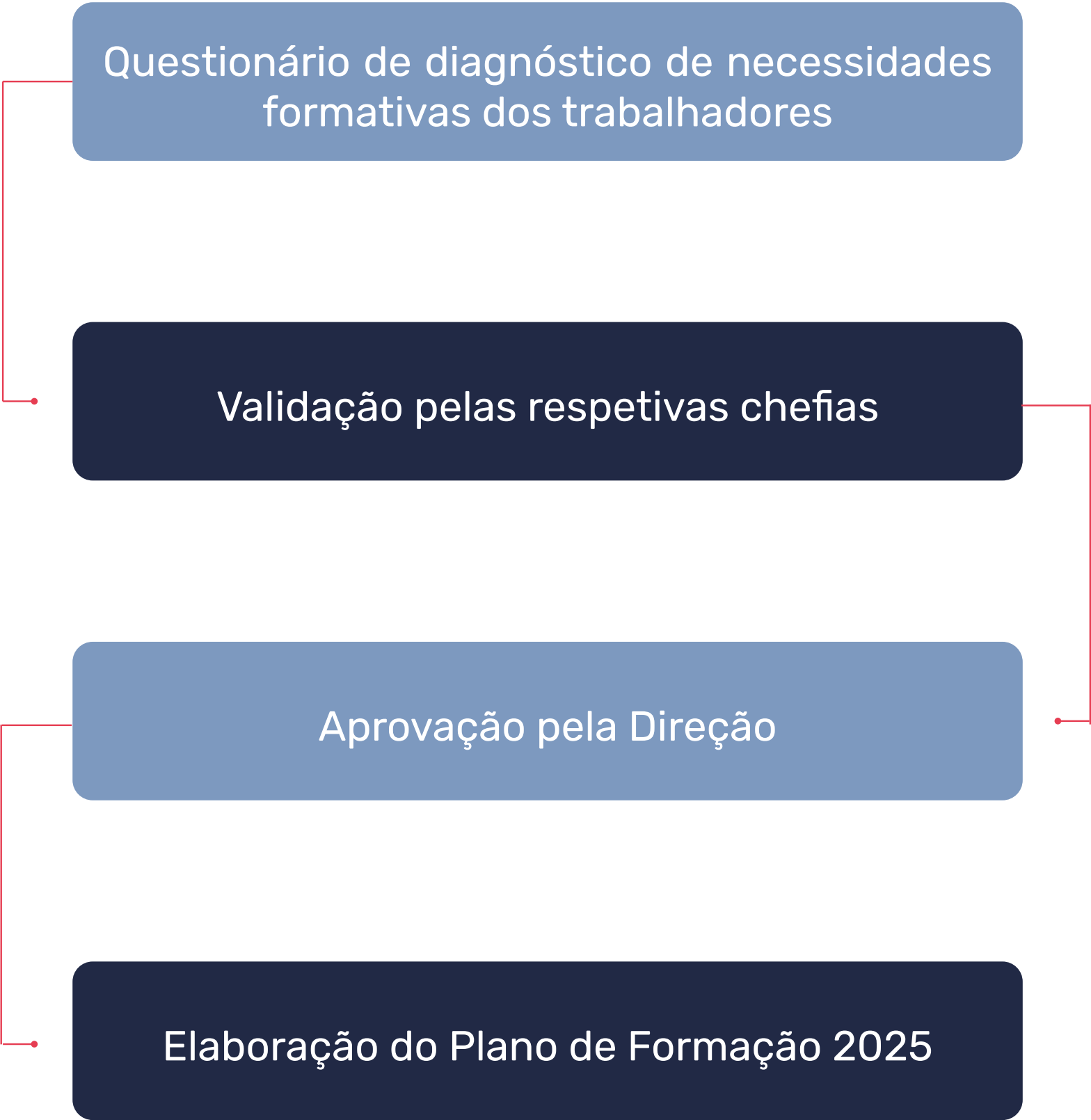
O Referencial Estratégico e o alinhamento com a formação



Metodologia de construção do Plano de Formação

O plano de formação em análise teve por base um diagnóstico de necessidades formativas elaborado a partir dos contributos de todos os trabalhadores do PLANAPP, recolhidos através de um questionário especificamente desenvolvido para este fim. As ações de formação foram previamente validadas pelas chefias das diferentes equipas e, posteriormente, aprovadas pela Direção do PLANAPP, que procedeu à sua priorização e ajustamento, garantindo o alinhamento com a visão estratégica da organização e com os recursos orçamentais disponíveis.

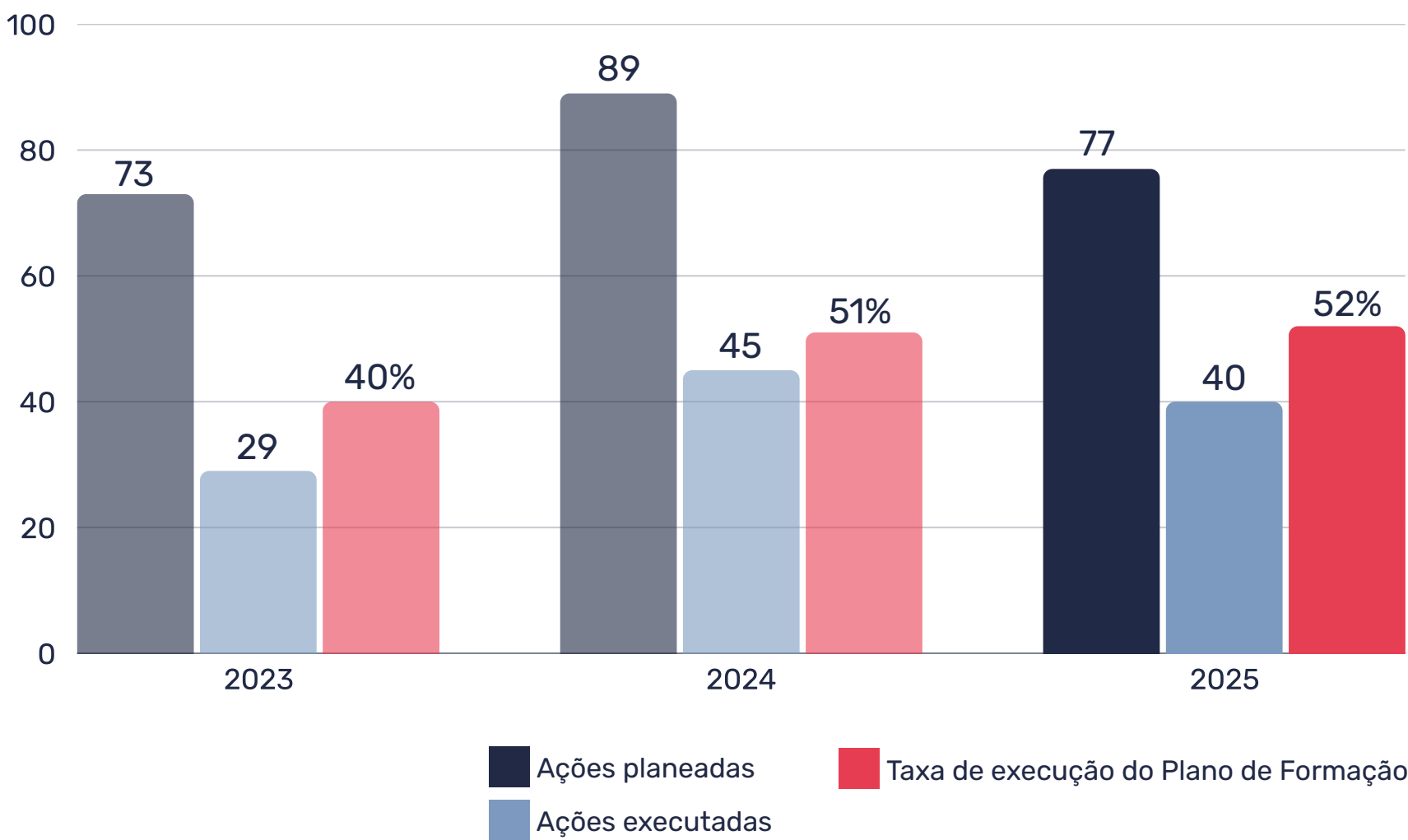
Deste modo, o diagnóstico de necessidades formativas resultou de um processo colaborativo e participativo, orientado para um objetivo comum: promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os trabalhadores do PLANAPP, assegurando que a formação contribui de forma efetiva para o reforço das competências internas e para a melhoria contínua do desempenho organizacional.



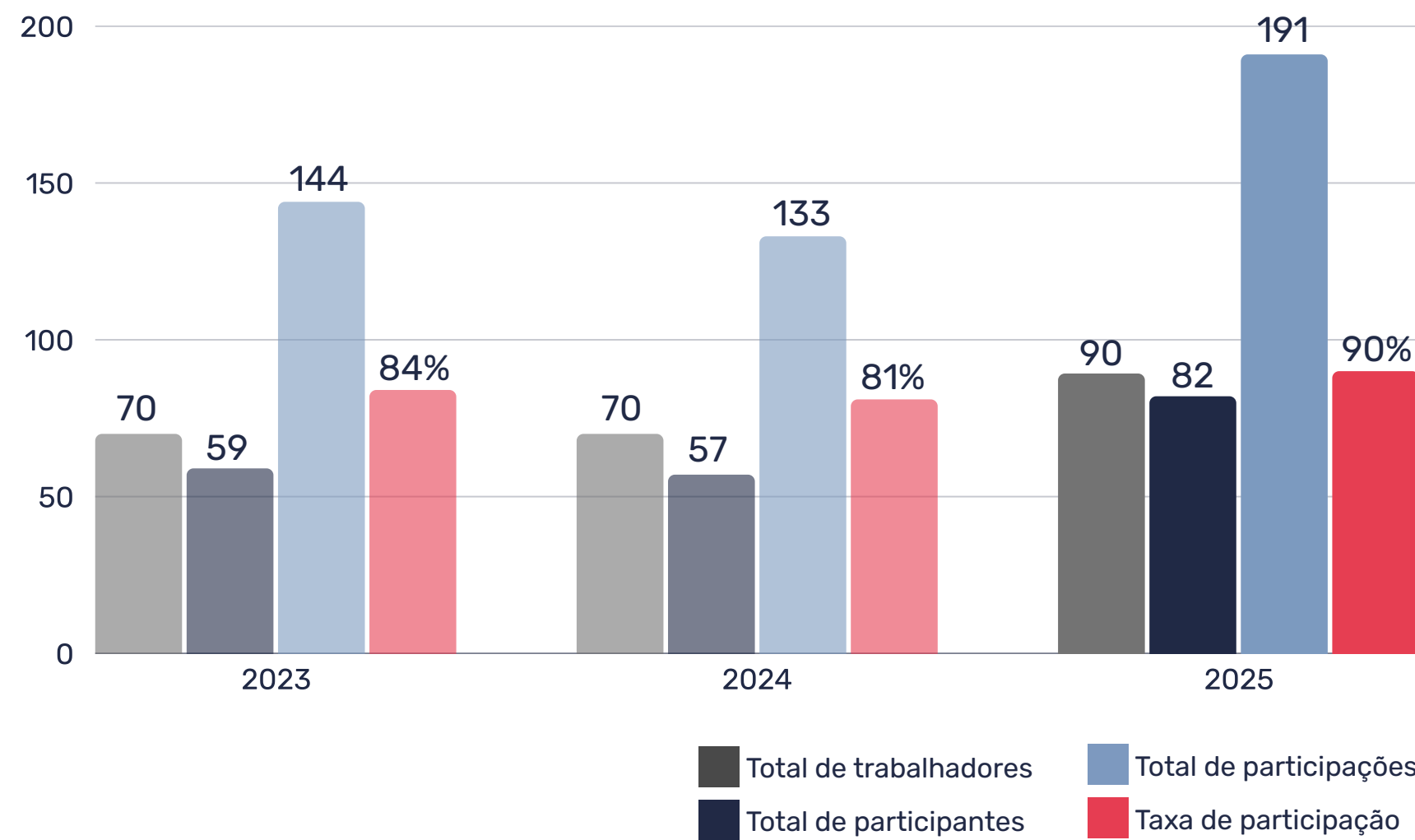
A evolução da formação entre 2023 e 2025

Ao longo destes três anos, observa-se um percurso de consolidação da atividade formativa, marcado por um aumento consistente da participação dos trabalhadores, por níveis de execução mais estáveis e por um volume de horas que se tem mantido elevado. A comparação entre 2023, 2024 e 2025 evidencia uma progressão positiva: a taxa de execução cresceu de 40% para 52%, o número de participantes aumentou significativamente e o total de participações registou um crescimento expressivo, refletindo um maior envolvimento das equipas e uma maturidade crescente do processo de formação no PLANAPP.

Execução do Plano de Formação entre 2023 e 2025

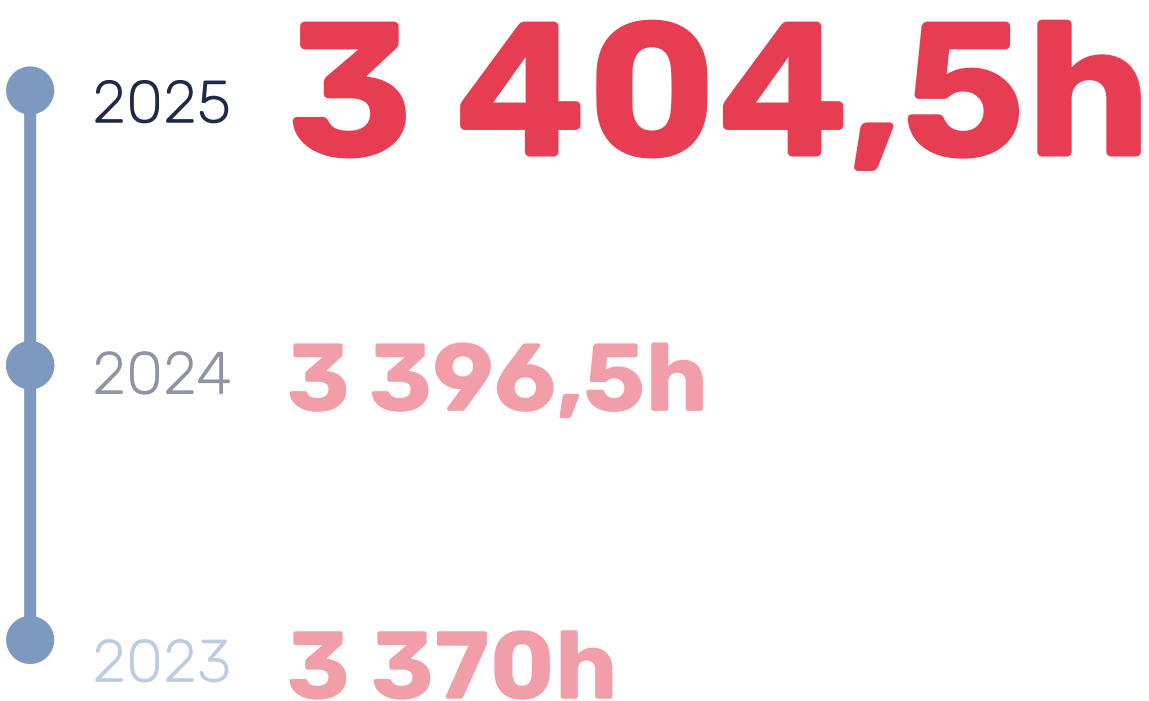


Participação no Plano de Formação entre 2023 e 2025



A evolução da formação entre 2023 e 2025

Volume de formação do Plano de Formação entre 2023 e 2025



Investimento em formação entre 2023 e 2025

	PRR	Orçamento de funcionamento	Investimento total
2023	16 935,23 €	- €	16 935,23 €
2024	59 362,61 €	- €	59 362,61 €
2025	52 033,00 €	6 707,17€	58 740,17 €

Análise da formação em 2025

Em 2025, a formação voltou a assumir um papel primordial no desenvolvimento das equipas e na melhoria do trabalho diário. Ao longo do ano, foram promovidas diversas oportunidades de atualização e reforço de competências, alinhadas com as necessidades dos trabalhadores e com os desafios colocados ao PLANAPP.

A análise dos resultados de 2025 permite compreender o nível de execução do Plano de Formação, a participação dos trabalhadores, o volume de horas realizadas e o investimento associado. Em conjunto, estes indicadores oferecem uma visão integrada do desempenho formativo do PLANAPP.

Neste contexto, os resultados globais de 2025 devem ser interpretados não apenas como uma fotografia do ano, mas como parte de uma trajetória de desenvolvimento contínuo. Estes indicadores permitem identificar tendências, reconhecer avanços e destacar áreas que exigem reforço, constituindo uma base sólida para o planeamento estratégico dos ciclos formativos futuros. A análise detalhada destes dados está representada nos gráficos seguintes, que facilitam a leitura das principais dinâmicas e padrões verificados ao longo do ano.

52%

Taxa de execução do Plano de Formação 2025

40

Número de ações executadas do Plano de Formação 2025

82

Número de planappers com formação segundo o Plano de Formação 2025

191

Número de participações total no Plano de Formação 2025

3404,5

Volume de formação no Plano de Formação 2025 (horas)

52.033€

De investimento com Orçamento de PRR

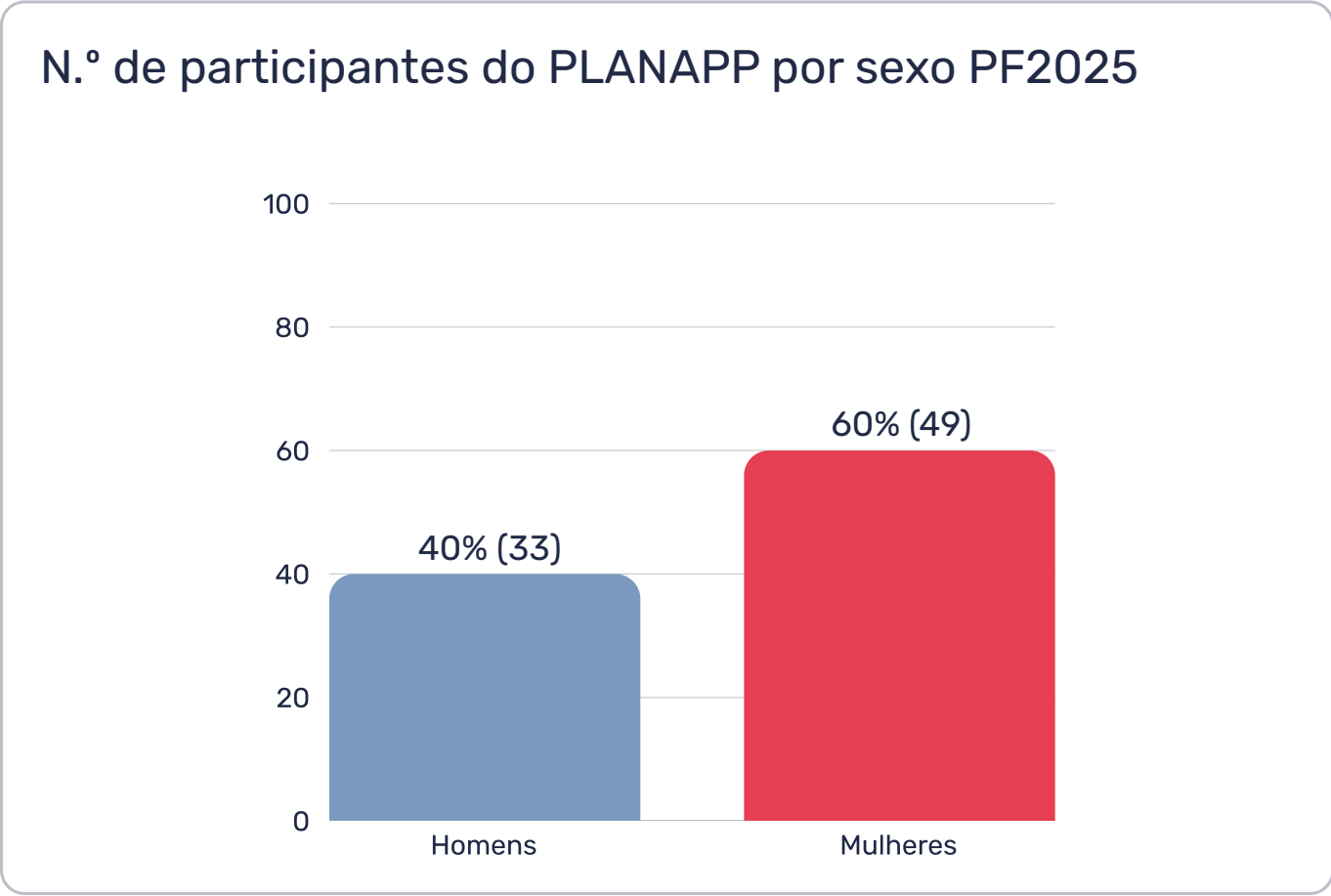
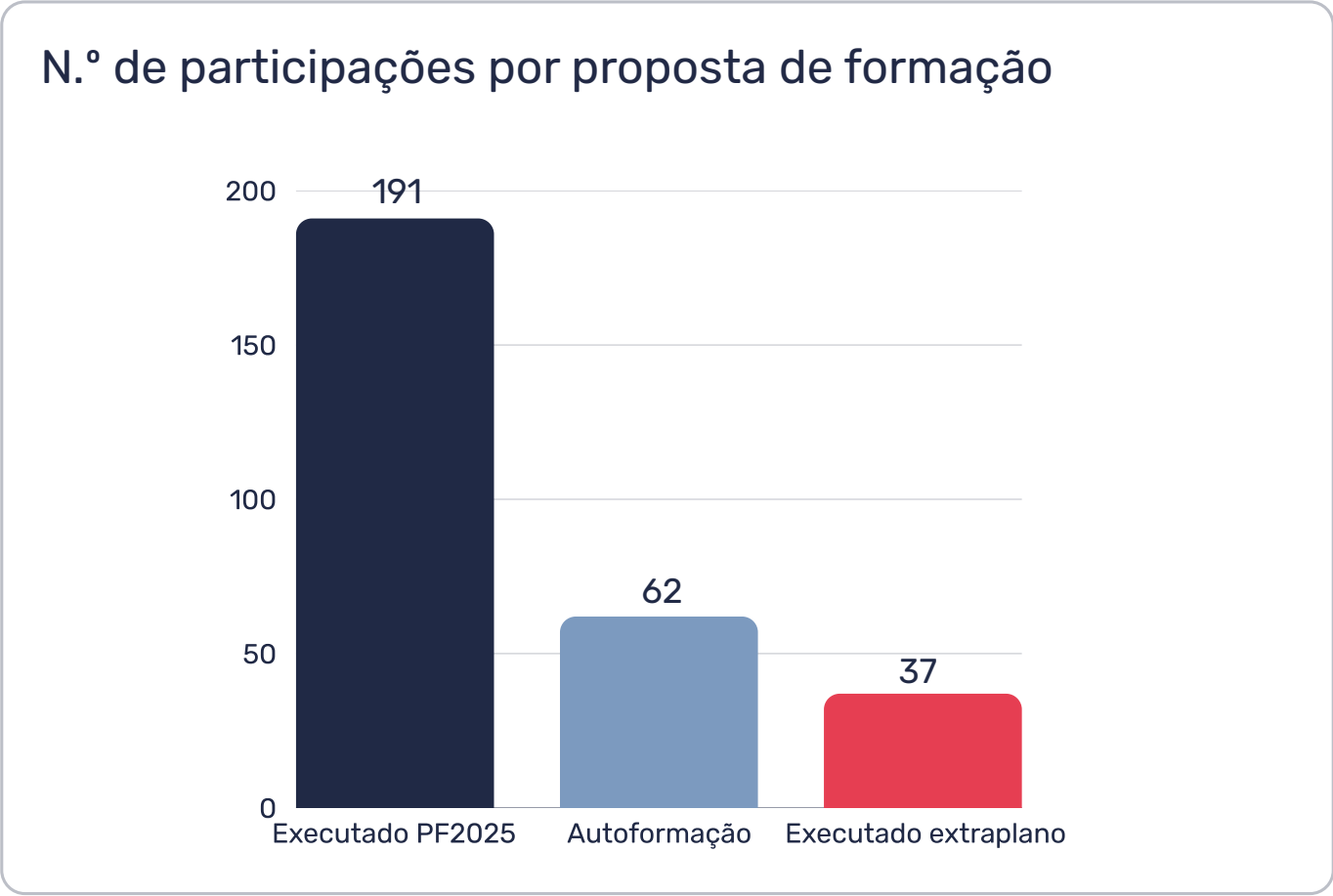
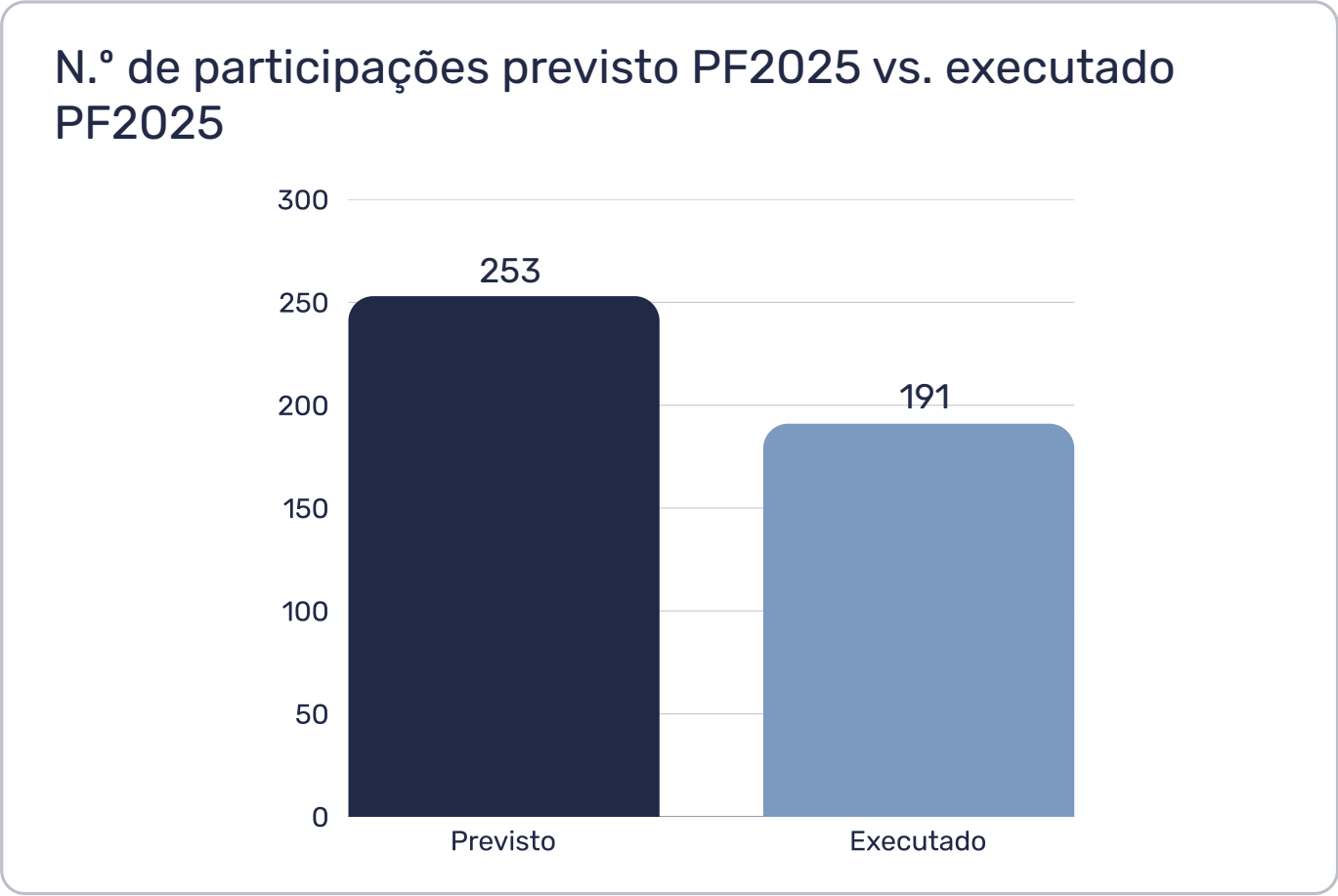
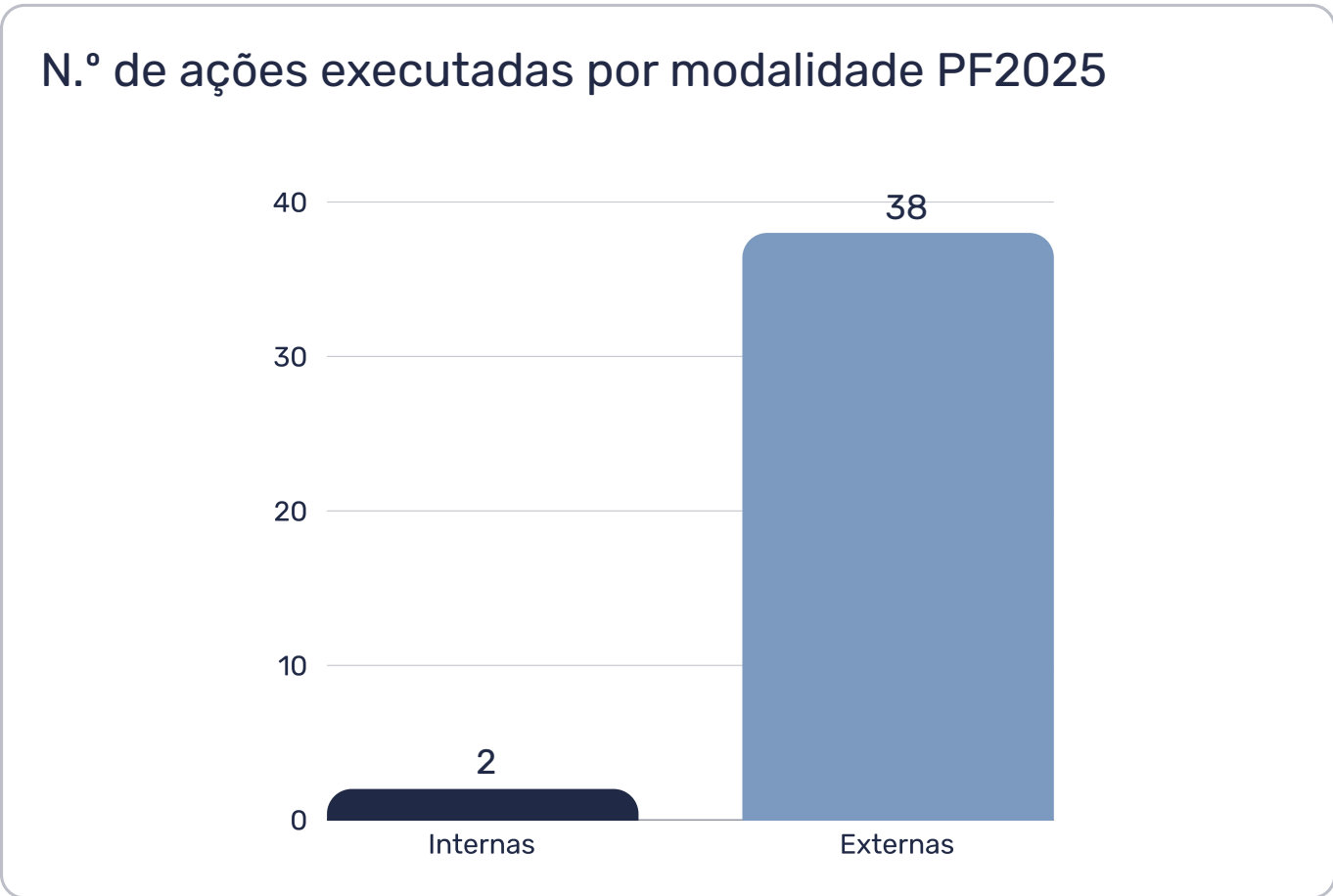
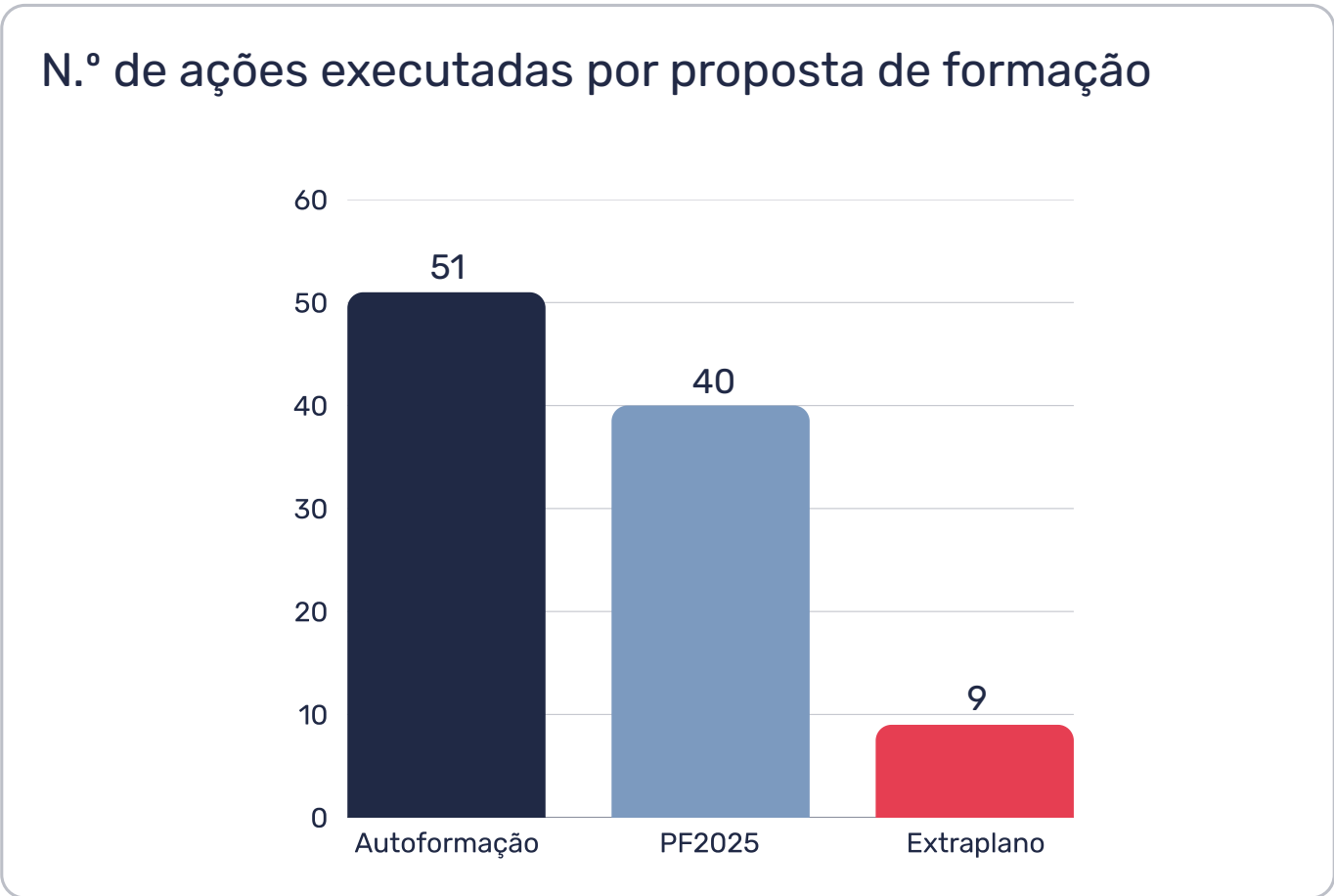
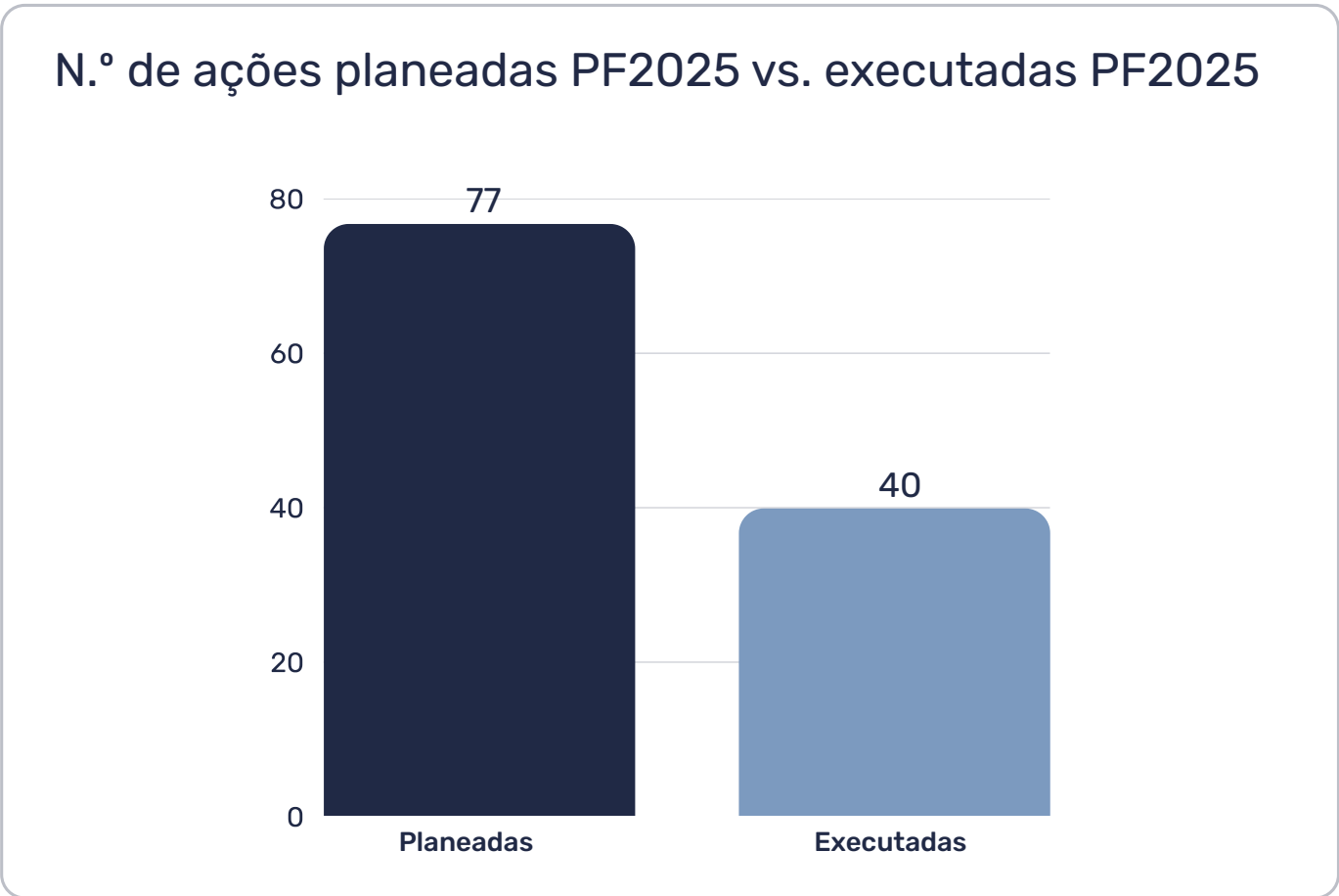
18h

Média de horas de formação por planappers

6.707,17€

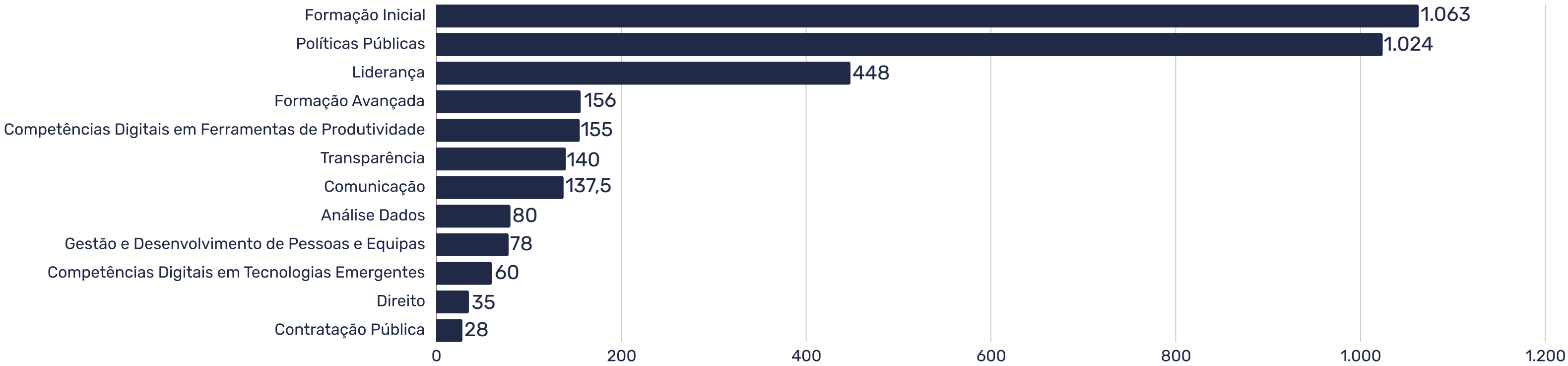
De investimento com Orçamento de Funcionamento

Análise da formação em 2025

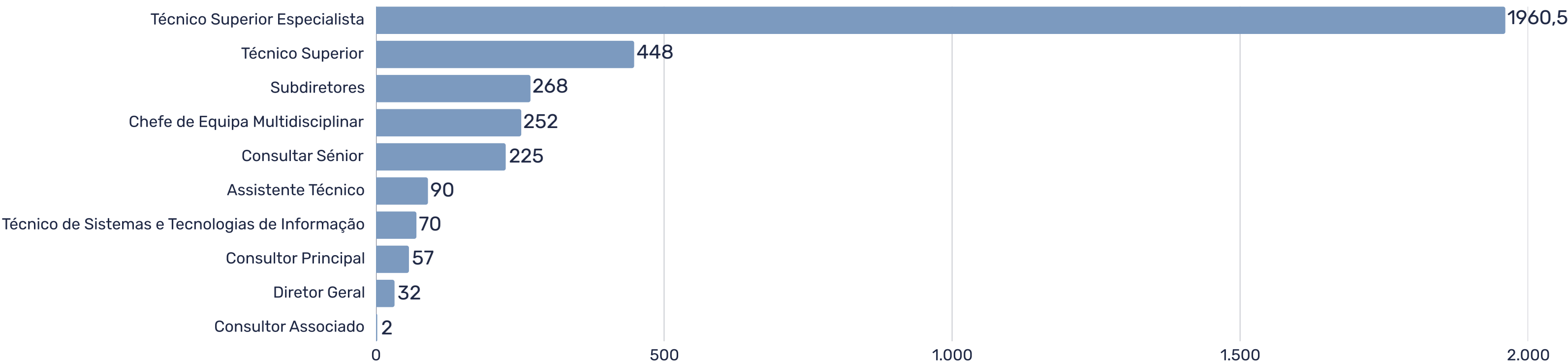


Análise da formação em 2025

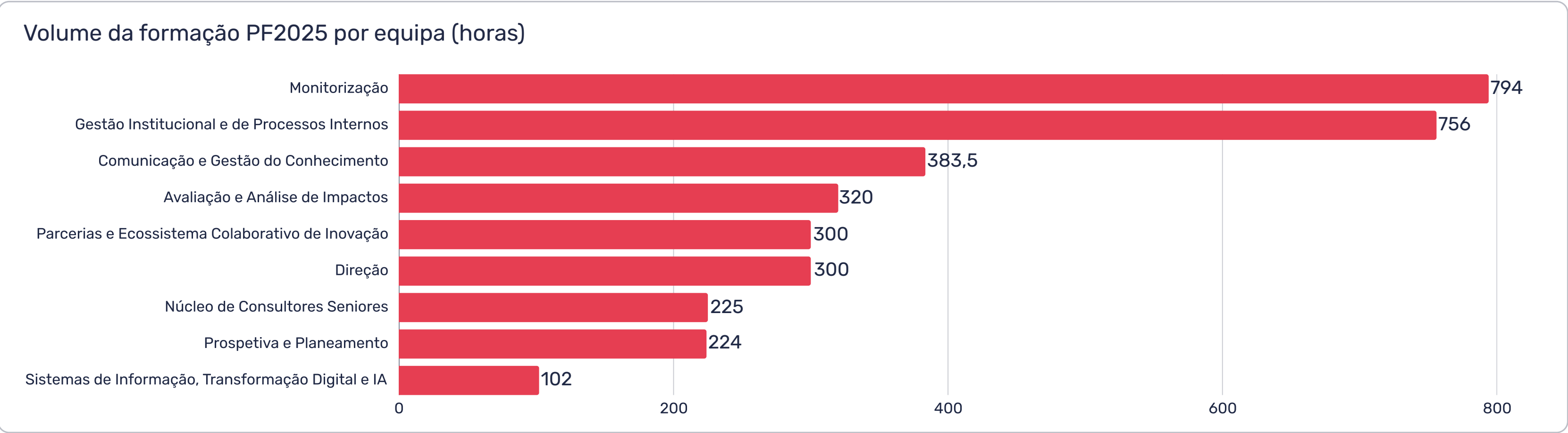
Volume da formação PF2025 por área (horas)



Volume da formação PF2025 por carreira/categoria (horas)



Análise da formação em 2025



Satisfação global das ações de formação

Nesta secção são apresentados os principais resultados dos questionários de satisfação aplicados aos participantes ao longo do ano de 2025. O objetivo é avaliar a perceção global da qualidade das ações de formação previstas no Plano de Formação, bem como das iniciativas realizadas fora do plano, identificar os principais pontos fortes e destacar as áreas que necessitam de melhoria, contribuindo assim para o planeamento e a otimização das ações formativas dos anos seguintes.

Embora a taxa de resposta tenha sido de 43%, o conjunto das respostas permite identificar padrões consistentes de satisfação. De uma forma geral, os participantes demonstraram satisfação com os conteúdos, a organização das sessões e o desempenho dos formadores.

Quanto à satisfação global das ações de formação realizadas ao longo do ano, com base nos questionários preenchidos pelos participantes podemos concluir que a maioria das ações de formação registou índices elevados de satisfação global, com predominância de classificações entre 4 – Satisfeito e 5 – Muito satisfeito.

A satisfação global mostrou-se alinhada com:

- Domínio técnico do formador;
- Clareza e adequação da linguagem;
- Condução e dinâmica das sessões;
- Relevância dos conteúdos para o desempenho profissional;

161

Número de questionários de satisfação enviados

38

Número de respostas formação externa presencial ou híbrida

10

Número de respostas formação externa presencial ou híbrida

21

Número de respostas formação externa *online*

43%

Taxa de resposta

Satisfação global das ações de formação

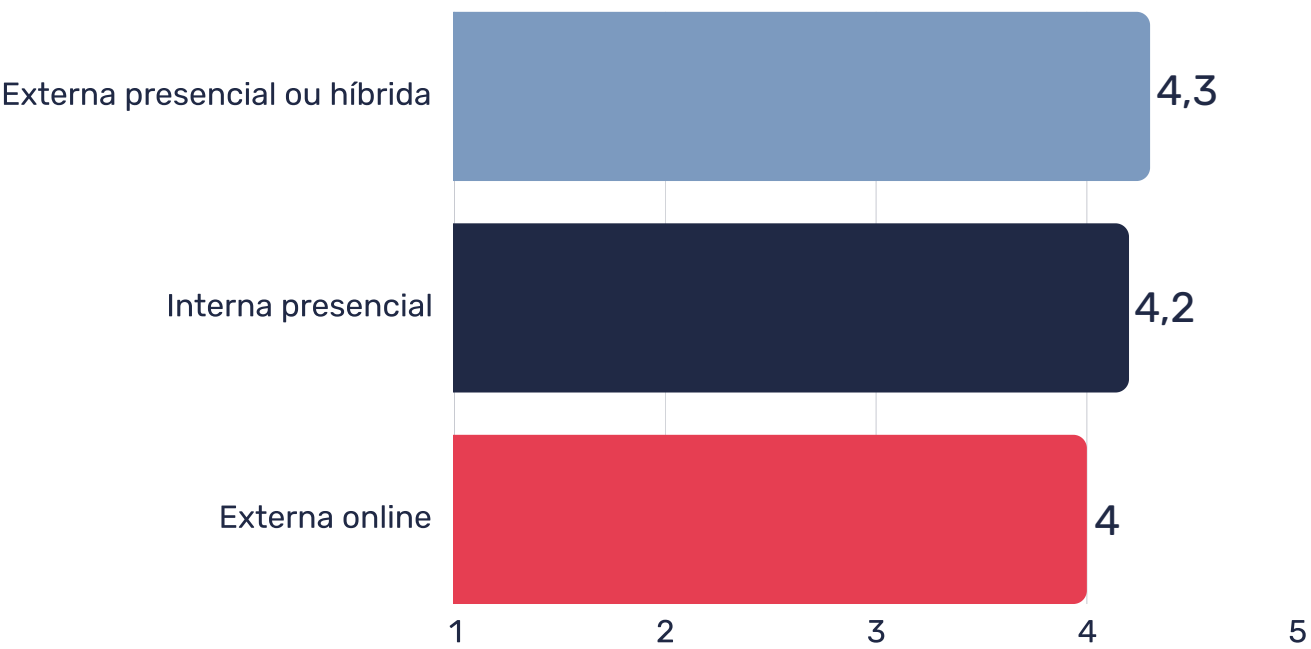
No entanto, também foram identificados casos pontuais de insatisfação significativa (classificações entre 1 - Muito insatisfeito e 2 - Insatisfeito), associados a:

- Insuficiente domínio do tema;
- Metodologias pouco adequadas;
- Problemas de comunicação ou articulação pedagógica;

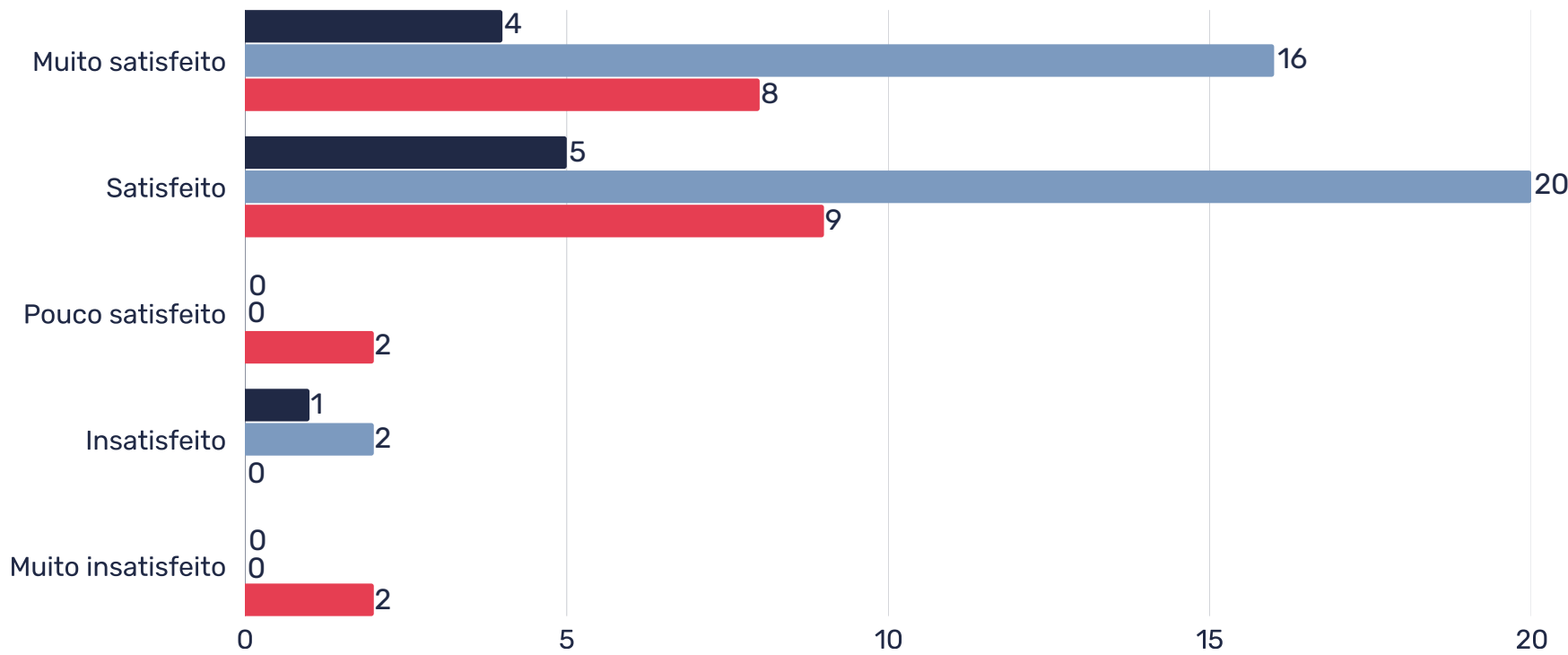
Em suma, os resultados dos questionários de satisfação de 2025 revelam um nível globalmente positivo de satisfação por parte dos formandos, sendo que o grau de satisfação global total alcança os 4,2 pontos numa escala de 1 a 5. Ainda assim, a taxa de resposta obtida demonstra a necessidade de reforçar o envolvimento dos participantes no processo de avaliação, garantindo uma representação mais ampla e fiel das perceções.

Este resultado reforça a relevância e qualidade da oferta formativa, constituindo uma base sólida para o planeamento estratégico do ciclo seguinte. A abordagem sistemática das áreas de melhoria identificadas permitirá elevar ainda mais a eficácia e a qualidade da formação, contribuindo para uma experiência formativa mais alinhada com as necessidades dos formandos e os objetivos institucionais.

Grau de satisfação global da formação por modalidade



Distribuição das pontuações por modalidade



Principais desafios

A execução do Plano de Formação 2025 permitiu identificar um conjunto de desafios que marcaram o ciclo formativo e influenciaram a capacidade de concretização das ações previstas. A análise destes constrangimentos, aliada à reflexão sobre o funcionamento dos processos e à avaliação das ações realizadas, originou também um conjunto de lições aprendidas essenciais para o aperfeiçoamento contínuo do modelo formativo do PLANAPP. Nesta secção apresentamos uma leitura integrada destes desafios e aprendizagens, evidenciando as suas causas, impactos e implicações para o planeamento dos ciclos formativos futuros.

1. Participação e compromisso das equipas	Desafios identificados:
	A sobrecarga de trabalho e prazos apertados, que levaram as equipas e os trabalhadores a priorizar entregas urgentes, resultando no adiamento ou cancelamento de ações de formação (principalmente no último quadrimestre do ano);
	A realização de formações fora do horário laboral dificultou a participação e comprometeu o equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
	Em algumas ações, os formandos receberam tarefas e relatórios adicionais durante o período formativo, levando à realização de trabalho extra fora do horário e aumentando a carga total – nomeadamente no Programa de Formação para as Políticas Públicas;
	Verificaram-se fragilidades no Diagnóstico de Necessidades Formativas (DNF), com desistências, alterações de prioridades e a não participação em ações previamente aprovadas, o que foi um dos motivos que contribuiu para que apenas 40 das 77 ações identificadas no diagnóstico se terem concretizado.
	Lição aprendida:
	A articulação entre o planeamento operacional e o planeamento formativo é determinante para assegurar a participação efetiva dos trabalhadores. Uma calendarização mais ajustada aos períodos de maior carga de trabalho, aliada ao reforço do compromisso das equipas e chefias durante todas as fases – diagnóstico, inscrição e execução – é essencial para garantir a concretização das ações previstas e a eficácia do Plano de Formação. O sucesso do Plano de Formação depende fortemente da mobilização das equipas.

Principais desafios

2. Ausências imprevistas

Desafios identificados:
Licenças, férias, baixas médicas ou saídas de trabalhadores afetaram várias ações previstas, originando cancelamentos e vagas não ocupadas.
Lição aprendida:
É essencial incorporar mecanismos de flexibilidade na calendarização e gestão das ações, incluindo substituições, listas de reserva e planeamento adaptativo, para mitigar os impactos decorrentes da variabilidade dos recursos humanos.

3. Constrangimentos administrativos e aquisitivos

Desafios identificados:
Prazos reduzidos para inscrição e limitações nos procedimentos aquisitivos dificultaram o cumprimento do calendário e impediram a participação em algumas formações.
Lição aprendida:
A melhoria dos processos administrativos e aquisitivos é um fator crítico para assegurar uma execução atempada e fluida do Plano de Formação. É necessário antecipar processos de aquisição.

4. Baixa concretização em ações de carácter autónomo

Desafios identificados:
Ações de carácter autónomo e sem custos, previstas no Plano de Formação, apresentaram taxas reduzidas de concretização, devido ao seu carácter totalmente voluntário.
Lição aprendida:
A aprendizagem informal e autónoma deve ser acompanhada por mecanismos de incentivo, reconhecimento e monitorização, reforçando o compromisso e aumentando a adesão dos trabalhadores

Principais desafios

5. Comunicação interna insuficiente	Desafios identificados:
	Comunicação pouco uniforme ou tardia (datas, prazos, requisitos, alterações) prejudicou a previsibilidade e a participação.
6. Modelo de avaliação fragmentado	Lição aprendida:
	A comunicação interna deve ser reforçada ao longo de todo o ciclo formativo, garantindo que formandos, chefias e entidades formadoras recebem informação clara, atempada e alinhada por parte dos Recursos Humanos.
	Desafios identificados:
	Existência de múltiplos questionários de satisfação (por tipologia e formato), dificultando a comparação e limitando a análise integrada; Taxa de resposta relativamente baixa que compromete a robustez das evidências recolhidas.
	Lição aprendida:
	É necessária a criação de um modelo unificado de avaliação da formação, com indicadores comparáveis, comunicação reforçada e estímulos à resposta, assegurando maior consistência e utilidade dos dados avaliativos.

Os desafios vivenciados em 2025 refletem a necessidade de uma abordagem formativa mais coordenada, previsível e integrada, sustentada por processos claros e por um compromisso reforçado entre equipas, chefias e Direção. As lições aprendidas apontam caminhos concretos para:

- Promover uma cultura de aprendizagem alinhada com a estratégia organizacional;
- Otimizar a calendarização e articulação entre formação e operações;
- Melhorar processos administrativos e logísticos;
- Estabilizar e uniformizar a comunicação interna;
- Implementar instrumentos de avaliação consistentes e comparáveis.

Conclusão

A análise global do Plano de Formação de 2025 confirma que o PLANAPP manteve um investimento consistente no desenvolvimento dos seus trabalhadores, apesar dos vários desafios que marcaram o ciclo formativo. A taxa de execução de 52%, o elevado volume de horas realizadas e os níveis positivos de satisfação demonstram que a formação continuou a desempenhar um papel primordial na capacitação interna e no reforço das competências necessárias às funções desempenhadas.

Os resultados observados entre 2023 e 2025 revelam ainda um percurso de maturação do sistema de gestão da formação, com maior estabilidade nos processos, aumento da participação e um alinhamento cada vez mais evidente entre as ações promovidas e as necessidades identificadas. Este progresso demonstra que a formação não deve ser vista apenas como um conjunto de iniciativas anuais, mas como um instrumento contínuo de desenvolvimento e melhoria organizacional.

Nesta perspetiva, as recomendações apresentadas – que incidem na melhoria da calendarização, na necessidade de reforçar a comunicação interna, na adoção de ferramentas de gestão, na valorização da aprendizagem informal e no aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação – constituem um passo essencial para consolidar este caminho. Estas orientações oferecem um guião claro para aperfeiçoar o modelo formativo, reduzir constrangimentos e assegurar maior eficiência e impacto no ciclo seguinte.

Assim, os resultados de 2025 e as recomendações daí decorrentes devem ser entendidos como partes complementares de um mesmo processo: um processo de aprendizagem organizacional contínua, que permite ao PLANAPP reforçar a sua capacidade institucional, responder melhor aos seus desafios e consolidar uma cultura de desenvolvimento profissional sustentável. O ano de 2026 representa, por isso, uma oportunidade para evoluir para um sistema de formação mais integrado, digital, ágil e orientado para resultados, aprofundando o compromisso de “fazer mais e melhor PLANAPP”.

Anexo I - Glossário

Áreas estratégicas de formação: Domínios prioritários definidos para capacitar a Administração Pública em competências essenciais à boa governação e gestão pública.

Autoformação: Formação realizada por iniciativa do trabalhador, relacionada com o posto de trabalho ou com o aumento da qualificação. Pode ocorrer dentro ou fora do horário laboral.

Competências: Mobilização de conhecimentos, aptidões e atitudes demonstradas em comportamentos que contribuem para os objetivos organizacionais.

Formação contínua: Formação ao longo da carreira profissional, destinada a atualizar conhecimentos, desenvolver competências e acompanhar processos de inovação.

Formação profissional: Processo permanente de aquisição e desenvolvimento de competências para o desempenho profissional, sem atribuição de grau académico.

Modalidades de formação: Formação inicial, formação contínua e formação para valorização profissional.

Participantes: Trabalhadores únicos que frequentam uma ou mais ações de formação no ano.

Participações: Número total de inscrições em ações de formação. Uma pessoa pode gerar múltiplas participações.

Plano de Formação: Instrumento anual que organiza, prioriza e calendariza a formação necessária, com base no diagnóstico de necessidades.

Satisfação da formação: Avaliação realizada pelos formandos sobre a qualidade da ação formativa, geralmente numa escala de 1 a 5.

Sistema de gestão da formação: Conjunto de processos que integram diagnóstico, planeamento, execução e avaliação da formação.

Taxa de execução do Plano de Formação: Percentagem de ações executadas face às ações previstas.

Taxa de participação: Percentagem de trabalhadores que participam em formação em relação ao total de trabalhadores do organismo.

Taxa de resposta: Percentagem de questionários de satisfação respondidos face aos enviados.

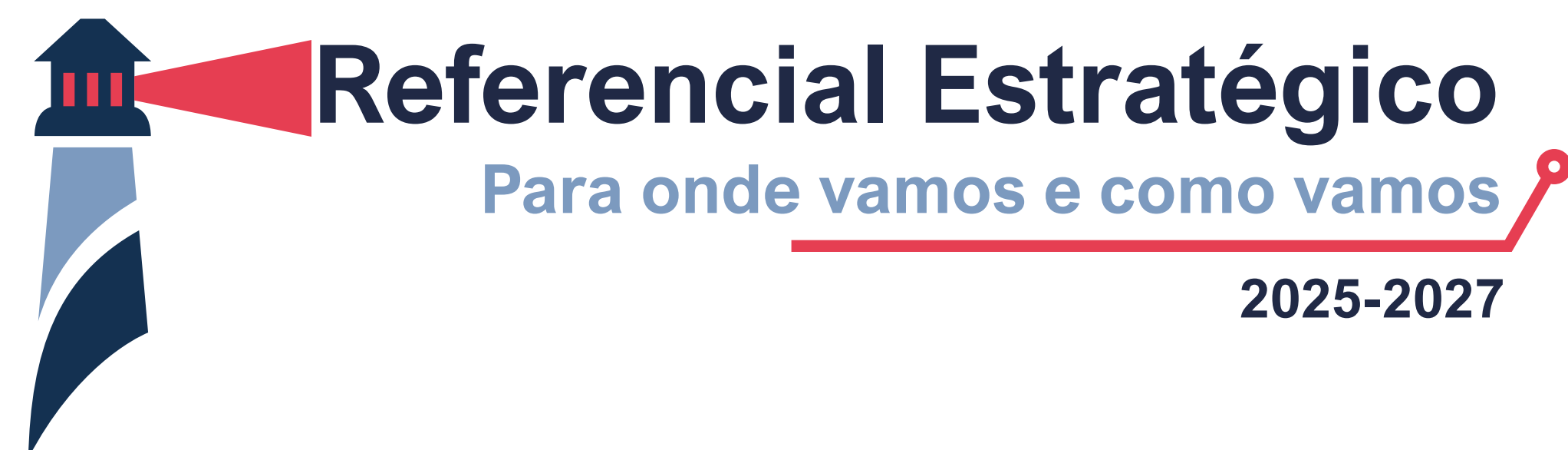
Volume de formação: Total de horas produzidas pelas ações de formação realizadas.

Anexo VII



PLANAPP

Centro de Planeamento e de
Avaliação de Políticas Públicas





2025-2027

Referencial Estratégico

Para onde vamos e como vamos



Para onde vamos	Propósito	>
	Proposta de valor	>
	Ambição	>
Como vamos	Desígnios nucleares	>
	Cockpit	>
	Ser PLANAPP	>
	Ser planapper	>
	Apostas a reforçar	>

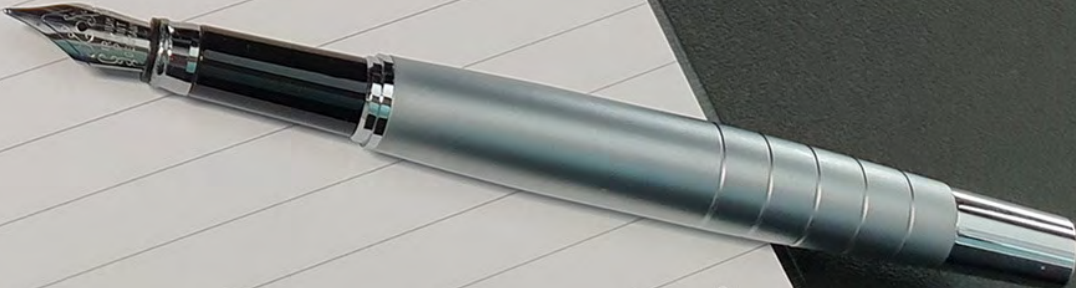


Referencial Estratégico

2025-2027



*Juntos, vamos fazer
mais e melhor
PLANAPP!*





Para onde vamos

 **Referencial Estratégico**
Para onde vamos e como vamos 
2025-2027



Propósito

A nossa razão de ser





Propósito

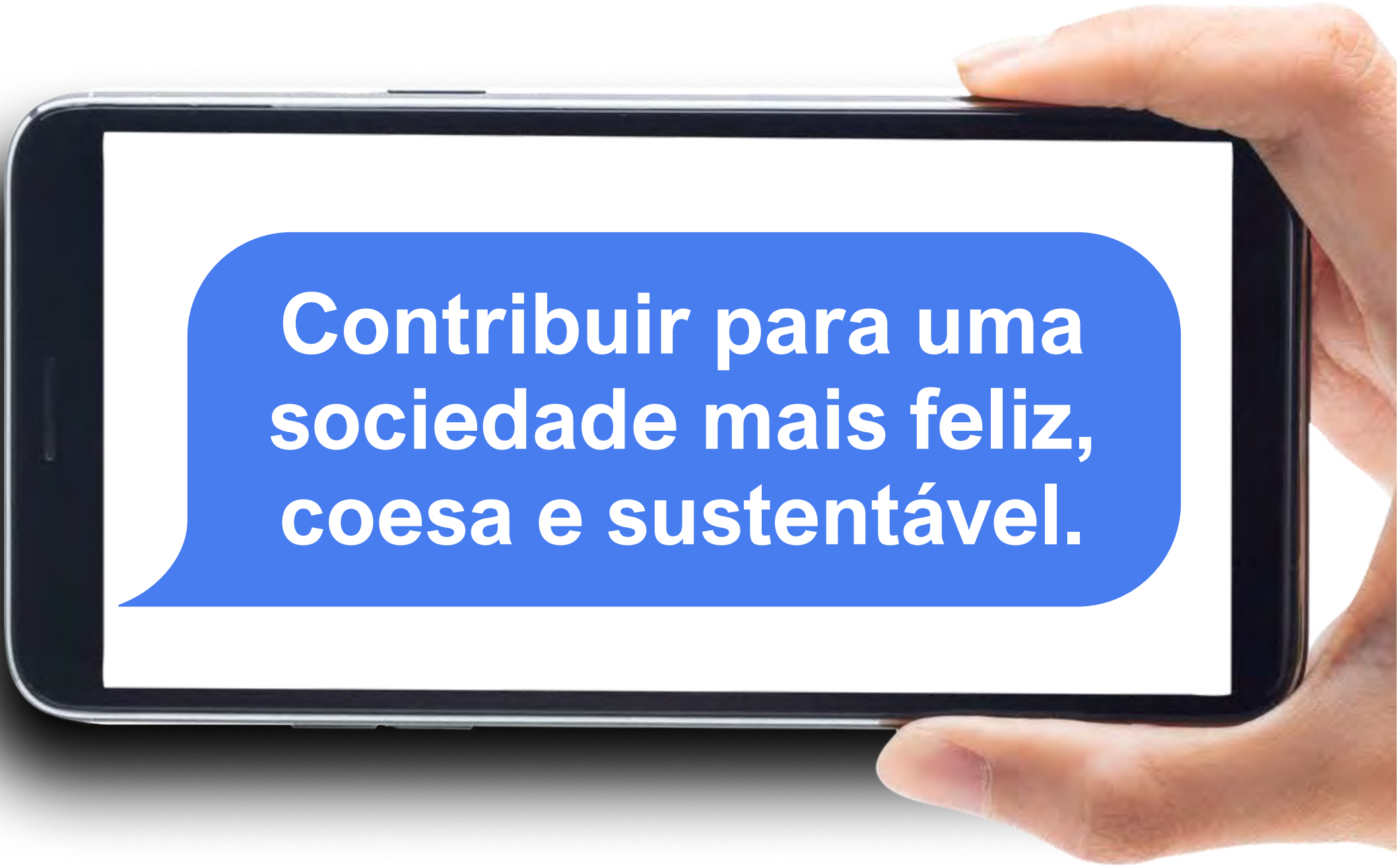
A nossa razão de ser

Boas Políticas Públicas

- 1 Relevância
- 2 Coerência
- 3 Complementaridade
- 4 Eficiência
- 5 Eficácia
- 6 Impacto

Melhor Sociedade

- 1 Qualidade de vida
- 2 Coesão social
- 3 Coesão territorial
- 4 Robustez
- 5 Sustentabilidade
- 6 Geração de valor





Proposta de valor

O nosso contributo

Gerar valor, ao serviço do Governo, do Estado, das Organizações e dos Cidadãos, através de contributos para a existência de **Boas Políticas Públicas**, incluindo:

- 1 Atividades de **prospetiva, planeamento, monitorização, avaliação e análise de impacto**;
- 2 Promoção da **coordenação, colaboração e articulação** entre estruturas e serviços públicos, com a sociedade civil, instituições nacionais e internacionais relevantes;
- 3 Contribuição para a definição de **linhas estratégicas, prioridades, indicadores, objetivos e metas** adequados;
- 4 Reforço da **coerência** de planos setoriais com opções estratégicas e de planeamento transversais;
- 5 **Comunicação, capacitação e envolvimento** de organizações e cidadãos;
- 6 Balanceamento entre **iniciativas próprias** e contributos para **desafios colocados** pelo Governo ou outras entidades externas.





Ambição

O que queremos ser

Queremos ser uma **entidade de referência**, a nível nacional e internacional, integrada no **Centro do Governo** e contribuindo ativamente para a existência de **Boas Políticas Públicas**, conducentes a uma **Melhor Sociedade**, algo que se suporta, quer alcançar, manter e reforçar através da:



Qualidade das **atividades** desenvolvidas e seus impactos;



Melhoria contínua e **aprendizagem constante**;



Inovação, *benchmarking* e permanente adoção de boas práticas.

Queremos ser uma organização **jovem, vibrante, inspirada e focada** na relevância e impacto do nosso propósito, combinando de forma complementar **pensamento e ação**. Queremos ser um **espaço de confluência e interação** para todos aqueles que acreditam na **importância e impacto das políticas públicas**. Queremos ser uma **parte essencial nos sistemas** de prospetiva, planeamento, monitorização e avaliação de Políticas Públicas. Queremos ser um nó importante das **redes nacionais (incluindo REPLAN) e internacionais** de Políticas Públicas, com construção de **abordagens integradas** para o Governo e o País.



Como vamos



Referencial Estratégico
Para onde vamos e como vamos 
2025-2027



Desígnios nucleares

O nosso caminho





Cockpit

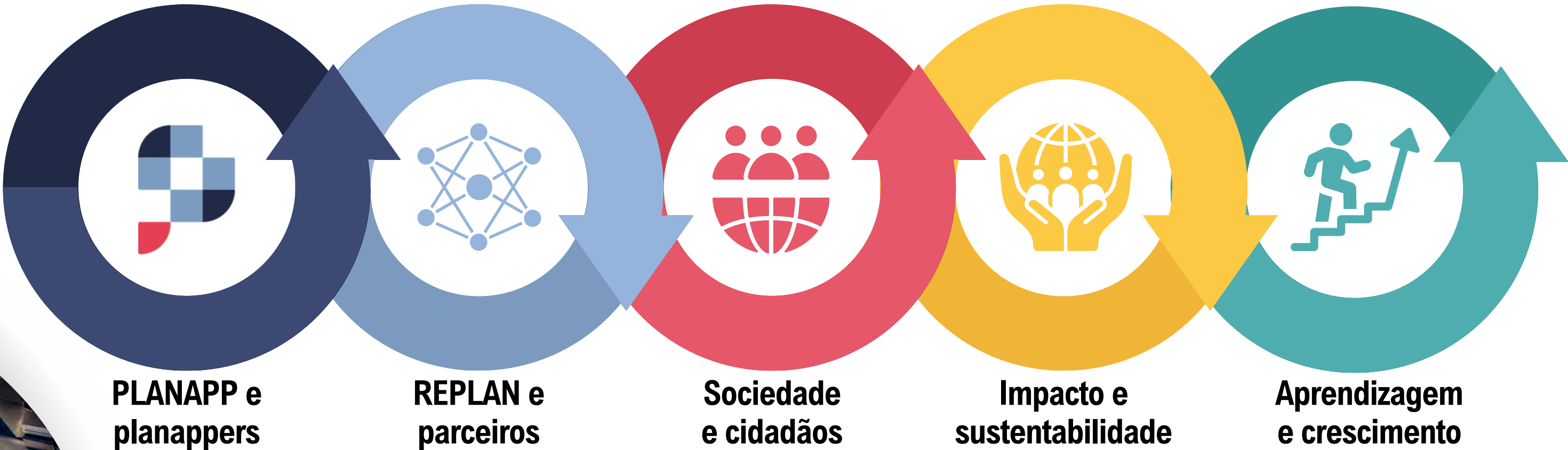
Como medimos o progresso alcançado

Indicadores de impacto externo

- Grau de satisfação dos membros da REPLAN;
- Avaliação do PLANAPP por subscritores da *newsletter*;
- Número de seguidores LinkedIn;
- Número de narrativas de impacto validadas;
- Número de transferências de documentos do *website* do PLANAPP;
- Número de referências ao PLANAPP em órgãos de comunicação social;
- Número de projetos com envolvimento do PLANAPP.

Indicadores de processos internos

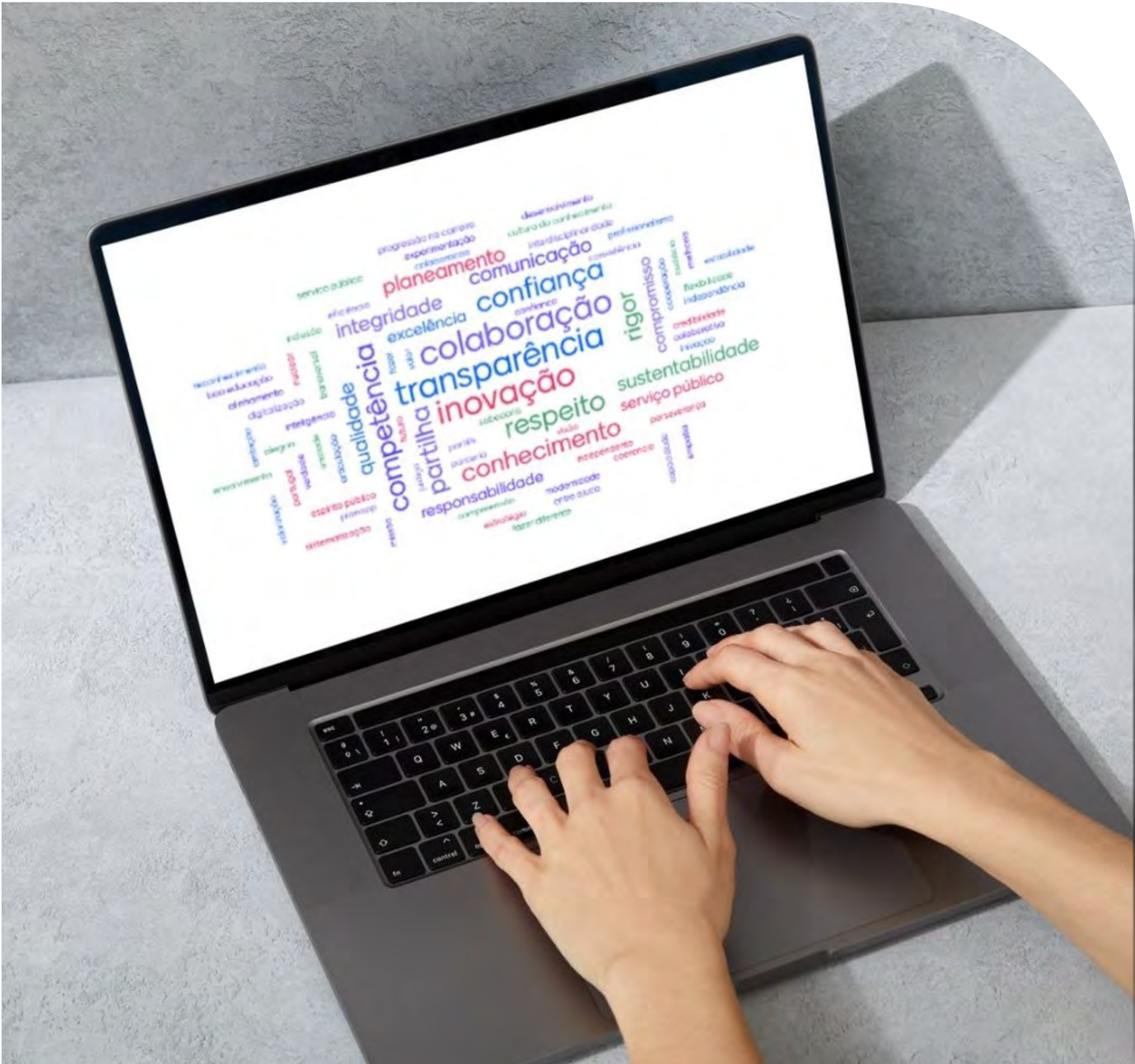
- Grau de satisfação dos planappers;
- Taxa de disponibilidade de sistemas de informação;
- Taxa de execução do projeto PRR;
- Volumes de despesa (orçamento vs. execução).





Ser PLANAPP

Aquilo que valorizamos

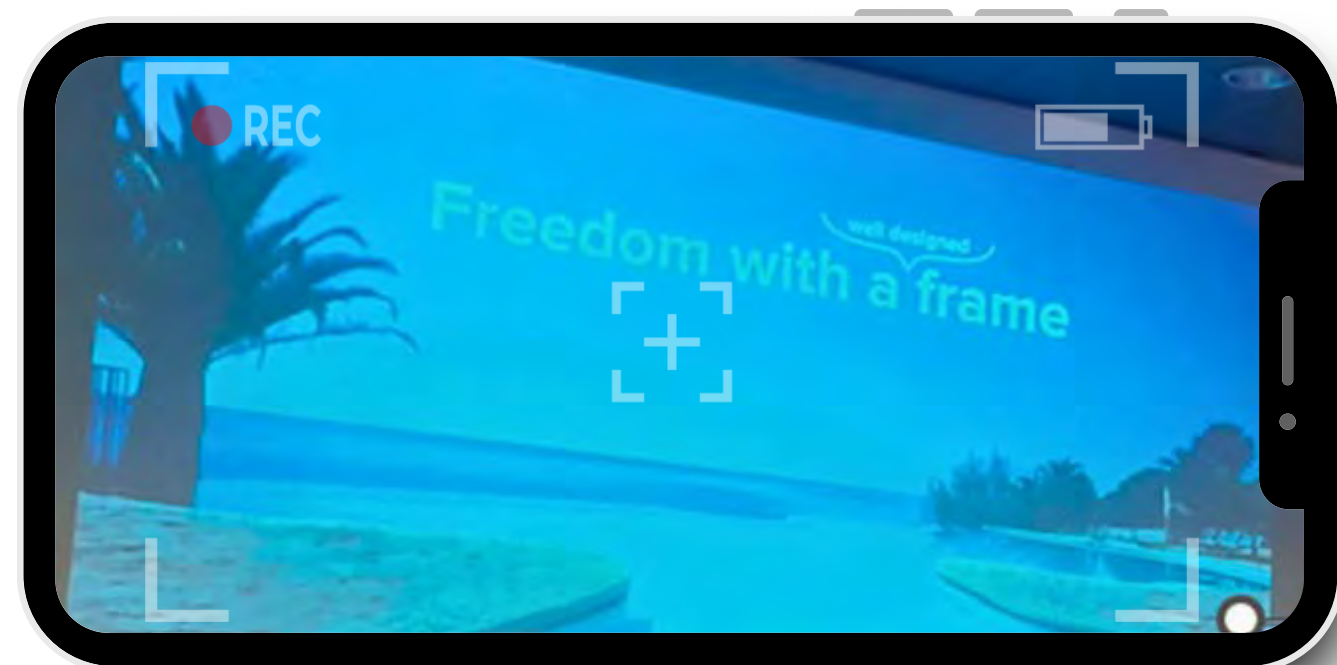


COMPETÊNCIA
PRAGMATISMO
TRANSPARÊNCIA
COMUNICAÇÃO
COLABORAÇÃO



Ser PLANAPP

Como nos organizamos e vivemos



Autonomias colaborativas, devidamente enquadradas, alinhadas e motivadas!

- 1** Uma **experiência diária de trabalho** baseada em **equipas multidisciplinares** e **funcionamento matricial**;
- 2** Um ambiente onde se reconhece que tudo acontece graças à **qualidade, foco e alinhamento de todos os planappers**;
- 3** Uma organização que promove a **partilha**, o **espírito colaborativo** e de **equipa**;
- 4** Um espaço de **boa disposição**, com **respeito mútuo**, **pensamento** e **reforço positivo**.





Ser planapper

As pessoas que procuramos





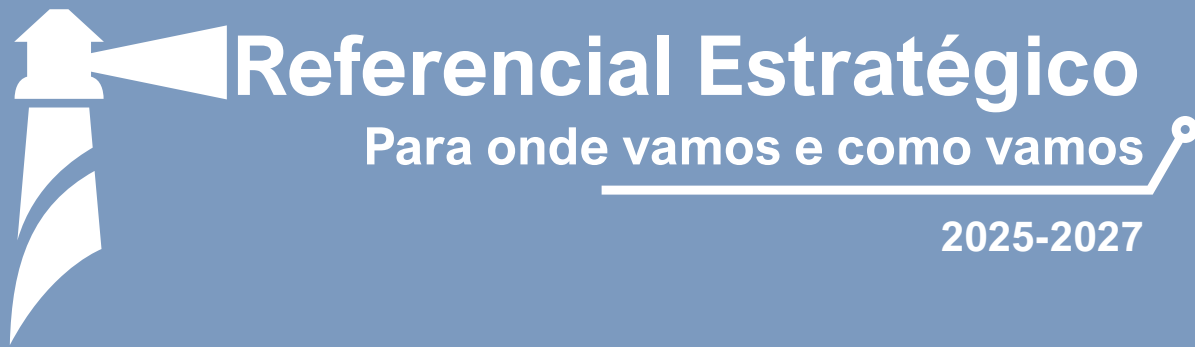
Apostas a reforçar

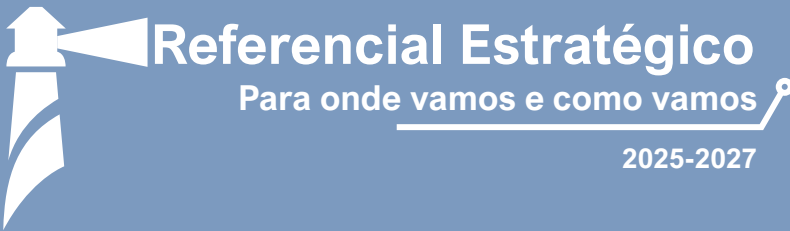
Alguns eixos de intervenção prioritária internos
(operacionalização de caminhos a percorrer)

- 1 Consolidar modos de funcionamento matricial
- 2 Captar, desenvolver e reter talento
- 3 Reforçar o foco em resultados e impactos
- 4 Conjugar diversidade com alinhamento organizacional



Em síntese





Em síntese

Juntos, vamos fazer mais e melhor PLANAPP!





Vamos fazer o que ainda não foi feito...



 **PLANAPP**
Centro de Planeamento e de Avaliação
de Políticas Públicas

 **PLANAPP**
Boas Políticas Públicas
Melhor Sociedade

FASTER, HIGHER, STRONGER - TOGETHER

CITIUS, ALTIUS, FORTIUS - COMMUNITER

JUNTOS, ESTAMOS A FAZER MAIS E MELHOR PLANAPP!

Acompanhe a nossa atividade:
www.planapp.gov.pt

