



INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO, I.P.



Relatório de Gestão 2023

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	4
NOTA INTRODUTÓRIA	6
ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	8
Missão	8
Orgânica	8
A nossa visão	9
Os nossos valores	9
Alinhamento Estratégico.....	10
Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da agenda 2030.....	11
QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	13
Eficácia.....	16
Eficiência	17
Qualidade	18
PLANO ESTRATÉGICO INA 2022-2026	19
ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS.....	21
Recursos Humanos.....	21
Recursos Financeiros.....	27
Análise Orçamental e Financeira.....	27
Análise da Situação Financeira	30
Apreciação de Resultados e Avaliação Final	32
Demonstrações Financeiras e Orçamentais.....	33
PLANO DE ATIVIDADES.....	34
OE1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior	35
OE2 - Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público.....	42
OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona	47
OE4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.....	51
APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS	56
Questionários Avaliação da Formação	56

Auscultação de trabalhadores e dirigentes intermédios	57
Comparação com unidades homogéneas	58
Resumo – Visão geral	60
Atividades.....	61
Financiamento.....	61
Quadro de Formadores	62
Análise Comparativa	63
Prémios e Reconhecimentos.....	64
Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)	65
Publicidade Institucional	67
Programa de Gestão do Património Imobiliário	67
Medidas de Modernização Administrativa	68
Proposta de Menção	69
CONCLUSÕES PROSPETIVAS.....	73
ANEXOS	75
Balanço 31-12-2023.....	76
Demonstração de Resultados 31-12-2023	78
Demonstração de Fluxos de Caixa 31-12-2023	79
Demonstração das Alterações no Património Líquido 31-12-2023	80
Demonstrações Orçamentais.....	81
Anexo às Demonstrações Financeiras e Orçamentais	85

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório visa apresentar, qualitativa e quantitativamente, os resultados alcançados pelo Instituto Nacional de Administração, I.P. (INA) no ano de 2023, alinhados com os indicadores dos objetivos estratégicos delineados no Plano Estratégico. Estes indicadores foram ajustados ao contexto do ano 2023 no Plano de Atividades, assim como nos objetivos operacionais estabelecidos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do INA. O relatório oferece uma análise abrangente dos resultados obtidos, destacando o progresso em relação às metas definidas e identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria.

Na consolidação da matriz estratégica 2022-2026, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos (OE), que foram operacionalizados e desenvolvidos em 2023:

- **OE1 - Promover a capacitação** - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior;
- **OE2 - Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação** em gestão e serviço público;
- **OE3 - Aumentar a notoriedade da marca INA**, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona;
- **OE4 - Reforçar o posicionamento institucional** enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

Para a sua concretização, foram definidos 7 objetivos operacionais, que foram totalmente atingidos, resultando numa taxa de execução global de 110%, agrupados por parâmetros de **Eficácia** – (i) Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR; (ii) Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas; (iii) Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino

superior; **Eficiência** – (i) Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento; (ii) Implementar a transformação digital do INA, e **Qualidade** – (i) Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos; (ii) Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA.

Durante o período em análise, a atividade realizada foi amplamente moldada pelas diretrizes estabelecidas no Plano de Atividades aprovado, garantindo assim um alinhamento estratégico entre os objetivos operacionais e as metas delineadas para execução pelas diversas unidades orgânicas. No cumprimento dos objetivos operacionais, foram implementadas 38 medidas específicas, monitorizadas e avaliadas através de 54 indicadores de execução, incluindo, deste modo, métricas para aferir o progresso das atividades. Este planeamento visou, principalmente, a consecução dos quatro objetivos estratégicos, com ênfase nos OE1 e OE2, que se concentram na capacitação, inovação, desenvolvimento e investigação na Administração Pública.

Este relatório apresenta uma síntese das principais iniciativas conduzidas ao longo do último ano, visando avaliar o grau de prossecução das mesmas. No final, é exposta a autoavaliação do QUAR 2023, revelando um resultado global de realização de **110%**, assim como a avaliação do Plano de Atividades, que obteve uma taxa de realização global de **124%**, a que corresponde numa classificação de "**Bom**".

Esses números refletem um desempenho sólido e demonstram a eficácia das ações empreendidas para atingir os objetivos propostos, evidenciando um compromisso com o interesse público e o cumprimento das metas estabelecidas.

NOTA INTRODUTÓRIA

A estrutura do documento foi definida de acordo com as linhas de orientação para o Relatório de Atividades e Autoavaliação da Entidade Coordenadora, no caso em concreto, a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, e enquadrado com o disposto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro.

Relativamente ao ambiente externo, o ano de 2023 foi particularmente marcado por acontecimentos (nacionais e internacionais) que produziram efeitos a curto, médio e longo prazo com impacto na atividade da Administração Pública e, consequentemente na atividade do INA, destacando-se no plano nacional a convocação de eleições legislativas antecipadas. No plano internacional, cumpre realçar o crescimento significativo da taxa de inflação, o aumento das taxas de juro e alterações na política económica e monetária do Banco Central Europeu, ao qual se somou ainda como componente influente o eixo geopolítico, nomeadamente, a situação de Guerra na Europa.

Ainda relativamente ao ambiente externo, importa realçar o aumento do interesse na Inteligência Artificial (IA) que poderá conduzir a uma remodelação do setor da tecnologia. Deste modo, é necessário analisar o impacto que a IA pode provocar na Administração Pública e consequentemente na atividade do INA, principalmente ao nível dos processos formativos, da reinvenção dos modelos pedagógicos e da capacitação dos formadores para novas abordagens pedagógicas.

No que concerne ao ambiente interno, afigura-se importante realçar a continuidade da operacionalização dos programas previstos no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) afetos à responsabilidade do INA, cujo prazo de execução constitui um enorme desafio para todos os organismos.

O ano de 2023 marcou o início da disponibilização de oferta formativa através dos acordos de consórcio celebrados entre o INA e as Instituições de Ensino Superior (IES). Esta iniciativa representa um marco significativo na procura de parcerias estratégicas e na ampliação do acesso a recursos e conhecimentos especializados. Este modelo

colaborativo permite impulsionar a inovação e o avanço na capacitação de recursos humanos para a Administração Pública, preparando assim o caminho para futuras parcerias entre o INA e as IES.

A alteração da orgânica do instituto, com particular destaque para a criação da Direção de Serviços de Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento decorrente do investimento na disseminação do conhecimento, na investigação e na inovação, que constituem pilares do progresso e desenvolvimento, na qual foram integradas duas novas unidades flexíveis, o Departamento de Planeamento Estratégico e Parcerias e do Departamento de Documentação Difusão do Conhecimento.

Ainda em termos da orgânica, a anterior Direção de Serviços de Cooperação, Conhecimento e Comunicação passa a denominar-se Direção de Serviços de Cooperação e Comunicação, com o objetivo de reforçar a centralidade e notoriedade da instituição nas redes de cooperação nacional e internacional onde está inserida. Foi ainda criado, dentro da Direção de Serviços de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais, o Departamento de Assessoria Jurídica e Contratação Pública.

Cumpram ainda realçar no domínio interno, a prossecução na execução do Plano Estratégico 2022-2026 que constitui a pedra basilar da ação do INA e que, em articulação com o Plano de Capacitação Estratégica AP 2026, informam toda a atividade do INA no seu ciclo de gestão anual e plurianual (2022-2026).

ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

A identidade institucional das organizações é um elemento constante nos documentos de gestão de todas as entidades públicas, afigurando-se neste ciclo de gestão, e considerando a reestruturação ocorrida em 2021, especialmente relevante. A refundação do INA – de novo um Instituto Público (IP) - dotado de atribuições de ensino e formação ao nível da Administração Pública, com reformulada missão, orgânica, atribuições, visão e valores.

Missão

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

Orgânica

São órgãos do INA, o Conselho Diretivo, o Conselho Estratégico e o Fiscal Único. A organização interna do INA, aprovada pela Portaria n.º 100B/2021, de 11 maio, consagra uma estrutura constituída por quatro unidades orgânicas nucleares (Direções de Serviço), estando prevista a possibilidade de criação de unidades orgânicas flexíveis pelo Conselho Diretivo. O Despacho 6549/2022, de 24 de maio, veio incluir alterações à orgânica do INA, como forma de clarificar o foco nos objetivos de inovação e investigação e de permitir uma maior concatenação entre formação e inovação, deste modo foram recriadas as unidades intermédias de segundo grau no âmbito do INA. Contudo, devido à recomposição do Conselho Diretivo em 2023, decorrente da saída de um membro e respetiva substituição, verificou-se uma nova reflexão acerca da estrutura orgânica do Instituto, que proporcionou algumas alterações na mesma que foram publicados na Portaria n.º 433/2023, de 13 de dezembro. Nestes termos, foi definida a orgânica, representada na figura seguinte.

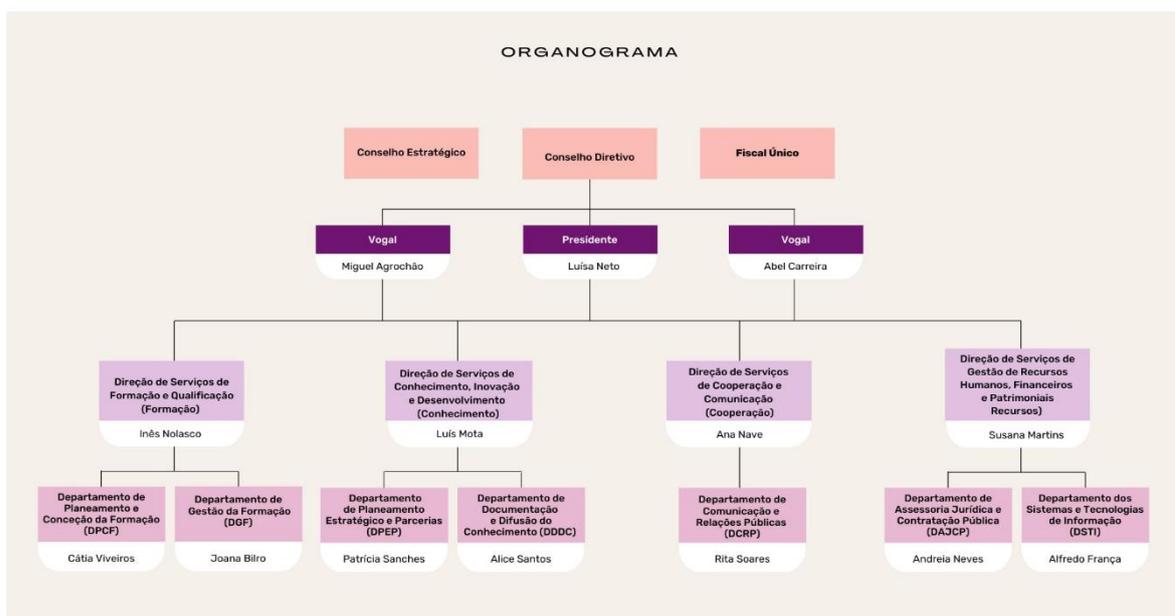


Figura 1 - Organograma do INA

A nossa visão

Mobilizar a Administração Pública para o conhecimento

Mobilizar o conhecimento para a Administração Pública

Os nossos valores

Interesse público | Colaboração | Resposta | Futuro

Na dimensão da identidade institucional, cumpre ainda destacar dois elementos nucleares na linha orientação estratégica e operacional: Com quem trabalhamos? Para quem trabalhamos?

Ao renovado desafio do INA, é intrínseco o espírito de cooperação com todos os atores intervenientes (clientes internos) - as Instituições do Ensino Superior, os organismos da Administração Pública, a tutela, o Conselho Estratégico e os trabalhadores do INA.

Todos, sem exceção, são elementos essenciais para o fim último da nossa missão – a capacitação dos trabalhadores da Administração Pública (clientes externos) enquadrada no eixo macro da modernização administrativa.

Alinhamento Estratégico

A ação do INA, decorrente dos seus estatutos e atribuições, é alinhada com políticas e estratégias públicas, de que se destacam as seguintes:

- A aplicação de medidas previstas no Programa do XXIII Governo Constitucional, destacando-se os desígnios referentes ao investimento na qualidade dos serviços públicos; a valorização e capacitação da Administração Pública; o reforço do compromisso com a ciência e a inovação; e o cumprimento do desígnio estratégico da modernização da formação profissional contínua, ao serviço das pessoas, das empresas e do país;
- A Estratégia 2030, que refere a capacitação dos dirigentes em gestão e liderança, a capacidade de atrair e reter talento, o desenvolvimento de competências para o futuro nos trabalhadores públicos e o desenvolvimento de uma cultura de inovação, constituem os principais desafios a superar;
- A Estratégia IMEAP para 2023 quanto ao Eixo 1: Investir nas pessoas (1: Desenvolver e renovar as lideranças; 2: Mobilizar e capacitar os trabalhadores; 3: Envolver os trabalhadores na mudança cultural) - cuja prossecução é definida através da concretização de medidas no âmbito das quais é conferido um papel crucial ao INA;
- As Grandes Opções do Plano (GOP), que identificam a capacitação da Administração Pública, nomeadamente no capítulo referente à governação e serviços públicos - conferindo especial destaque ao INA quanto à modernização e capacitação da Administração Pública, à liderança e preparação da sucessão da liderança em contexto público e ao aprofundamento do Programa Qualifica AP;
- O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que dá corpo a alguns dos objetivos das políticas para a Administração Pública, nomeadamente, o Programa de Capacitação Digital, a Formação superior e avançada em gestão, o Plano de Ação

específico para o Programa Qualifica AP e; a aquisição de serviços com vista ao desenvolvimento da Plataforma Digital para a Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública (COFAP).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da agenda 2030

Tendo o INA, por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, a sua atuação pauta-se igualmente pelo cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, definidos pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

Em 2023, destaca-se o **Percurso integrado de capacitação para a sustentabilidade na Administração Pública (PICSAP)** que consiste num programa destinado a promover a capacitação dos profissionais que atuam na Administração Pública, com foco na sustentabilidade. Este percurso visa desenvolver competências e conhecimentos essenciais para enfrentar os desafios e promover práticas sustentáveis em diferentes áreas da Administração Pública. O PICSAP inclui uma variedade de atividades de formação, *workshops*, seminários, *e-learning* e outras iniciativas de capacitação, projetadas para abordar temas relevantes relacionados com a sustentabilidade, tais como gestão ambiental, eficiência energética, responsabilidade social, economia circular, e muito mais.

O seu principal objetivo consiste na capacitação para as competências necessárias para integrar princípios de sustentabilidade nas políticas, programas e práticas do setor público. Ao promover uma abordagem holística e integrada da sustentabilidade, o PICSAP contribui para a promoção do desenvolvimento sustentável, a proteção do meio ambiente e o bem-estar das gerações presentes e futuras.

Este percurso é uma iniciativa fundamental para fortalecer a capacidade institucional e promover uma cultura de sustentabilidade na Administração Pública, alinhada com os princípios e compromissos internacionais de desenvolvimento sustentável, constituindo um passo significativo na jornada rumo a uma Administração Pública mais responsável, eficiente e orientada para o futuro.

O Programa de Formação 2023 e o reestruturado para 2024, integram oferta formativa de apoio à concretização de políticas públicas transversais, recorrendo a programas e cursos com temáticas consideradas prioritárias para a capacitação de uma Administração Pública alinhada com os desígnios do poder político, nomeadamente em áreas como os Direitos Humanos, a discriminação racial e a violência de género.

O ano 2023 marcou, igualmente, as primeiras iniciativas de ações de sustentabilidade e responsabilidade social com a mobilização dos trabalhadores e dirigentes para a realização de projetos inovadores de sustentabilidade ambiental, social e económica.

Desta forma, confirma-se assim a aposta no caminho da sustentabilidade económica, financeira, social, ambiental e infraestrutural e reforça-se o compromisso da organização com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS).



Figura 2 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Os 7 objetivos operacionais que compõem o QUAR de 2023 apresentam todos resultados qualitativos de atingidos, sendo que 4 foram superados. Quanto à análise por parâmetros foram registados os seguintes valores: Eficácia – 102%; Eficiência – 113%; Qualidade - 114%, como mostra o gráfico em baixo. Deste modo, a taxa de realização anual do QUAR corresponde a 110%.

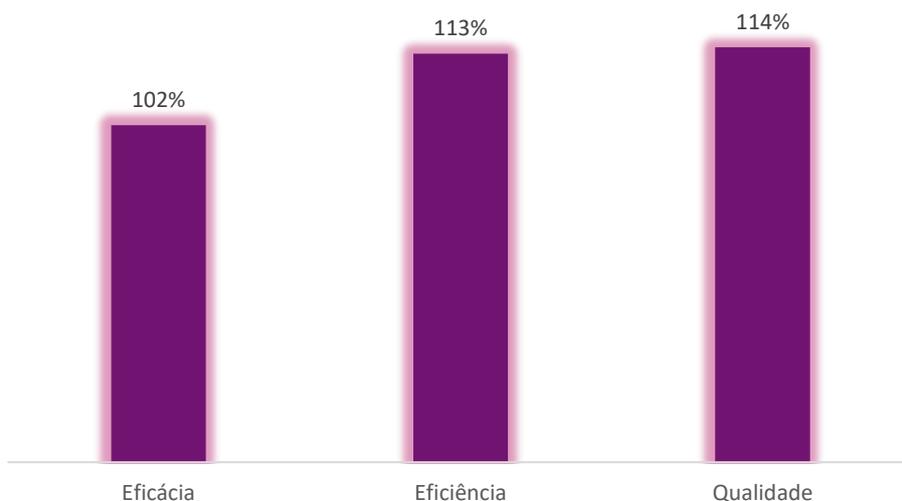


Figura 3 – Taxa de realização por parâmetro

O gráfico seguinte permite observar a taxa de realização de cada um dos objetivos fixados.

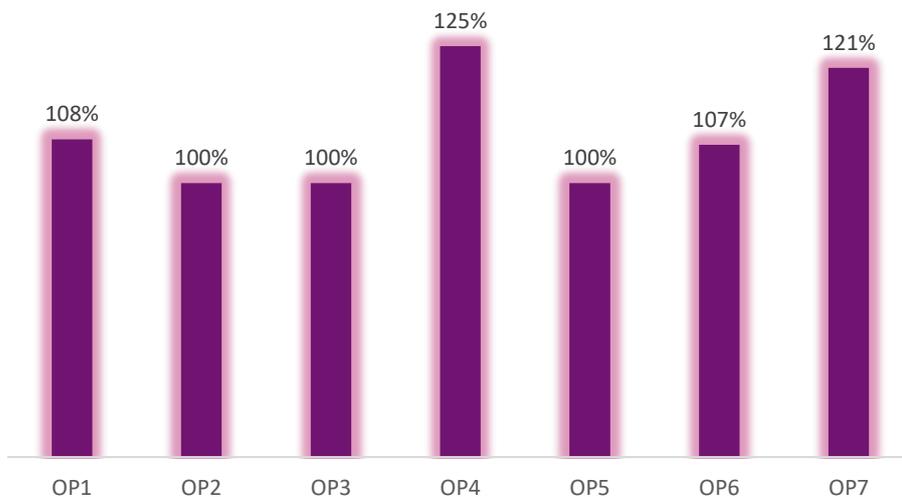


Figura 4 – Taxa de realização dos objetivos

Relativamente, ao parâmetro da **Eficácia**, os 3 objetivos em sede de QUAR para 2023 eram os seguintes:

- *OP1: Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR;*
- *OP2: Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P. com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas;*
- *OP3: Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior.*

Com o primeiro objetivo, pretendia-se a prossecução das metas PRR definidas para o ano de 2026 e a importância das mesmas para a atividade do INA. No segundo objetivo, relativo à área nuclear do Instituto, a formação proponha-se a realização do Programa de Formação anual, bem como a avaliação do grau de satisfação dos nossos clientes (formandos) relativamente ao serviço prestado pelo INA. Com o terceiro e último objetivo desejava-se aferir os resultados obtidos pelos consórcios com as IES no primeiro ano (resultados obtidos apenas no segundo semestre) de modo a aferir a evolução possível a partir deste ano inicial.

O facto destes 3 objetivos, terem sido alcançados, sendo um deles superado (OP:1), é extremamente significativo, dada a sua relevância para a atividade diária do instituto. Esse feito reflete o esforço conjunto de todas as unidades orgânicas em fornecer um serviço de qualidade e cada vez mais diversificado, validando o compromisso com o interesse público e impulsionando a inovação e melhoria contínua, beneficiando colaboradores e beneficiários dos serviços do INA.

Em relação ao parâmetro da **Eficiência**, os 2 objetivos eram os seguintes:

- *OP4: Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior e Unidades de Investigação e Desenvolvimento;*
- *OP5: Implementar a transformação digital do INA.*

O quarto objetivo, ligado ao conhecimento, também foi superado, tendo existido uma clara evolução na sua execução, comparativamente ao ano de 2022. Relativamente, ao quinto objetivo, referente ao melhoramento do espaço digital do instituto, foi atingido, obtendo um resultado dentro do intervalo de tolerância.

Por fim, quanto ao parâmetro da **Qualidade**, os dois objetivos definidos foram:

- OP6: *Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos;*
- OP7: *Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P..*

O sexto objetivo relacionado com a valorização dos trabalhadores do INA, foi alcançado com um indicador a apresentar o resultado no limite superior do intervalo de tolerância e o indicador relativo ao número de horas de formação dos trabalhadores do INA a ser superado. Com o sétimo e último objetivo, pretendia-se criar o balcão do formador de modo a agilizar e reforçar os canais de comunicação com o intuito de conquistar a confiança dos formadores, contudo um dos indicadores relativos a este objetivo foi retirado do QUAR, de acordo com pedido de alteração formalmente autorizado, devido a fatores externos que comprometeram o desenvolvimento do projeto. Com apenas um indicador a ser monitorizado, este objetivo foi superado.

Em jeito de conclusão, são apresentadas, em baixo, as tabelas referentes aos resultados alcançados do QUAR 2023.

Eficácia

Objetivo Operacional e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de realização	Classificação
OP1: Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR					25%			Superado
Ind. 1: Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA	60%	75%	15%	100%	75%	63%	100%	
Ind. 2: N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR	4 867	10 000	1 500	14 375	25%	15 588	132%	
OP2: Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P. com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas					45%			Atingido
Ind. 3: Taxa de execução do Programa de Formação anual	75%	85%	13%	100%	50%	73%	100%	
Ind. 4: Índice de satisfação dos formandos	6	5	1	7	50%	5,7	100%	
OP3: Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior					30%			Atingido
Ind. 5: N.º de programas em parceria	N/D	4	1	6	70%	7	138%	
Ind. 6: N.º acumulado de participantes em programas em parceria	N/D	1 500	225	2 156	30%	160	13%	

Tabela 1 – Objetivos do parâmetro Eficácia

Eficiência

Objetivo Operacional e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de realização	Classificação
OP4: Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior e Unidades de Investigação e Desenvolvimento					50%			Superado
Ind. 7: N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de IES e I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.	3	4	1	6	100%	6	125%	
OP5: Implementar a transformação digital do INA					50%			Atingido
Ind. 8: Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	18%	40%	6%	58%	100%	37%	100%	

Tabela 2 – Objetivos do parâmetro Eficiência

Qualidade

Objetivo Operacional e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de realização	Classificação
OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos					50%			Superado
Ind. 9: Índice de compromisso organizacional	7,5	7	1	10	50%	7,5	100%	
Ind. 10: N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	45	40	6	58	50%	49,66	114%	
OP7: Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.					50%			Superado
Ind. 11: Índice de satisfação dos formadores	N/D	5	1	7	100%	6,7	121%	

Tabela 3 – Objetivos do parâmetro Qualidade

PLANO ESTRATÉGICO INA 2022-2026

O Plano Estratégico INA 2022-2026, pretende expressar o alinhamento transversal com a renovada política para a Administração Pública, tendo como propósito a prossecução da visão, centrada no reforço da oferta formativa e na capacitação dos trabalhadores da Administração Pública, alinhada com o desígnio de modernização e investimento na qualidade dos serviços públicos. Uma estratégia assente em quatro¹ objetivos estratégicos que constituem o farol da ação do INA, para o período 2022-2026.

Para a monitorização dos quatro objetivos estratégicos, são analisados os indicadores estratégicos (*Key Performance Indicators – KPIs*) com metas de execução para 2026, sendo definidas metas intercalares anuais, perspetivando assegurar a execução integral do Plano Estratégico e a monitorização regular em cada ciclo de gestão.

Objetivo Estratégico	KPI's	Fórmula de Cálculo	Meta 2023	Resultado 2023	Meta 2026
OE 1 - Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior	N.º Acumulado de formandos (trabalhadores e dirigentes da Administração Pública)	Nº de certificados emitidos	26.250	28.122	120.000
	Volume acumulado de formação	Nº formandos X Nº horas de formação	350.000	280.654	3.400.000
OE 2 – Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público	N.º acumulado de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento e inovação	Nº de estudos e projetos concluídos	5	3	20
	N.º acumulado de soluções* de	Nº de soluções de desenvolvimento concluídas	6	3	25

¹ OE 1: Promover a capacitação - baseada no conhecimento – de pessoas, equipas e entidades da Administração Pública, em estreita colaboração com as Instituições do Ensino Superior|OE2: Incentivar a investigação, o desenvolvimento e a inovação na gestão e no serviço público | OE 3: Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona | OE 4: Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional.

Objetivo Estratégico	KPI's	Fórmula de Cálculo	Meta 2023	Resultado 2023	Meta 2026
	desenvolvimento e inovação na AP.				
OE 3- Aumentar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona.	Proporção de receitas de impostos no financiamento da atividade do INA, face ao total da despesa anual	Receitas de impostos ÷ total de despesa anual	60%	68%	30%
	Índice de notoriedade	-	N/A*-	N/A*-	70%
OE 4 - Reforçar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação internacional	N.º Acumulado de formandos estrangeiros	Nº de certificados emitidos	100	118	500
	Proporção de receita própria no âmbito da cooperação internacional, face ao total de receitas próprias	Receita própria proveniente da cooperação internacional ÷ Total de receitas próprias	--	--	10%
<p>Observações: N/A (não aplicável): Índice de notoriedade aferido apenas em 2026.</p> <p>*Definição operacional de soluções – Cursos (com base em novas metodologias e práticas de formação e inovação pedagógica); Projetos de inovação (foco pessoas, ambientes de trabalho, modelos e práticas de gestão pública, participação cívica para o desenvolvimento); Projetos de desenvolvimentos organizacional; Ferramentas IDI (livros, guias, manuais, <i>toolkits</i>, vídeos, <i>podcasts</i>)</p>					

Tabela 4 – Indicadores Estratégicos 2022-2026

ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS

Para o sucesso destas iniciativas e o alcance dos objetivos, contribuiu em larga escala o comprometimento dos trabalhadores e dirigentes do INA e a alocação eficiente dos recursos financeiros disponíveis. A análise dos resultados obtidos e das ações realizadas será conduzida em duas perspetivas: os recursos humanos e os recursos financeiros. Este exame permite identificar áreas de sucesso, desafios e oportunidades de melhoria, contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento contínuo das operações do INA e para o cumprimento eficaz da sua missão institucional.

Em 2023, relativamente ao Balanço Social, destaca-se o aumento do número de trabalhadores, justificado pela necessidade de reforçar as equipas, devido ao aumento do volume de trabalho, e por forma a garantir uma resposta eficaz ao cumprimento das medidas do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Este reforço visa a otimização da execução dos projetos, agilizando processos e garantindo uma abordagem abrangente em todas as áreas de intervenção do INA.

O INA tem, igualmente, apostado em estágios profissionais e de mestrado, proporcionando oportunidades de aprendizagem e crescimento para os participantes e permitindo um reforço das equipas com talento qualificado e motivado. Esta aposta tem o potencial de promover a aquisição de competências relevantes para o mercado de trabalho por parte dos estagiários, e de contribuir para o surgimento de novas ideias e perspetivas dentro da organização.

Por fim, mantém-se a aposta na execução das medidas previstas no plano Políticas de Pessoas e Inovação, com o objetivo de garantir um ambiente de trabalho inclusivo, justo e gratificante para todos os trabalhadores, promovendo a valorização, o bem-estar no local de trabalho e a retenção de talento.

Recursos Humanos

O mapa de pessoal do INA, aprovado para 2023, contempla um total de 121 postos de trabalho, dos quais 14 correspondem a pessoal dirigente, distribuídos de acordo com a tabela infra:

Cargo/Carreira/Categoria	Total de Postos de Trabalho
Presidente	1
Vogais	2
Diretor de serviço	4
Chefe de Departamento	7
Investigação	1
Técnico Superior	73
Especialista de Informática	4
Assistente Técnico	22
Técnico de Informática	5
Assistente Operacional	2
Total	121

Tabela 5 – Mapa de Pessoal aprovado para 2023 (Síntese)

Em 2023, o mapa de pessoal apresentou uma taxa de ocupação de 85% (103 postos de trabalho ocupados), considerando que existem trabalhadores que pertencem ao mapa de pessoal do INA, mas que se encontram em exercício de funções noutros organismos, havendo, portanto, potencial para recrutamento.

O grupo profissional mais representativo é o dos técnicos superiores, com 61 trabalhadores, representando 62% do total de efetivos. Com 16%, surge o grupo profissional de assistentes técnicos, constituído por 16 trabalhadores, seguido pelo grupo de dirigentes superiores e intermédios com 14%. Os grupos profissionais menos representados são o pessoal de informática (6%) e os assistentes operacionais (2%).

Efetuada a análise da evolução dos trabalhadores no último biénio 2022-2023, verificou-se um aumento de 12 trabalhadores comparado com o ano anterior. Foram desenvolvidas diversas iniciativas de recrutamento, quer por via de mobilidade interna, quer através de procedimentos concursais, destacando-se a contratação de 11 trabalhadores através da modalidade de contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto, para exercício de funções nas equipas de projeto no âmbito do PRR.

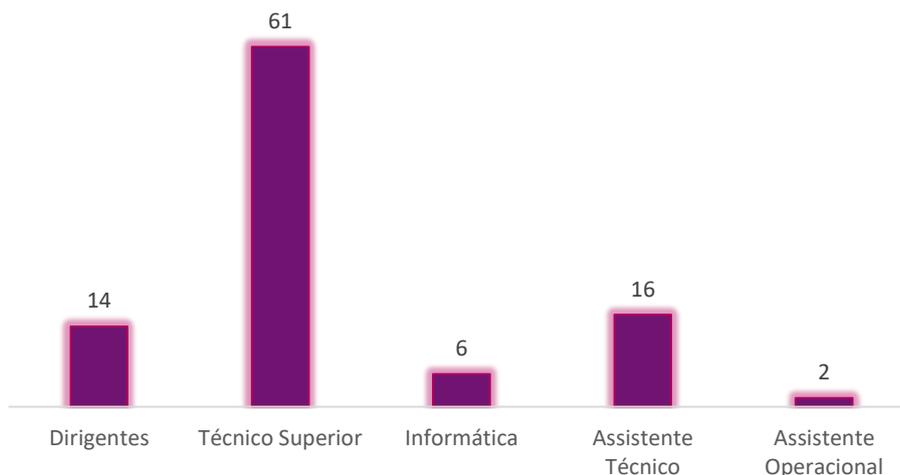


Figura 5 – Distribuição de trabalhadores por grupo de pessoal

Em 2023, o INA, registou uma taxa de feminização de 81%, a que corresponde um universo de 80 trabalhadoras, face ao universo masculino de 19 trabalhadores, mantendo-se assim, a tendência de predominância do género feminino.

Ano	Dirigentes		Investigação		Técnico Superior		Assistente técnico		Informática		Assistente operacional		Subtotal		Total global
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
2020	4	10	0	0	6	29	1	24	5	4	1	3	17	80	97
2021	3	8	0	1	7	33	1	19	5	3	1	1	17	65	82
2022	3	8	0	1	5	41	2	18	4	3	1	1	15	72	87
2023	4	10	0	0	9	52	2	14	2	3	1	1	19	80	99

Tabela 6 – Evolução de efetivos por género e grupo profissional

No ano de 2023, registou-se um total de 92 participantes em ações de formação profissional, correspondente a um total de 4.569,08 horas de formação, perfazendo, deste modo, uma média de cerca de 50 horas por trabalhador. Considerado o universo de efetivos, assiste-se assim, a uma taxa de participação em formação profissional por parte de 93% dos trabalhadores do INA.

Indicador	Unidade	Descrição	2022	2023
Nº participantes	Trabalhadores	Nº total de trabalhadores do INA	87	99
Nª participações	Trabalhadores	Nº total de trabalhadores do INA que frequentou ações de formação	86	92
Total de ações realizadas	Formações frequentadas	Nº trabalhadores X Ações realizadas por trabalhador	301	316
Volume total de horas de formação	Horas	Nº horas de formação X Nº participações	3 913	4 569
Custo total	€	Soma do Custo de todas as formações realizadas	_*	_*

*Não existe custo associado uma vez que a maioria das formações frequentadas são facultadas pelo próprio INA

Tabela 7 – Análise sintética do Relatório de Formação Interno

Todos os grupos profissionais beneficiaram de formação profissional, durante o ano de 2023, sendo o grupo com maior representatividade o de pessoal da carreira geral de técnico superior, a que corresponderam 2917,58 horas de formação, seguido dos cargos de dirigente com 813 horas de formação, do grupo de pessoal da carreira de assistente técnico com 457 horas de formação, do pessoal de informática com 295 horas de formação e por último o grupo de pessoal da carreira de investigação científica envolvendo uma trabalhadora, a que corresponde a frequência de 87 horas de formação.

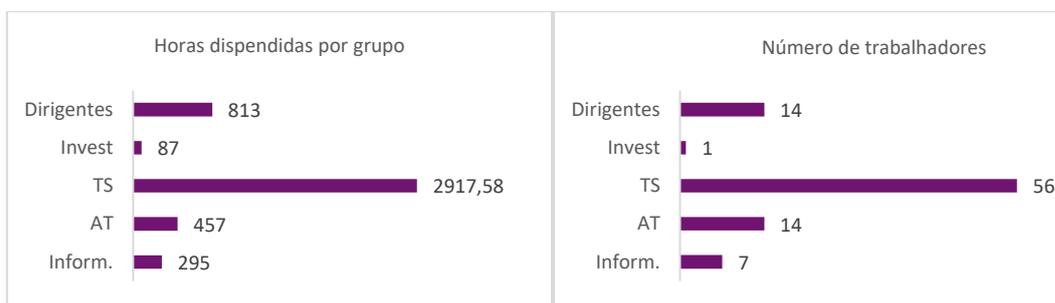


Figura 6 – Horas despendidas em ações de formação por grupo profissional

A tabela seguinte resume e sintetiza o balanço social, comparando os dados referentes aos anos de 2022 e 2023, com destaque para os principais indicadores de desempenho das políticas de recursos humanos e as tendências observadas ao longo desse período.

Indicador	Unidade	Descrição	Ano 2022			Ano 2023		
			M	F	T	M	F	T
Nível etário	Anos	Soma das idades /Total de recursos humanos	50	52	52	50	52	51
Leque etário	Anos	Trabalhador mais idoso /Trabalhador menos idoso	2,68	2,56	2,68	2,54	2	2,61
Índice de envelhecimento	%	Número de recursos humanos com idade > a 55 anos / Total de recursos humanos	8%	36%	44%	7%	29%	36%
Taxa de feminização	%	Total de mulheres / Total de recursos humanos	-	83%	83%	-	81%	81%
Índice de tecnicidade	%	Número de técnicos superiores / Total de recursos humanos	6%	47%	53%	9%	52,5%	61,5%
Índice de enquadramento	%	Número de dirigentes / Total de recursos humanos	3%	9%	12,6%	10%	4%	14%
Taxa de formação superior	%	(licenciados + mestres + doutoramentos) / Total dos recursos humanos	10%	60%	70%	74%	80%	79%
Antiguidade média na função pública	Anos	Soma das antiguidades na função pública /Total de recursos humanos	-	-	23	-	-	20
Índice de admissão	%	Número de admissões / Total de recursos humanos	2%	29%	31%	12%	30%	42%
Índice de saída	%	Número de saídas /Total de recursos humanos	7%	24%	31%	8%	23%	31%

Indicador	Unidade	Descrição	Ano 2022			Ano 2023		
			M	F	T	M	F	T
Taxa de absentismo	%	Número de dias de faltas / (Número anual de dias trabalháveis * x Número total de recursos humanos)	1%	3%	4%	1%	4%	5%
Taxa de execução do Plano de formação	%	Número de ações planeadas e realizadas /Total de ações planeadas	112,5%	112,5%	112,5%	115%	115%	115%
Taxa de autoformação	%	Número de ações de autoformação frequentadas /Total de ações de formação frequentadas	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Leque salarial	Rácio	Maior remuneração base / Menor remuneração base	6,7	7,8	7,8	6	7	7

Tabela 8 – Análise sintética do Balanço Social

Recursos Financeiros

Análise Orçamental e Financeira

A execução orçamental do INA respeitou o quadro normativo vigente, execução que, para além das cativações previstas na Lei do Orçamento de Estado e no Decreto-Lei de Execução Orçamental aplicável em 2023, está igualmente influenciada pelo cumprimento dos limites de Fundos Disponíveis fixados mensalmente no âmbito da Lei n.º 127/2012, de 21 de junho, na sua versão atualizada, que limita o valor dos compromissos e pagamentos a assumir mensalmente.

Neste ano, a atividade foi condicionada, em especial no primeiro trimestre, pela aplicação de cativações orçamentais nas rubricas das aquisições de bens e serviços, que diminuiram severamente a capacidade para acomodar as despesas essenciais às atividades geradoras de receita.

Execução Orçamental da Receita

Analisando de forma mais pormenorizada a execução orçamental da receita, constatamos que o valor total de receita cobrada foi de 9.243.029,54€, o que representa um aumento de 2.669.518,01€ relativamente ao realizado em 2022. Refira-se, no entanto, que para este aumento contribuiu significativamente a integração dos saldos de anos anteriores, que com a migração do INA como serviço integrado para serviço e fundo autónomo, por lapso não foram integrados os saldos de 2021. No que diz respeito à receita proveniente do Orçamento do Estado, registou-se igualmente um aumento, no valor de 460.918,16€. Quanto à arrecadação de receita própria, proveniente da atividade da formação, verificou-se um aumento de 49% face ao ano anterior, registando-se um valor de 1.211.529,57€, que se prende com a implementação de novos cursos que foram disponibilizados no Programa de Formação do INA.

Importa analisar a estrutura da Receita do INA, no ano de 2023, pelo que se apresenta o quadro seguinte:

Tipologia da Receita	2023	2022	Δ
Receitas de Impostos	3 743 789,76€	3 282 871,60€	14%
Receitas Próprias	1 211 529,57€	811 129,54€	49%
Projetos	1 421 472,32€	2 479 510,39€	-43%
Saldos	2 866 237,89€	0,00€	-
Total	9 243 029,54€	6 573 511,53€	41%

Tabela 9 – Execução Orçamental | Receita

Analisando a sua estrutura, podemos constatar que 41% do valor arrecadado corresponde a receitas de impostos, provenientes do Orçamento de Estado.

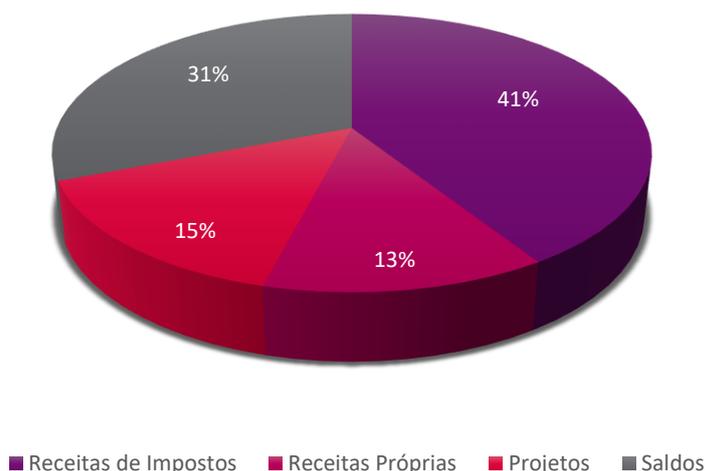


Figura 7 – Estrutura da Receita

Execução Orçamental da Despesa

Da análise da execução orçamental da despesa, constata-se que no período em análise, o total de despesa ascendeu a 5.729.442,44€, que corresponde a um decréscimo de 11% face ao período homólogo e para o qual contribuíram, de forma mais significativa, a redução dos gastos ocorridos no âmbito do PRR, nomeadamente com as transferências correntes para os beneficiários finais e também a diminuição de aquisição de bens de capital.

Afigura-se igualmente importante apresentar a estrutura da Despesa do INA no ano de 2023, que se encontra retratada na tabela e figura seguintes:

Tipologia da Despesa	2023	2022	Δ
Despesas com Pessoal	3 407 916,62 €	2 744 549,31 €	24%
Aquisição de Bens e Serviços	1 905 639,73 €	1 150 539,27 €	66%
Outras Despesas Correntes	225 934,86 €	2 165 974,04 €	-90%
Despesas de Capital	189 951,23 €	386 406,71 €	-51%
Total	5 729 442,44 €	6 447 469,33 €	-11%

Tabela 10 – Execução Orçamental | Despesa

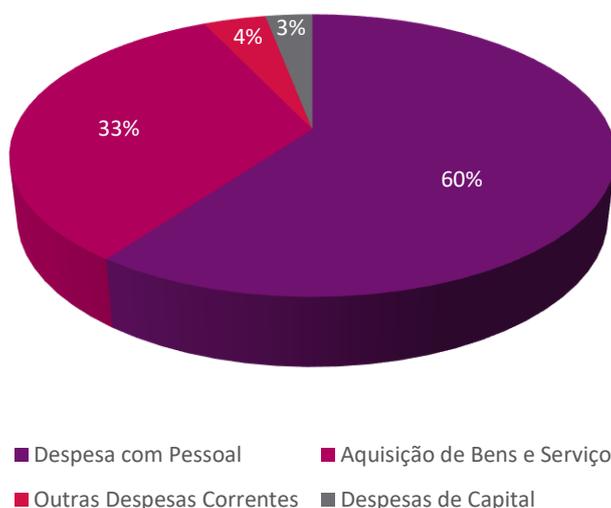


Figura 8 – Estrutura da Despesa

Considerando a estrutura da Despesa, acima representada, constata-se que as despesas com o pessoal representaram 60% do total, verificando-se, um aumento em cerca de 24%, da percentagem da despesa executada neste agrupamento, comparativamente ao apurado no ano anterior, contribuindo para este aumento de forma mais significativa, aplicação das novas tabelas salariais que entraram em vigor neste ano. Importa igualmente salientar que, o peso das despesas com aquisições de bens e serviços correntes na estrutura de despesa do INA aumentou cerca de 66% em 2023, face a 2022, decorrente da evolução dos gastos ocorridos no âmbito do PRR, nomeadamente nos encargos com honorários de formadores.

Análise da Situação Financeira

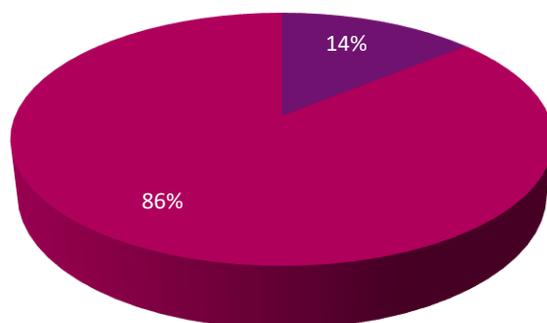
Paralelamente à análise da execução orçamental, a verificação dos documentos de suporte à análise financeira do INA, Balanço e Demonstração de Resultados, permite-nos aferir numa ótica financeira e patrimonial, as conclusões apresentadas nos pontos seguintes.

Rendimentos

A estrutura de Rendimentos do INA, no final da gerência de 2023, foi a seguinte:

Rendimentos e Ganhos	2023	2022	Δ
Venda e Prestações de Serviços	823 516,40€	634 742,55€	30%
Transferências e Subsídios Obtidos	5 082 303,36€	5 605 692,45€	-9%
Outros Rendimentos	27 785,90€	15 229,58€	82%
Total	5 933 605,66€	6 255 664,58€	-5%

Tabela 11 – Rendimentos e Ganhos



■ Vendas e Prestações de Serviços ■ Transferências e Subsídios Obtidos

Figura 9 – Estrutura de Rendimentos

A análise da estrutura de rendimentos permite verificar que os proveitos resultantes da atividade de prestação de serviços do INA representaram, em 2023, 14% do total dos rendimentos obtidos. O valor das vendas e prestações de serviços, apresenta um aumento de 30% face ao período homólogo, que encontra justificação na realização das formações destinadas a dirigentes da Administração Pública, por força da reestruturação de cursos que foram realizados em 2023 e através de consórcios celebrados entre o INA e as Instituições de Ensino Superior.

O decréscimo de 9% na conta de Transferências e Subsídios Obtidos, encontra explicação na redução das tranches transferidas no âmbito do financiamento do PRR e do projeto da Violência contra as Mulheres e Violência Doméstica (VMVD), face a 2022.

Gastos

A estrutura de Gastos do INA, no final da gerência de 2023 foi a seguinte:

Gastos e Perdas	2023	2022	Δ
Fornecimentos e Serviços Externos	1 861 678,98€	1 246 268,52€	49%
Gastos com Pessoal	3 569 859,15€	3 065 934,88€	16%
Transferências e Subsídios Concedidos	221 292,05€	2 165 823,42€	-90%
Imparidades de dívidas a receber	52 303,02€	0,00€	-
Gastos de Depreciação e Amortização	136 160,03€	93 398,77€	46%
Gastos de Financiamento	1,50€	4,50€	-67%
Outros Gastos	91 600,04€	165 361,94€	-45%
Total	5 932 894,77€	6 736 792,03€	-12%

Tabela 12 – Gastos e Perda

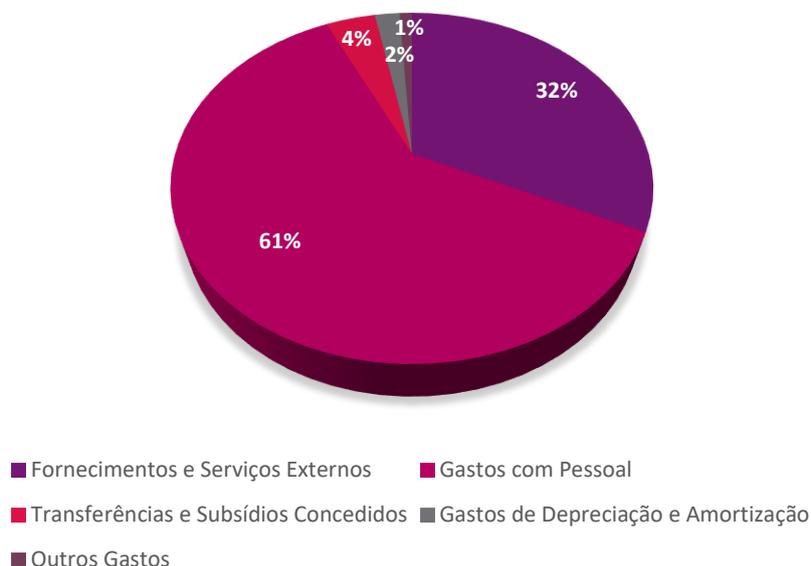


Figura 10 – Estrutura de Gastos

Na estrutura de gastos, em 2023, evidencia-se que, não obstante o peso dos gastos com pessoal de cerca de 61%, verificou-se um aumento de 16% face ao ano anterior. A classe de Fornecimentos e Serviços Externos, sofreu um aumento de 49% relativamente a

2022, explicado não apenas pelo aumento das despesas com os formadores e produção de conteúdos dos cursos PRR e VMVD, mas também de forma mais significativa, pelos encargos assumidos decorrentes da realização do orçamento participativo do INA (opINA), pela promoção das consultas da medicina no trabalho e pelas despesas com intervenções de melhoria nas instalações.

Importa ainda referir a diminuição do valor das Transferências e Subsídios Concedidos para as CCDRs e FEFAL, no âmbito do PRR, uma vez que o INA, para além de beneficiário final, é também beneficiário intermédio neste projeto, competindo-lhe não apenas conceder, mas igualmente gerir as verbas atribuídas a estes organismos.

Resultados

Considerando os montantes de gastos e rendimentos anteriormente referidos, os resultados apurados do exercício de 2023 foram os seguintes:

Resultados	2023	2022	Δ
Resultados Operacionais	712,39€	-511 479,48€	-100%
Gastos de Financiamento	-1,50€	-4,50€	-67%
Resultado Líquido do Exercício	710,89€	-511 483,98€	-100%

Tabela 13 – Resultado Líquido do exercício

O Resultado Líquido do Exercício (RLE) consubstancia a atividade desenvolvida pelo INA, uma vez que reflete através da estrutura de rendimentos e gastos do exercício, a sua performance a nível financeiro. De salientar o aumento do RLE em 2023 comparativamente ao ano anterior, que pode ser explicado pela diminuição das Transferências e Subsídios Concedidos conjugado com o aumento das prestações de serviços, o que conduziu a uma variação positiva do RLE no valor de 710,89€.

Apreciação de Resultados e Avaliação Final

Comparando a evolução económico-financeira do ano de 2023 com o período homólogo, podemos concluir que os aspetos que mais influenciaram as contas das demonstrações financeiras e orçamentais e os resultados obtidos, foram:

- A taxa de execução orçamental efetiva, valor calculado através do rácio que relaciona a despesa paga com a receita cobrada e que se situou nos 62%;
- O aumento da receita proveniente da prestação de serviços de formação, principal fonte de financiamento em receitas próprias do INA, decorrente da reestruturação do plano de formação para 2023;
- O valor apurado na conta Caixa e Depósitos do Balanço, que reflete as operações de tesouraria e é justificado, pelas transferências por parte da Estrutura de Missão Recuperar Portugal (EMRP), com a finalidade de permitir a execução da formação planeada pelo INA, conforme o estabelecido no contexto do PRR;
- O valor do Passivo não corrente em 2023 não regista alterações, em consequência da constituição de uma provisão no valor de 2.060.513,07€ no ano anterior, para reconhecimento contabilístico do eventual encargo relativo ao processo judicial no qual o INA é visado, que ainda não foi transitado em julgado e consequentemente, sem emissão da liquidação das custas para finalização do processo;
- No Passivo corrente, regista-se um aumento que se prende com o valor de outras contas a pagar, para a qual contribui com maior expressão, as transferências efetuadas no âmbito do PRR.

Neste sentido, propõe-se que o RLE, no valor de 710,89€ seja aplicado em Resultados Transitados no ano seguinte.

Demonstrações Financeiras e Orçamentais

Os documentos elencados de seguida, que constituem parte integrante deste relatório, serão apresentados em anexo:

- Balanço a 31 de dezembro de 2023;
- Demonstração de Resultados a 31 de dezembro de 2023;
- Mapa de Execução Orçamental da Despesa 2023;
- Mapa de Execução Orçamental da Receita 2023;
- Anexo às Demonstrações Financeiras.

PLANO DE ATIVIDADES

O plano de atividades de 2023 apresenta uma taxa de realização de 124% e assenta em 4 objetivos estratégicos que são constituídos por indicadores, produzidos nas várias unidades orgânicas.

O Objetivo Estratégico 1, teve uma taxa de realização de 112%, enquanto os restantes objetivos 2, 3 e 4 apresentam, respetivamente, uma taxa de realização de 120%, 130% e 136%. Realça-se que todos os indicadores têm o mesmo peso no cálculo da taxa de realização do plano.

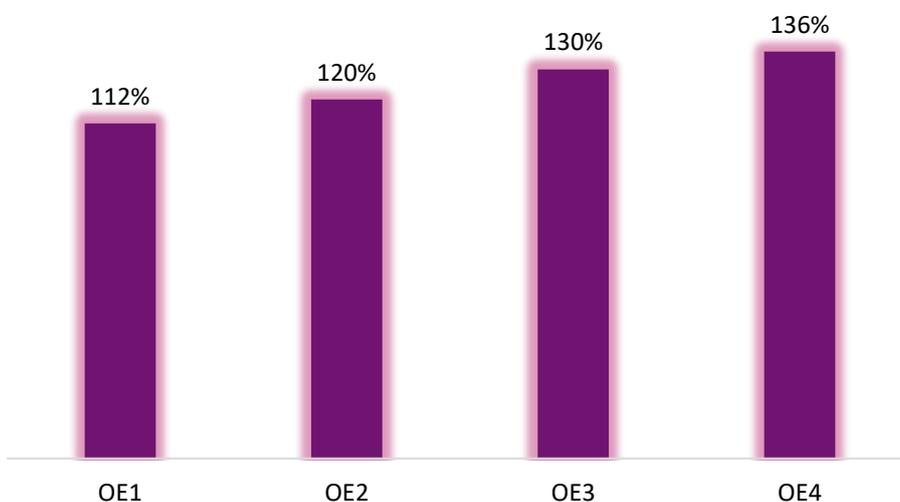


Figura 11 – Taxa de realização dos objetivos estratégicos do PA 2023

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

No Objetivo Estratégico 1, relativo à promoção da capacitação, acresceram às denominadas atividades correntes, como a execução do Programa anual de Formação, a reestruturação da oferta formativa, na qual se inclui:

- O aditamento de novas áreas de formação estratégica;
- A aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato *Massive Open Online Courses* (MOOC) ou formato para *Moodle* (*e-learning*);
- A elaboração de novos programas com entidades parceiras, na sequência da instituição dos consórcios em parceria com as IES;
- A disseminação da oferta de capacitação para dirigentes em estreita colaboração com as IES, conferindo-se à elaboração do Plano de Formação 2024 particular relevância, à semelhança do verificado no ano anterior, bem como à implementação das medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR como a (i) implementação da plataforma de suporte à Coordenação do Sistema de Formação Profissional da Administração Pública; (ii) a execução do Plano de ação do programa Qualifica AP; (iii) a promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento, (iv) a disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais.

Este objetivo estratégico apresentou 5 indicadores superados e 5 indicadores não atingidos.

Quanto aos indicadores superados, importa referir que:

- O indicador relativo à ***Data de harmonização do conceito de “competência” na AP, para efeitos da construção dos referenciais de formação*** foi superado devido aos esforços coordenados e à colaboração entre os diferentes órgãos e entidades envolvidos no processo. Para o efeito, contribuiu a análise aprofundada das diferentes perspetivas e práticas existentes, bem como a auscultação de especialistas, que proporcionaram a definição de um quadro

comum de entendimento sobre competências. A superação neste indicador permitiu iniciar em 2023 o Modelo de Gestão por Competência na AP, com o desenvolvimento dos KSA (*Knowledge, Skills, and Abilities*) das competências comportamentais (detalhe para cada competência dos conhecimentos, capacidades e atitudes associados);

- No indicador relativo ao ***Número acumulado de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores*** foram desenvolvidos 12 novos cursos: Liderança em Contexto de Redes; Liderança para a Eficiência Operacional nos Serviços Públicos; Liderança e Gestão de Equipas; Gestão da Crise e Mudança Organizacional; Liderança Estratégica de Organizações Públicas, Autoliderança (autoconhecimento, automotivação e autodeterminação); Neuroliderança e Inteligência Emocional; Liderança de Redes Colaborativas; Gestão do Conhecimento em Serviço Público; Inovação Estratégica; Liderança para a diversidade e inclusão; Gestão do Conhecimento em Serviço Público – da teoria à implementação (avanzado); e Orçamento Participativo na Administração Pública.
- O indicador referente ao ***Número acumulado de programas em parceria*** obteve um resultado de 7 programas de formação em consórcio disponibilizados: LE>AP | Liderança Executiva na Administração Pública; 2 programas FA>AP | Formação Avançada (Direção Intermédia e Direção Superior); IP>AP | AI Business School AP; protocolo INSEAD; CA>AP | Contabilidade e Gestão Financeira na AP; e GE>AP | Pós-Graduação em Gestão de Pessoas na AP. Estes resultados foram alcançados devido ao compromisso da organização em estabelecer parceiras estratégicas com as IES, recorrendo para o efeito à identificação de oportunidades de cooperação, ao estabelecimento de redes de contato e à negociação de acordos mutuamente benéficos. Além disso, foram desenvolvidos programas inovadores que agregaram valor aos parceiros e contribuíram para o alcance de objetivos partilhados.
- O ***Número acumulado de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança*** foi superado devido à sua relevância e ao interesse demonstrado pelos potenciais mentores e mentorados. O programa, que contou com 42 participantes em 2023, ofereceu oportunidades de desenvolvimento de

competências de liderança e inovação, atraindo uma ampla gama de profissionais que pretendiam aprimorar as suas competências e conhecimentos. A divulgação eficaz, o apoio das lideranças organizacionais e a qualidade do programa contribuíram para, igualmente, para atrair um número significativo de participantes. A resposta positiva e a adesão ao programa demonstram o seu impacto e importância na promoção do desenvolvimento profissional e organizacional.

- O **Número acumulado de oficinas de cocriação** foi superado por força do compromisso com a promoção da colaboração e a inovação participativa. As oficinas proporcionaram um ambiente propício para a troca de ideias, a cocriação de soluções e o desenvolvimento conjunto de projetos e iniciativas, que teve como efeito uma maior diversidade de perspetivas, soluções mais robustas e uma maior apropriação dos resultados por parte dos envolvidos. Em 2023 realizaram-se 20 oficinas: a Oficina Cocriação com Direção de Formação da AT; 2 oficinas de capacitação de facilitadores da Casa Pia de Lisboa (CPL); a dinamização direta de 12 oficinas participativas na CPL; 2 oficinas de cocriação com a Administração Regional de Saúde do Alentejo; 1 oficina com o Conselho Estratégico do INA; 1 oficina na Semana de Inovação da ENAP Brasil; e por fim a Cocriação sobre Inovação para a Sustentabilidade com a Câmara Municipal de Torres Vedras e a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Por outro lado, relativamente aos indicadores não atingido, assinalam-se o seguinte:

- Quanto à **Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal** que apresentou um resultado de 3,5%, o resultado deve-se, principalmente, à morosidade no procedimento de contratação de conversão dos cursos em MOOC;
- O **Volume acumulado de formação e N.º acumulado de participantes em programas em parceria**, não foi atingido devido ao atraso na publicação da portaria que regula esta oferta, tendo os cursos sido disponibilizados apenas no 2.º semestre de 2023;
- Relativamente à **Taxa de execução do Programa capacitação digital**, o programa não se encontra ainda concluído, mas já conta com a identificação de

trabalhadores em situação de infoexclusão e com a identificação de parceiros, de especialistas e de entidades para tratamento de conteúdos, apresentando uma execução de 37%;

- Em relação à **Taxa de execução do Programa capacitação digital**, com a formação em ferramentas de produtividade e tecnologias emergentes e de gestão, já foi concluída a identificação das tecnologias emergentes relevantes para a AP e a identificação de parceiros (especialistas e entidades) para desenvolvimento de oferta formativa nessas áreas, encontrando-se em curso os procedimentos de contratação;
- A **Taxa de execução do Programa Qualifica AP**, que tem as seguintes atividades concluídas: a atualização do diagnóstico de necessidades de qualificação realizado em 2019; a identificação de referenciais de qualificação profissional relevantes para o contexto AP; a contratualização para o financiamento da criação de um Centro Qualifica AP em cada CCDR e FEFAL; a constituição da bolsa de formadores para apoiar as atividades do Programa Qualifica AP; a identificação dos TORVC - Técnicos de Orientação; o reconhecimento e certificação de competências e constituição de equipas itinerantes em articulação com as áreas de governo/organismos regionais relativamente aos centros.

Em baixo, são apresentados os resultados para cada indicador referente ao objetivo estratégico 1.

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;							
Taxa de execução do Programa de Formação anual	75%	85%	13%	100%	73%	100%	Atingido
N.º acumulado de novos cursos em áreas estratégicas	N/D	14	2	20	12	100%	Atingido
Índice de satisfação dos formandos	6	5	1	7	5,7	100%	Atingido
Implementação do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026.							
Taxa de execução do Plano de Capacitação Estratégica AP 2022-2026	33%	67%	10%	100%	67%	100%	Atingido
Revisão e implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)							
Data de harmonização do conceito de “competência” na AP, para efeitos da construção dos referenciais de formação	N/D	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023	27/09/2023	126%	Superado
Aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato Massive Open Online Courses (MOOC);							
Taxa de cursos de formação transversal em formato MOOC, face ao total de cursos de formação transversal	N/D	5%	1%	7%	3,5%	88%	Não Atingido

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA							
N.º acumulado de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores	7	2	1	4	12,00	225%	Superado
Revisão da oferta de capacitação para dirigentes (CADAP, CAGEP, FORGEP e CAT-Futuros Líderes), em consórcio com Instituições de Ensino Superior							
Data da implementação de nova oferta de capacitação para dirigentes e trabalhadores da AP	N/D	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023	30/11/2023	100%	Atingido
Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior							
Volume acumulado de formação	N/D	90 000	13 500	129 375	13 476	18%	Não Atingido
N.º acumulado de programas em parceria	N/D	4	1	6	7	138%	Superado
N.º acumulado de participantes em programas em parceria	N/D	1 500	225	2 156	160	18%	Não Atingido
Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;							
Taxa de execução do Programa capacitação digital	50%	75%	11%	100%	56%	88%	Não Atingido
Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão							

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	100%	75%	11%	100%	80%	100%	Atingido
Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP							
Taxa de execução do Programa Qualifica AP	25%	75%	11%	100%	52%	81%	Não Atingido
Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais							
Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	100%	80%	12%	100%	N/D	N/D	
Promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento							
N.º acumulado de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	86	30	5	43	42	123%	Superado
N.º acumulado de oficinas de cocriação	13	5	1	7	20	288%	Superado

Tabela 14 – Resultados 2023 | Objetivo Estratégico 1

OE2 - Incentivar a investigação e o desenvolvimento e a inovação em gestão e serviço público

Em 2023, cumpre realçar a realização da 2ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública), a realização do diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação, a contínua promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras através de projetos experimentais de inovação, e a realização de um *workshop* interno no âmbito do projeto **FuturINA**, de modo a contribuir para a análise prospetiva no apoio à decisão e na formulação de propostas coorientadas para a oferta formativa. No domínio da coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública, realizou-se a implementação da **Biblioteca Digital do INA**, de modo a garantir a todos os interessados, o acesso ao conhecimento, disponibilizando mais e melhores recursos e serviços sobre temas relevantes para a excelência na gestão pública.

Relativamente, a este objetivo estratégico, 6 indicadores foram superados enquanto apenas 1 não foi atingido:

- O indicador relativo ao ***Número de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP), com dinamização INA*** foi superado devido a uma abordagem proativa na identificação e negociação de parcerias estratégicas. O INA demonstrou um compromisso com a promoção de colaborações com as IES e unidades I&D, adotando práticas eficazes de gestão de projetos e comunicação, facilitando o estabelecimento de acordos e a articulação de esforços entre as partes interessadas, resultando na superação das metas estabelecidas;
- Superação do indicador referente ao ***Número de publicações da INA Editora*** decorrente da expansão do catálogo de publicações, da maior frequência de lançamentos, da diversificação dos temas abordados, da melhoria da qualidade editorial e da adoção de estratégias de *marketing* e promoção mais eficazes, que aumentaram a visibilidade e o alcance das publicações;
- O indicador relativo ao ***Número acumulado de outras publicações (artigos não científicos, relatórios, livros, guias, manuais, toolkits, vídeos, podcasts)*** foi

superado devido ao maior esforço das equipas na produção de diferentes tipos de conteúdo, com uma alargada variedade de temas abordados para atender às necessidades do público-alvo, e uma abordagem proativa na identificação de oportunidades de publicação. Além disso, foram estabelecidas parcerias e colaborações com especialistas e organizações de relevo, ampliando assim a base de conhecimento e conteúdo disponível. Esses esforços combinados permitiram assim, o enriquecimento do *portfólio* de conteúdo disponível;

- O indicador respeitante à ***Data de implementação da Biblioteca Digital e da Rede de Bibliotecas da AP Central*** foi superado uma vez que a disponibilização da Biblioteca digital com o catálogo bibliográfico, recursos e serviços digitais foi realizada a 3 de outubro, superando assim a meta delineada;
- O indicador relativo ao ***Ano de definição da metodologia de avaliação do impacto da formação*** foi superado graças à adoção de melhores práticas em avaliação de impacto, decorrente de auscultação de especialistas, e à adaptação de abordagens metodológicas adequadas às necessidades específicas do INA. Além disso, foram realizados testes piloto e ajustes iterativos para garantir a eficácia e relevância da metodologia selecionada;
- O indicador ***Número acumulado de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA*** foi superado e reflete o compromisso do INA com a excelência académica e a contribuição para a disseminação do conhecimento;
- Por fim, o indicador referente ao ***Número acumulado de projetos na Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA*** não foi alcançado devido principalmente à falta de recursos humanos, à resistência à mudança por parte das partes interessadas, a dificuldades na seleção e implementação dos projetos, bem como questões burocráticas e regulamentares. É crucial analisar, cuidadosamente, estes obstáculos e rever a estratégia e abordagem para melhorar o desempenho e atingir as metas estabelecidas.

Em baixo são apresentados os resultados dos indicadores referentes ao Objetivo Estratégico 2.

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento							
N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP), com dinamização INA	3	1	0	1	6	125%	Superado
Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação;							
N.º acumulado de diagnósticos realizados	1	1	0	1	0	100%	Atingido
Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública							
N.º acumulado de publicações da INA Editora	N/D	3	0	4	5	125%	Superado
N.º acumulado de outras publicações (artigos não científicos, relatórios, livros, guias, manuais, toolkits, vídeos, podcasts)	6	6	1	9	19	208%	Superado
Data de implementação da Biblioteca Digital e da Rede de Bibliotecas da AP Central	N/D	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023	03/10/2023	123%	Superado
Definição da metodologia de avaliação do impacto da formação							
Ano de definição da metodologia de avaliação do impacto da formação	N/D	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023	08/09/2023	134%	Superado

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Criação de Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP							
N.º acumulado de edições do Prémio	1	1	1	3	1	100%	Atingido
Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D							
N.º acumulado de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA	N/D	2	1	4	7	163%	Superado
Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de horizon scanning antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional;							
N.º acumulado de exercícios (workshops)	1	1	1	3	1	100%	Atingido
Implementação do Relatório Anual de Prospetiva INA – <i>Capacity Building Watch</i>							
N.º acumulado de relatórios	N/D	1	1	3	0	100%	Atingido
Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras							
N.º acumulado de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	6	10	2	14	5	63%	Não atingido

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Desenvolver soluções inovadoras de capacitação com transferibilidade para os programas de formação do INA							
N.º de produtos formativos/de capacitação	N/D	4	1	6	3	100%	Atingido

Tabela 15 – Resultados 2023 | Objetivo Estratégico 2

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

O Objetivo Estratégico 3, centra-se na notoriedade da marca INA, uma vez que se pretende que a marca e a imagem do INA sejam reconhecidas pela qualidade dos serviços oferecidos, pela eficácia da comunicação estabelecida com clientes, fornecedores e colaboradores. Deste modo, em 2023 destaca-se a continuidade da reestruturação da infraestrutura digital, a política integrada de recursos humanos, o desenvolvimento da **Rede Alumni**. Também se destaca a integração da estratégia de inovação na estratégia global do INA, apoiando, desta forma, o seu desenvolvimento organizacional, de modo a tornar o INA uma referência externa, tendo por isso a obrigatoriedade de constituir internamente um modelo de prossecução e aplicação das melhores práticas de inovação em gestão pública.

Ressalva-se também a construção de um **Plano de Comunicação do INA**, que engloba tanto as vertentes internas quanto externas, com uma ênfase na distinção entre os contextos nacional e internacional, e que inclui a adaptação do conteúdo de acordo com o público-alvo, com especial atenção nas redes sociais. Neste contexto, destaca-se a criação e dinamização do **Podcast INAcast**, no qual podem ser ouvidas conversas, debates, entrevistas ou palestras tendo em vista a difusão de conhecimento no domínio da Administração Pública, políticas públicas e gestão dos serviços públicos.

No que respeita este objetivo estratégico foram superados 5 indicadores:

- O indicador relativo ao **Número de horas de formação dos trabalhadores do INA** foi superado devido ao compromisso contínuo do INA com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores. A implementação de programas de formação abrangentes, *workshops* e outras atividades de capacitação permitiu que os trabalhadores do INA investissem mais tempo no desenvolvimento das suas competências;
- Quanto ao indicador **Número de encontros gratuitos realizados sobre temas atuais da AP**, obteve um resultado de 30 encontros ao longo do ano, sendo superado. Este elevado resultado deveu-se à importância destes encontros e

ciclos temáticos de WebINArS com vista à partilha e debate de questões atuais e emergentes na esfera da Administração Pública;

- O indicador referente ao **Número de subscritores da newsletter do INA** foi superado devido a uma série de iniciativas estratégicas implementadas para aumentar a adesão à *newsletter*, que incluiu campanhas de *marketing* direcionadas, conteúdo relevante e atrativo, bem como uma abordagem proativa para incentivar a inscrição em diversos pontos de contato com os interessados, como o *site* do INA, eventos e plataformas *online*. Essas ações resultaram em um aumento significativo no número de assinantes, superando assim as metas estabelecidas. Destaca-se, igualmente, a criação da *Newsletter* internacional dirigida ao público estrangeiro;
- O indicador alusivo ao **Número de membros da rede INA Alumni** foi superado devido às medidas de promoção da rede implementadas em 2023, que incluiu campanhas de divulgação, eventos exclusivos, benefícios e oportunidades exclusivas para os membros da rede, de modo a incentivar a adesão e participação ativa, que resultaram num aumento significativo do número de membros, superando as metas inicialmente previstas;
- Por fim, o último indicador superado foi o **Índice de Satisfação dos Formadores**, sendo o seu resultado explicado pela adoção de medidas como o estabelecimento de canais de comunicação eficazes para *feedback* e sugestões.

Em baixo podemos observar os resultados referentes a cada indicador do objetivo estratégico 3.

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos							
Índice de compromisso organizacional	7,5	7	1	10	7,5	100%	Atingido
N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	45	40	6	58	49,66	113%	Superado
Implementação da transformação digital do INA							
Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	18%	40%	6%	58%	37%	100%	Atingido
Integração da estratégia de inovação na estratégia global do INA apoiando o seu desenvolvimento organizacional							
Data de implementação do Plano de Desenvolvimento de Competências de Inovação no INA	N/D	30/11/2023	31/12/2023	30/09/2023	30/09/2023	100%	Atingido
Realização de encontros gratuitos sobre temas atuais da AP							
N.º acumulado de encontros realizados	30	8	1	12	24	200%	Superado
Índice de satisfação dos participantes	71%	75%	11%	100%	75%	100%	Atingido

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA							
N.º de visualizações da página eletrónica do INA por ano	1 544 623	1 625 000	243 750	2 335 938	1 396 216	100%	Atingido
N.º de subscritores da newsletter do INA	7 173	8 000	1 200	11 500	9 356	110%	Superado
N.º de seguidores nas redes sociais do INA	38 392	40 000	6 000	57 500	44 501	100%	Atingido
Criação de rede INA Alumni							
N.º de membros da rede INA Alumni	N/D	100	15	144	454	301%	Superado
Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA							
Taxa de execução do Plano “Balcão do Formador”	22%	50%	8%	72%	N/D	N/D	Retirado
Índice de satisfação dos formadores	N/D	5	1	7	6,8	123%	Superado

Tabela 16 – Resultados 2023 | Objetivo Estratégico

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

No contexto do Objetivo Estratégico 4, que visa fortalecer o posicionamento institucional na esfera da cooperação internacional, o INA realizou esforços significativos para intensificar suas relações com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), com o objetivo de ampliar sua atuação dentro da CPLP. Destaca-se a reativação da **Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)**, a organização e realização por parte do INA da 1ª edição da Academia de Liderança RINAPE com a participação de formandos provenientes de 7 Estados-membros. Além disso, em 2023 deu-se seguimento ao esforço realizado no reforço das relações no eixo ibero-americano (CLAD), bem como no âmbito europeu, com o desenvolvimento de programas de intercâmbio de trabalhadores da Administração Pública em parceria com organismos nacionais e estrangeiros.

Importa destacar a disponibilização de oferta de capacitação alinhada com as prioridades das organizações internacionais de referência, assim como o desenvolvimento da comunicação externa do INA, particularmente, *online* e nas redes sociais, destacando-se este ano a dinamização de uma **Newsletter internacional** em língua portuguesa, dedicada aos temas da Administração Pública nos países membros da Rede RINAPE - Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste. Estas ações visam promover uma maior visibilidade e interação com o público internacional e nesse desiderato, estas iniciativas refletem o compromisso do INA em fortalecer a sua presença e contribuir ativamente para o desenvolvimento da cooperação internacional em diversas esferas.

Ao alinhar a sua oferta de capacitação e ao robustecer a sua comunicação externa, o INA fortalece a sua capacidade de se relacionar com parceiros internacionais e de participar, efetivamente, em iniciativas e colaborações globais.

O objetivo estratégico 4 apresentou os melhores resultados em 2023, com 6 objetivos superados para 3 não atingidos. Estes resultados decorrem do reforço do posicionamento institucional na esfera internacional, com o potencial de representarem benefícios significativos para a oferta formativa do INA, aumentando a sua diversidade

e qualidade. O esforço contínuo para fortalecer a presença do INA a nível internacional, amplia as oportunidades de colaboração e intercâmbio com parceiros internacionais e enriquece o *portfólio* formativo, potenciando percursos de aprendizagem mais abrangentes e enriquecedores.

O indicador relativo ao ***Número de utilizadores que acedem à página eletrónica do INA a partir do estrangeiro por ano***, apresentou um resultado inferior ao verificado em 2022, não tendo sido atingida a meta prevista.

Relativamente ao indicador sobre o ***Número de subscritores estrangeiros da newsletter do INA***, não foi atingido, ficando a dever-se este resultado principalmente ao facto dos conteúdos da *newsletter* serem dirigidos ao público nacional. Para colmatar esta situação, foi lançada em dezembro de 2023 uma *newsletter* internacional em língua portuguesa, com a qual se espera atingir um melhor desempenho em 2024.

Por outro lado, o indicador relativo ao ***Número acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro***, não foi atingido uma vez que o intercâmbio de alguns participantes teve de ser deslocado para o início de 2024.

Importa ainda referir que em 2023 foram desenvolvidas ações que não constavam inicialmente no Plano de Atividades, das quais se destacam a elaboração do **Plano de Internacionalização do INA 2023-2026**, com o qual se pretende dar um passo significativo rumo à sua visão de se tornar uma referência internacional na mobilização do conhecimento para a Administração Pública.

Destaca-se ainda a elaboração da **Estratégia de Comunicação 2022-2026 do INA** com aplicação no estudo internacional *“Enhancing Communication Strategies in Portuguese Public Administration: Challenges, Best Practices, and a Replicable Model for the INA – Instituto Nacional de Administração, I. P. and Beyond”*² - Comunicação apresentada internacionalmente a 6 de setembro de 2023 na *European Group of Public Administration (EGPA) Conference, Zagreb, Croácia*.

A tabela *infra* sintetiza a informação referente a este objetivo estratégico.

² Artigo estará disponível no REPAP - Repositório de Administração Pública do INA

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países							
N.º de utilizadores que acedem à página eletrónica do INA a partir do estrangeiro por ano	16 954	19 000	2 850	27 313	13 632	84%	Não atingido
N.º de subscritores estrangeiros da newsletter do INA	72	250	38	359	73	34%	Não atingido
N.º de seguidores estrangeiros nas redes sociais do INA	5 290	1 800	270	2 588	3 914	167%	Superado
Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes internacionais e/ou em parceria com congéneres e instituições de ensino superior							
N.º acumulado de outras iniciativas (congressos, seminários, etc.)	3	3	1	5	7	150%	Superado
Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países							
N.º acumulado de comunicações	18	5	1	7	25	350%	Superado
Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas							
N.º acumulado de formações à medida em parceria com o Camões, I.P.	1	2	1	4	1	100%	Atingido

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros							
N.º acumulado de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	3	8	1	12	5	71%	Não atingido
N.º acumulado de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	11	8	1	12	9	100%	Atingido
Implementação de mecanismos de benchmarking internacional							
N.º de relatórios de monitorização da agenda e das prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	11	4	1	6	4	100%	Atingido
Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência							
N.º acumulado de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	11	2	1	4	5	138%	Superado
Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação e assistência técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países da CPLP							
N.º acumulado de ações de apresentação da oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica do INA, junto de entidades de outros países da CPLP	9	2	1	4	10	200%	Superado
N.º acumulado de formandos de outros países da CPLP	166	50	8	72	118	177%	Superado
Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)							

Medida e Indicador	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa de Realização	Classificação
N.º acumulado de webinars gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública em parceria com outras entidades da RINAPE	1	1	1	3	1	100%	Atingido

Tabela 17 – Resultados 2023 | Objetivo Estratégico 4

APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Questionários | Avaliação da Formação

No decorrer do ano de 2023, o INA, seguindo a prática do ano anterior, procedeu-se à avaliação da qualidade dos serviços oferecidos, principalmente no âmbito da formação, que representa o eixo central de intervenção e a principal fonte de receitas próprias do instituto. Após a conclusão de cada curso de formação, os participantes são convidados a preencher um questionário de avaliação de satisfação, composto por 5 parâmetros distintos: motivos para a tomada de decisão de frequentar o curso; utilidade da aprendizagem do curso; avaliação do desempenho do formador; avaliação da gestão e organização da formação; e por fim, a adequação dos conteúdos da formação. Nos questionários, é igualmente solicitado, que sejam referidos os pontos positivos e menos positivos do curso, para que o INA possa equacionar e solucionar propostas de melhoria. O questionário tem uma escala de 1 a 7, sendo que para 2023 o resultado alcançado foi de 5,7 pontos, expressos no indicador relativo ao índice de satisfação dos formandos. Este valor ficou, ligeiramente, abaixo do índice de 2022 que foi de 6, contudo acima da meta definida para o ano de 2023.

A análise destes questionários possibilita uma avaliação abrangente de cada programa de formação, visando aprimorar todo o processo, desde a inscrição até ao término do curso, de modo a acolher as necessidades dos formandos. Este *feedback* é fundamental para adaptar os cursos, garantir a qualidade do conteúdo e a eficácia da metodologia, proporcionando uma experiência de aprendizagem mais enriquecedora e alinhada com as expectativas dos participantes. O contínuo aperfeiçoamento do processo de entrega de formação reflete o compromisso do INA em proporcionar serviços de qualidade e promover o desenvolvimento contínuo do seu público-alvo.

Em relação à avaliação por parte dos formadores existe, igualmente, um questionário que é preenchido por cada formador após cada formação. São avaliados 5 parâmetros: o programa do curso; os métodos/estratégias de formação utilizados; a avaliação dos participantes; a avaliação da logística da formação; e a apreciação global da ação de formação. Nos questionários é solicitada a referência aos aspetos a melhorar por ordem

decrecente de importância, e sugestões de ações que possam complementar/ aprofundar as competências desenvolvidas na formação em questão. O questionário tem uma escala de 1 a 7, sendo que para 2023 o resultado alcançado foi 6,8 pontos, expressos no indicador relativo ao índice de satisfação dos formadores, não existindo comparação com 2022 uma vez que este índice não foi monitorizado nesse ano.

Não existe, contudo, a taxa de resposta dos questionários tanto para formandos como formadores, isso significa que não há uma métrica que indique a proporção de questionários respondidos em relação ao total de questionários. Será uma métrica que será adicionada no ano de 2024.

Auscultação de trabalhadores e dirigentes intermédios

O INA dá ênfase ao trabalho de equipa, encorajando a participação alargada de dirigentes e colaboradores. Com as alterações organizacionais resultantes da refundação do INA, tornaram-se habituais as reuniões quinzenais entre dirigentes e membros do Conselho Diretivo para discutir temas pertinentes à atividade do serviço. Por sua vez, os dirigentes conduzem reuniões periódicas com as suas equipas, facilitando a resolução de questões operacionais, a gestão e execução de projetos e ações, acompanhando todas as fases, desde o planeamento até à implementação e monitorização. Esta abordagem fomenta a colaboração e a eficiência em toda a organização

O autodiagnóstico de cultura de inovação, realizado em 2022, com a participação de todos os dirigentes do INA contribuiu em conjunto com o contributo de todos os trabalhadores do INA com as suas sugestões para a elaboração do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação. Este plano, que foi aprovado em 2022, e continua em destaque na vida atual do INA, tem como objetivo sistematizar a abordagem de gestão de recursos humanos, criando as condições para compatibilizar o conjunto de obrigações formais inerentes à gestão de recursos humanos na Administração Pública, bem como estruturar a abordagem que visa promover a cultura de inovação do Instituto, apostando no reforço de competências de inovação e liderança do seu capital humano, no desenvolvimento de um ambiente de trabalho estimulante e aberto a novas ideias.

Em 2023 foi implementado o Plano de Desenvolvimento de Competências de Inovação no INA, que pretende que as ideias inovadoras conduzam à valorização dos recursos humanos, à melhoria dos ambientes de trabalho, ao desenvolvimento dos modelos de gestão pública e à criação ou melhoria de produtos e serviços, que resulte em valor público. Para o efeito, foi criada a rede de *pivots* para a Inovação, e realizado o projeto sobre Sustentabilidade (Ambiental, Social e Económica), que contou com a realização da iniciativa de limpeza das praias na zona de Algés.

Outra iniciativa que decorreu em 2023 foi a 1.ª Edição do Orçamento Participativo do INA (opINA), que consistiu na apresentação de várias propostas pelos colaboradores, submetidas a votação pelo universo de trabalhadores do instituto, sendo que a proposta mais votada e considerada vencedora, terá execução em 2024. Este projeto tem como objetivo promover um espaço de envolvimento e participação de todos os trabalhadores do INA, com vista a: contribuir para o contínuo envolvimento e compromisso organizacional dos trabalhadores e dirigentes; potenciar a mudança, de modo participado e colaborativo; recolher contributos para potenciais soluções de otimização e transformação organizacional; e implementar as propostas vencedoras.

Comparação com unidades homogéneas

Considerando o objeto da missão do INA, de capacitar trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, assumiu-se que o exercício de comparação da sua atividade com a de unidades homogéneas, sairia reforçado, se para o efeito fossem considerados organismos que partilhassem realidades operacionais semelhantes. Para esta análise, identificou-se a Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL) a nível nacional, como sendo a organização com um âmbito de atuação mais similar ao do INA, e a nível internacional aos seus homólogos estrangeiros de países do sul da Europa e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, escolha fundamentada pela similaridade dos contextos operacionais e organizacionais.

Ao realizar este exercício com organizações de países que partilham características semelhantes, o INA tem como objetivo obter *insights* relevantes sobre melhores práticas, desafios comuns e soluções inovadoras. Esta comparação tem o potencial de

permitir uma compreensão mais profunda das dinâmicas e das abordagens eficazes adotadas por instituições que enfrentam contextos semelhantes.

Para este efeito, foram contactadas 6 entidades, com respostas obtidas por parte de:

- Fundação para os Estudos e Formação nas Autarquias Locais (FEFAL) - instituição dedicada ao desenvolvimento e capacitação de funcionários públicos que exercem funções nas autarquias locais em Portugal, fundada com o objetivo de promover a excelência na gestão e Administração Local. Trabalha em estreita colaboração com as autarquias locais, bem como com outras entidades e instituições relevantes, para desenvolver programas de formação que atendam às necessidades específicas dos funcionários públicos locais.
- A *National Center of Public Administration and Local Government* (EKDDA) - instituição grega dedicada ao desenvolvimento e capacitação dos funcionários públicos e governantes locais. Fundada com o propósito de promover boas práticas na AP e no governo local, a EKDDA oferece uma ampla gama de programas de formação, *workshops* e iniciativas educacionais destinadas a melhorar as competências e conhecimentos dos profissionais que atuam no setor público e nas autarquias locais na Grécia.
- A *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) - instituição italiana dedicada à formação e capacitação de funcionários públicos. Localizada em Roma, a SNA desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional dos funcionários públicos, oferecendo programas de formação abrangentes e especializados. A sua missão é promover a excelência na administração pública italiana, fornecendo aos funcionários as competências e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios complexos do serviço público.

Nas tabelas seguintes serão apresentados os resultados sintetizados, para cada indicador utilizado para esta análise.

Resumo – Visão geral

Indicador	INA	FEFAL	EKDDA	SNA
Número total de Funcionários Públicos	745 406	0	714 039	3 232 000
Número de trabalhadores da Instituição	99	23	139	152
Número total de Formandos	32 152	9	41 889	18 302
Volume de Formação	280 654	135,5	3 726 948 108	282 656 088
Índice de Satisfação dos Formandos (escala de 0 a 100%)	81%	88%	80%	89%
Investimentos em Formação	20%	0,02%	52%	45%
Modelos de Competências	Não. Em desenvolvimento o modelo de gestão por competências	Informática - programas não classificados noutra área de formação -Ciências sociais e do comportamento - programas não classificados noutra área de formação -Direito -Gestão e Administração	3 (Liderança, Técnicas, Transversais)	Estrutura de Competências em Soft Skills para Gestão Sénior; Estrutura de Competências em Soft Skills para Outros Níveis; Estrutura de Competências para a Mudança e Desenvolvimento Institucional (aguarda aprovação); Estrutura de Competências para a Transição Digital (em construção); Estrutura de Competências para a Transição Verde (em construção)

Tabela 18 – Visão Geral

Atividades

Atividades	INA	FEFAL	EKDDA	SNA
Formação Inicial	SIM	SIM	SIM	SIM
Melhoria de Carreiras	SIM	SIM	SIM	SIM
Liderança	SIM	SIM	SIM	SIM
Apoio à Inovação	SIM	SIM	SIM	SIM
Consultoria	SIM	SIM	SIM	NÃO
Graduação e Pós-Graduação	SIM	NÃO	NÃO	SIM
Pesquisa, Investigação e Publicação	SIM	NÃO	SIM	SIM
Sistema de requalificação	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Diagnóstico de Necessidades	SIM	SIM	SIM	NÃO
Parcerias	SIM	SIM	SIM	SIM

Tabela 19 – Atividades

Financiamento

Entidade	Financiamento	Resultado	Fórmula de cálculo	Percentagem do Financiamento
INA	Governo	SIM	$\text{Peso do financiamento do Governo} = \frac{\Sigma \text{Financiamento Governo}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	31%
	Subsídios	SIM	$\text{Peso do financiamento por subsídios} = \frac{\Sigma \text{Financiamento por subsídios}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	36%
	Serviços	SIM	$\text{Peso do financiamento por prestação de serviços} = \frac{\Sigma \text{Financiamento por prestação de serviços}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	33%
FEFAL	Governo	NÃO	$\text{Peso do financiamento do Governo} = \frac{\Sigma \text{Financiamento Governo}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	0%
	Subsídios	SIM	$\text{Peso do financiamento por subsídios} = \frac{\Sigma \text{Financiamento por subsídios}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	22,95%

Entidade	Financiamento	Resultado	Fórmula de cálculo	Porcentagem do Financiamento
	Serviços	SIM	Peso do financiamento por prestação de serviços = $\frac{\Sigma \text{Financiamento por prestação de serviços}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	77,05%
EKDDA	Governo	SIM	Peso do financiamento do Governo = $\frac{\Sigma \text{Financiamento Governo}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	24%
	Subsídios	SIM	Peso do financiamento por subsídios = $\frac{\Sigma \text{Financiamento por subsídios}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	1%
	Serviços	NÃO	Peso do financiamento por prestação de serviços = $\frac{\Sigma \text{Financiamento por prestação de serviços}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	-
SNA	Governo	SIM	Peso do financiamento do Governo = $\frac{\Sigma \text{Financiamento Governo}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	90%
	Subsídios	NÃO	Peso do financiamento por subsídios = $\frac{\Sigma \text{Financiamento por subsídios}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	0%
	Serviços	SIM	Peso do financiamento por prestação de serviços = $\frac{\Sigma \text{Financiamento por prestação de serviços}}{\Sigma \text{Financiamento total}}$	10%

Tabela 20 - Financiamento

Quadro de Formadores

Entidade	Quadro de Formadores	Resultado	Descrição dos resultados
INA	Próprio	NÃO	
	Contratado	SIM	Bolsa de Formadores qualificados e especializados que estão disponíveis para ministrar formação em determinadas áreas de conhecimento ou competências. A bolsa de formadores permite ao INA ter acesso a uma variedade de especialistas para desenvolver e ministrar cursos, workshops e outras atividades de capacitação.
	Voluntário	NÃO	
FEFAL	Próprio	SIM	4 formadores internos para as áreas do Direito e Comportamental.
	Contratado	SIM	Bolsa de Formadores com cerca de 800 formadores nas diversas áreas de atribuição das Autarquias Locais, em regime de aquisição de serviços de formação.

Entidade	Quadro de Formadores	Resultado	Descrição dos resultados
	Voluntário	NÃO	
EKDDA	Próprio	NÃO	
	Contratado	SIM	Bolsa de Formadores
	Voluntário	SIM	Apresentam formadores que realizam formações sem remuneração financeira.
SNA	Próprio	SIM	O quadro de formadores apresenta 30 formadores da SNA, 6 chefes de departamentos de formação, 8 gestores seniores (Nível II) e 114 funcionários públicos envolvidos no processo de formação.
	Contratado	SIM	Bolsa de formadores com cerca de 900 especialistas
	Voluntário	NÃO	

Tabela 21 – Quadro de Formadores

Análise Comparativa

Ao concentrar-se nas autarquias locais, a FEFAL assume um papel crucial na capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos ao nível municipal, contribuindo para uma governança mais eficiente e próxima dos cidadãos. Deste modo, reflete-se um universo de atuação mais restrito e direcionado e por este motivo, os valores relativos ao número de formandos, volume de formação e investimento em formação são, naturalmente, inferiores aos registados nos outros organismos que atuam de forma mais transversal a toda a Administração Pública. Destaca-se, contudo, o elevado nível de satisfação dos seus formandos, a variedade de atividades de atuação, o facto de 77% do seu financiamento provir de receitas decorrentes do fornecimento de serviços, o facto de ter um quadro próprio com 4 formadores internos e uma bolsa de formadores com cerca de 800 formadores.

Em relação à EKDDA, são bastante notórias as semelhanças com o INA, quanto ao universo de funcionários públicos ao qual têm de dar resposta, ao número de trabalhadores e ao número de formandos, embora seja notória uma ligeira

superioridade dos valores da escola grega. A grande diferença é, claramente, o volume de formação que se explica pela diferente forma de cálculo, que não contribui para a coerência da análise e dos valores obtidos. Destaca-se uma maior fatia de investimento na formação por parte da EKDDA (cerca de 52% contra apenas 19% do INA), e a existência de modelos de gestão de competências, enquanto o INA ainda se encontra a desenvolver o seu modelo de gestão por competências. Por outro lado, relativamente, a atividades desenvolvidas o INA apresenta uma maior diversidade, uma vez que a escola grega não faculta cursos de graduação e pós-graduação, nem apresenta qualquer sistema de requalificação.

Relativamente à SNA, verifica-se um número mais elevado de funcionários públicos e um elevado volume de formação, apesar de apresentar um número de formandos inferior ao do INA. Destaca-se, igualmente, uma maior fatia de investimento na formação por parte da SNA (cerca de 45% contra apenas 19% do INA), e a existência de vários modelos de gestão de competências. De outro modo, em relação a atividades desenvolvidas, o INA apresenta uma maior diversidade, uma vez que a escola italiana não apresenta propostas de consultoria, não apresenta qualquer sistema de requalificação e não elabora o diagnóstico de necessidades que fica à responsabilidade dos recursos humanos das outras instituições.

Por fim, destaca-se o facto de outras entidades não terem respondido ao pedido de contributos, que permitiria complementar o exercício, ficando, no entanto, lançado o desafio para reflexão, de forma que no próximo ano a análise seja desenvolvida de maneira diferente, permitindo recolher informação de modo mais eficiente.

Prémios e Reconhecimentos

O Programa de Capacitação em Direitos Humanos para a Administração Pública (PCDHAP) foi reconhecido pela Comissão Nacional para os Direitos Humanos para integrar a lista de cinco compromissos³ assumidos por Portugal, no âmbito das celebrações do 75.º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Estes

³ [Portugal EN.pdf \(ohchr.org\)](#)

compromissos nacionais foram apresentados pela Secretária de Estado da Igualdade e Migrações, no evento *high level* organizado pelo Alto-Comissário das Nações Unidas para os Direitos Humanos em Genebra, nos passados dias 11 e 12 de dezembro de 2023, para a comemoração do 75.º aniversário da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

O INA foi ainda distinguido com o Certificado de Boas Práticas (*Good Practice Certificate - European Public Sector Award 2023-24 EPSA*), que premeia entidades do sector público, desde 2009, pelo Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA). Esta distinção divide-se em 2 programas que foram galardoados: o Programa de Mentoria em Inovação e Liderança (PMIL) e o Programa de Capacitação em Direitos Humanos para a Administração Pública (PCDHAP).

O PCDHAP é um curso *online* abrangente e gratuito concebido para funcionários públicos, profissionais e líderes da Administração Pública Portuguesa. O seu objetivo é promover e sensibilizar para os direitos humanos, integrando-os no trabalho dos funcionários públicos de modo a garantir o acesso e o respeito pelos mesmos.

Por outro lado, o PMIL tem como objetivo promover o desenvolvimento de liderança e inovação na Administração Pública. Os participantes deste programa concentram-se, principalmente, no desenvolvimento de competências de liderança e gestão de equipas, aprimorando competências como a comunicação eficaz, a resolução de conflitos, a tomada de decisão e técnicas de motivação.

Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

No que diz respeito ao controlo interno, ao longo de 2023, foram implementadas medidas de melhoria contínua nos procedimentos internos com o objetivo de garantir um maior controlo e rigor nos processos, promovendo a conformidade com as políticas e regulamentos estabelecidos. Estas ações visam reforçar a transparência, a eficiência e a responsabilidade nas operações internas do INA, contribuindo para uma gestão mais eficaz dos recursos e uma maior confiança nas práticas organizacionais.

Em termos operacionais, a Divisão de Gestão de Sistemas e Tecnologias da Informação no desenvolvimento do projeto de transformação digital, está a implementar medidas

de renovação tecnológica, entre as quais se destaca a aquisição e configuração de equipamento ativo para reforço da segurança dos sistemas de informação, que visa fortalecer as defesas contra ameaças cibernéticas, garantindo a integridade, confidencialidade e disponibilidade dos dados. Através da implementação de soluções tecnológicas avançadas, procurou-se identificar e mitigar potenciais vulnerabilidades, bem como monitorizar e responder, proactivamente, a possíveis atividades maliciosas. Essa abordagem proativa contribui para fortalecer a resiliência dos sistemas de informação, protegendo, assim, o INA contra possíveis ataques e garantindo a continuidade das operações de forma segura e eficiente.

É importante, igualmente, realçar que o acesso às aplicações está protegido por *passwords* individualizadas, que são modificadas, semestralmente, bem como a revisão das atribuições a novas permissões de acesso.

O Código de Conduta do INA, aprovado e reformulado, consagra os princípios e as regras de conduta e ética profissional que devem ser observadas por todos os trabalhadores do INA no exercício das suas funções, deste modo o Código de Conduta do INA serve como um guia para promover uma cultura organizacional alicerçada em valores éticos e para contribuir para a construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Foi também implementado o canal de denúncias do INA, que pretende promover a transparência e a integridade dentro da organização. Ao estabelecer este mecanismo, o INA demonstra o seu compromisso com a ética, a transparência e a responsabilidade, e reforça a cultura de integridade dentro da organização. Este canal é uma ferramenta valiosa para identificar e corrigir problemas internos, prevenir futuras irregularidades e promover um ambiente de trabalho ético e íntegro.

Outro documento de controlo interno é o Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão do INA que visa, essencialmente, prevenir a ocorrência de riscos de corrupção, fraude, conflitos de interesse e violação de dados pessoais e, caso venham a ocorrer, detetar e corrigir as situações no âmbito da gestão e execução das atividades, nomeadamente no âmbito dos investimentos do PRR, de acordo com os objetivos e resultados acordados, seguindo a legislação nacional e europeia aplicável às diferentes questões.

Foi desenvolvida em 2023, de acordo com o estabelecido nas orientações técnicas da EMRP (OT N.º 14/2023), no âmbito da execução dos fundos provenientes do PRR, uma matriz para avaliação de riscos de fraude e medidas antifraude eficazes.

A implementação do Sistema de Controlo Interno no INA representa um marco importante na garantia da integridade, transparência e eficiência operacional da organização. Este sistema engloba uma série abrangente de procedimentos e práticas destinadas a assegurar o correto funcionamento das operações, em conformidade com os requisitos legais.

Publicidade Institucional

No que diz respeito à Publicidade Institucional do Estado, o INA não realizou campanhas, ações informativas e publicitárias mediante a aquisição onerosa de espaços publicitários, conforme o art.º 7.º, da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto. No entanto, a divulgação institucional ficou assegurada através das plataformas digitais, *site* e redes sociais, de forma a promover a atividade do INA e algumas iniciativas desenvolvidas.

Relativamente à publicidade obrigatória, procedeu-se à publicação de atos em Diário da República, da área de recursos humanos e da contratação pública, ao abrigo das alíneas a) e b) do art.º 20.º do Código dos Contratos Públicos (CCP). O montante pago em 2023 à Imprensa Nacional - Casa da Moeda para este efeito, foi de 1.652,73€.

Programa de Gestão do Património Imobiliário

No âmbito da aplicação do Princípio da Onerosidade, referido no artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto e regulamentado pela Portaria n.º 278/2012, de 14 de setembro e alterada pela Portaria n.º 222-A/2016, de 12 de agosto, o INA, durante o ano de 2023, liquidou semestralmente e efetuou o reporte referente à contrapartida devida, pela ocupação do espaço do edifício da Secretária-geral do Ministério das Finanças, onde se encontra sediado o Centro de Conhecimento do INA.

Medidas de Modernização Administrativa

A modernização dos serviços públicos tem sido um dos principais desígnios dos sucessivos programas de governo e nesse sentido, o Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de abril alterado pela Lei n.º 61/2021, de 19 de agosto, estipula que os organismos da Administração Pública devem incluir nos seus planos de atividades, medidas referentes à desburocratização, qualidade e inovação, a desenvolver pelos organismos. Nesse sentido, o INA mantém o seu compromisso com a implementação de medidas de modernização administrativa, concentrando-se na melhoria das infraestruturas, na simplificação de processos e na melhoria e integração de tecnologias.

Em 2023, o INA concretizou diversas iniciativas e atividades inseridas em medidas de modernização administrativa, realizadas em áreas-chave:

Alinhamento dos sistemas de informação com a modernização administrativa:

- Renovação da transformação digital do INA - Desenho e construção do novo site do INA, nova interface do portal da assiduidade; Aquisição e configuração de equipamento ativo para reforço da segurança dos sistemas de informação; e Renovação dos postos de trabalho;
- Melhorias no SIGEF - Foram implementadas melhorias, nomeadamente, o carregamento massivo de inscrições e alteração do processo de autenticação;

Inovação na gestão:

- 1.ª Edição do Orçamento Participativo do INA (opINA) – Este projeto visa contribuir para o contínuo envolvimento e compromisso organizacional dos trabalhadores e dirigentes do INA;
- Criação de uma rede de *pivots* que atuem como agentes de mudança ou agentes para a inovação, mapeando necessidades e oportunidades, preparando propostas e projetos de experimentação e mobilizando para adoção de práticas inovadoras;

Desmaterialização de processos e implementação de práticas de gestão da qualidade:

- Desenvolvimento do Plano de Comunicação do INA;

- Revisão dos processos e procedimentos, de forma de melhorar o funcionamento interno e obter uma maior qualidade dos mesmos;
- Integração de projetos de Inteligência Artificial (IA) – Estes projetos têm um vasto potencial de aplicação na área *core* do INA, a formação, abrangendo desde a análise de dados, de modo a ser mais fácil e rápido analisar grandes volumes de dados, à implementação de *chatbots* baseados em IA, com o intuito de agilizar o apoio e suporte aos formandos e formadores, oferecendo respostas rápidas a perguntas e dúvidas frequentes.

As poupanças previstas estão relacionadas com avaliações qualitativas, de modo a identificar melhorias no serviço, na capacidade de resposta e em outras métricas de desempenho, permitindo considerar aspetos intangíveis, como a satisfação do cliente, a eficácia das soluções fornecidas e a perceção geral sobre a qualidade do serviço fornecido, contribuindo para o aumento da reputação da marca INA e para o reforço institucional.

Proposta de Menção

A atividade da INA estrutura-se em torno do seu Plano Estratégico para o período 2022-2026 e dos seus objetivos estratégicos, aos quais se fez corresponder objetivos operacionais, posteriormente declinados no Plano de Atividades e QUAR 2023, bem como nos objetivos do programa orçamental, tendo sido alcançados resultados positivos, considerando as dinâmicas externas e internas que contextualizaram e influenciaram a definição de prioridades para o ciclo de gestão em apreço.

Os objetivos relativos ao QUAR 2023 foram todos atingidos, sendo que 3 deles foram superados, conforme consta na tabela infra. A taxa de realização anual do QUAR corresponde a 108%, dividido da seguinte forma, relativamente, às taxas de realização por parâmetros: Eficácia – 102%; Eficiência – 113%; Qualidade - 114%.

Deste modo, considerando o grau de cumprimento dos objetivos operacionais do INA para 2023 e nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e considerando o desempenho relativo ao QUAR alcançado de 108%, a

apreciação qualitativa dos resultados alcançados e dos desvios nele verificados, aos quais se somam os resultados alcançados no Plano de Atividades de 2023, com uma taxa de realização global de 124%, propõe-se, para o ano de 2023, a menção de desempenho **“Bom”**.

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de realização	Classificação
OP1: Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR	Eficácia					25%			Superado
Ind. 1: Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA		60%	75%	15%	100%	75%	63%	100%	
Ind. 2: N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas PRR		4 867	10 000	1 500	14 375	25%	15 588	132%	
OP2: Rever e reforçar a oferta formativa anual do INA, I.P. com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da Administração Pública, em particular em áreas estratégicas	Eficácia					45%			Atingido
Ind. 3: Taxa de execução do Programa de Formação anual		75%	85%	13%	100%	50%	73%	100%	
Ind. 4: Índice de satisfação dos formandos		6	5	1	7	50%	5,7	100%	
OP3: Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior	Eficácia					30%			Atingido
Ind. 5: N.º de programas em parceria		N/D	4	1	6	70%	7	138%	
Ind. 6: N.º acumulado de participantes em programas em parceria		N/D	1 500	225	2 156	30%	160	13%	
OP4: Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com Instituições de Ensino Superior e Unidades de Investigação e Desenvolvimento	Eficiência					50%			Superado

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2022	Meta	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Resultado	Taxa de realização	Classificação
Ind. 7: N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de IES e I&D para a AP) com dinamização do INA, I.P.		3	4	1	6	100%	6	125%	
OP5: Implementar a transformação digital do INA						50%			Atingido
Ind. 8: Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA		18%	40%	6%	58%	100%	37%	100%	
OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos						50%			Superado
Ind. 9: Índice de compromisso organizacional	Qualidade	7,5	7	1	10	50%	7,5	100%	
Ind. 10: N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA		45	40	6	58	50%	49,66	113%	
OP7: Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.						50%			Superado
Ind. 11: Índice de satisfação dos formadores		N/D	5	1	7	100%	6,7	121%	

Tabela 22 – Resultados | QUAR 2023

CONCLUSÕES PROSPETIVAS

Em 2023, realça-se a continuidade da prossecução da atividade do INA no edifício situado em Algés e a futura, ainda que se reconheça alguma imprevisibilidade, mudança para as instalações do edifício Campus APP, que lhe permitirá estar junto da entidade a quem compete a respetiva superintendência, potenciando, assim, a agilização e aperfeiçoamento de processos e a consolidação junto de outros organismos da Administração Pública.

Procedeu-se à revisão de metas e de objetivos dos projetos no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência, que obrigou a uma renovação e melhoramento dos instrumentos de execução e monitorização das medidas do PRR, que irão ter continuidade nos anos subsequentes, na promoção da modernização do Estado e da Administração Pública e que devem estar concluídas em 2026.

Em suma, em 2023, os objetivos delineados no QUAR e Plano de Atividades foram, na sua maioria, cumpridos e em alguns casos mesmo superados, apesar dos constrangimentos já enunciados.

Deste modo, no que se refere a 2024, foram identificados desafios, sendo de destacar os mais significativos:

- O **alargamento da oferta de formação para dirigentes** e a **oferta de cursos de pós-graduação e de especialização** através dos consórcios celebrados entre o INA e as instituições de ensino superior e do sistema científico e tecnológico, com vista ao desenvolvimento de ações de formação na Administração Pública, com várias edições programadas para todos os quatro consórcios já constituídos.
- Continuação do desenvolvimento do processo de conversão da formação transversal em formato **Massive Open Online Courses** (MOOC) ou formato para **Moodle (e-learning)**;
- Consolidação da metodologia do **modelo de gestão por competências**, que consiste na organização e alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, tendo por base o referencial;

- Investir na dinamização da **inovação** como fator determinante da transformação sustentada da Administração Pública de modo a responder de forma mais ágil às necessidades emergentes da sociedade, antecipar desafios futuros e encontrar soluções criativas para problemas complexos;
- Continuar o processo de desenvolvimento de **capacidade prospetiva** com o intuito de realizar exercícios de *horizon scanning*, antecipando elementos de mudança com impacto na Administração Pública e na formação profissional, preparando estratégias proativas para responder eficazmente às mudanças no ambiente político, económico, social e tecnológico;
- Aplicação do **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação** de modo a promover medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, atrair novos trabalhadores, a reter talento e a explorar o potencial de cada trabalhador;
- Reforçar a **transformação digital**, visto constituir um requisito fundamental na qualidade e eficiência dos serviços prestados;
- Realizar em novembro de 2024, o **XIII Congresso da Administração Pública**;
- Dar início à implementação do **Plano Integrado de Comunicação** do INA;
- Dar continuidade à dinamização da **Academia de Liderança RINAPE** – após a 1.ª edição em 2023 no INA - de modo a disponibilizar oferta formativa dirigida a trabalhadores públicos de países da CPLP, em parceria com outras instituições portuguesas;
- **Plano de Internacionalização** do INA que entra em vigor em 2024, que reflete a intenção do INA de se posicionar no contexto global, através da implementação de estratégias que promovam a cooperação internacional, a participação em redes e organizações internacionais, a inserção da globalização na oferta da formação e da consultoria, o multilinguismo e a mobilidade dos membros do INA em intercâmbios, missões internacionais e estágios de formação.

ANEXOS

Balanço | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP

Período: 14

Exercício: 2023

Balanço

Unidade Monetária: EUR

Rubricas	Notas	Período	
		2023	2022
ATIVO			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis		739 848,81	713 429,52
Propriedades de investimento		0,00	0,00
Ativos intangíveis		49 470,43	72 906,71
Ativos biológicos		0,00	0,00
Participações financeiras		0,00	0,00
Devedores por emprést. bonif. e sub.reembols.		0,00	0,00
Clientes, contribuintes e utentes		0,00	0,00
Acionistas/sócios/associados		0,00	0,00
Diferimentos		0,00	0,00
Outros ativos financeiros		0,00	0,00
Ativos por impostos diferidos		0,00	0,00
Outras contas a receber		0,00	0,00
		789 319,24	786 336,23
Ativo corrente			
Inventários		57 626,57	57 626,57
Ativos biológicos		0,00	0,00
Devedores por transfer. e sub. não reembols.		210,00	120,00
Devedores por emprést. bonif. e sub.reembols.		0,00	0,00
Clientes, contribuintes e utentes		76 605,00	271 044,54
Estado e outros entes públicos		0,00	0,00
Acionistas/sócios/associados		0,00	0,00
Outras contas a receber		2 883 669,84	2 889 097,98
Diferimentos		178 645,09	74 545,20
Ativos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00
Outros ativos financeiros		0,00	0,00
Ativos não correntes detidos para venda		0,00	0,00
Caixa e depósitos		3 676 499,58	2 854 653,73
		6 873 256,08	6 147 088,02
		7 662 575,32	6 933 424,25
PATRIMÓNIO LÍQUIDO			
Património/Capital		3 576 434,60	3 576 434,60
Ações (quotas) próprias		0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00
Prémios de emissão		0,00	0,00
Reservas		0,00	0,00
Resultados transitados		-1 652 120,35	-1 415 823,57
Ajustamentos em ativos financeiros		0,00	0,00
Excedentes de revalorização		0,00	0,00
Outras variações no património líquido		0,00	0,00
Resultado líquido do período		710,89	-511 483,98
		1 925 025,14	1 649 127,05

Rubricas	Notas	Período	
		2023	2022
PASSIVO			
Passivo não corrente			
Provisões		2 060 513,07	2 060 513,07
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Fornecedores de investimentos		0,00	0,00
Fornecedores		0,00	0,00
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		0,00	0,00
Diferimentos		0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos		0,00	0,00
Outras contas a pagar		0,00	0,00
		2 060 513,07	2 060 513,07
Passivo corrente			
Credores transfer. e sub. não reembolsáveis		35 211,54	98 470,82
Fornecedores		130 743,84	47 791,87
Adiant. de clientes, contribuintes utentes		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		18 935,13	72 566,89
Acionistas/sócios/associados		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Fornecedores de investimentos		1 119,79	0,00
Outras contas a pagar		529 691,24	1 000 426,22
Diferimentos		2 961 335,57	2 004 528,33
Passivos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
		3 677 037,11	3 223 784,13
Total do Passivo		5 737 550,18	5 284 297,20
Total do Património Líquido e Passivo		7 662 575,32	6 933 424,25

O Responsável: _____

Demonstração de Resultados | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP
Exercício: 2023

Período: 14

Demonstração de Resultados

Unidade Monetária: EUR

Rendimentos e Gastos	Notas	Período	
		2023	2022
Impostos, contribuições e taxas		0,00	0,00
Vendas		1 676,40	2 324,58
Prestações de serviços e concessões		821 840,00	632 417,97
Transferências e subsídios correntes obtidos		5 082 303,36	5 605 692,45
Variações nos inventários da produção			
Trabalhos para a própria entidade			
Custo mat. vend., mat. consum. e inv. transf.			
Fornecimentos e serviços externos		-1 861 678,98	-1 246 268,52
Gastos com pessoal		-3 569 859,15	-3 065 934,88
Transferências e subsídios concedidos		-221 292,05	-2 165 823,42
Prestações sociais			
Imp.de invent.e ativos biol. (perdas/revers.)			
Imparid. de dívidas a receber(perdas/revers.)		-52 303,02	0,00
Provisões (aumentos/reduções)			
Imp. invest. não dep./amortiz(perdas/revers.)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Outros rendimentos		27 785,90	15 229,58
Outros gastos		-91 600,04	-195 718,47
Res. antes deprec. e gastos de financiamento		136 872,42	-418 080,71
Gastos/reversões de depreciação e amortização	Imparid. invest.	-136.160,03	-93.398,77
dep./amortiz(perdas/revers.)		0,00	0,00
Result. operac(antes de gastos financiamento)		712,39	-511 479,48
Juros e rendimentos similares obtidos	Juros e gastos	0,00	0,00
similares suportados		-1,50	-4,50
Resultado antes de impostos		710,89	-511 483,98
Imposto sobre o rendimento		0,00	0,00
Resultado líquido do período		710,89	-511 483,98

O Responsável: _____

Demonstração de Fluxos de Caixa | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP		Período: 14	
Exercício: 2023			
Demonstração de fluxos de caixa			
Rúbricas	Notas	Períodos	
		2023	2022
Fluxos de caixa das atividades operacionais		0,00	0,00
Recebimentos de clientes		1 230 990,15	811 129,54
Recebimentos de contribuintes		0,00	0,00
Recebimentos transferências e subsídios correntes		5 117 514,90	5 704 163,27
Recebimentos de utentes		0,00	0,00
Pagamentos a fornecedores		-1 905 639,73	-1 150 539,27
Pagamentos ao pessoal		-3 407 916,62	-2 744 549,31
Pagamentos a contribuintes / utentes		0,00	0,00
Pagamentos de transferências e subsídios		-224 765,39	-2 165 823,42
Pagamentos de prestações sociais		0,00	0,00
Caixa gerada pelas Operações		810 183,31	454 380,81
Pagamento / recebimento do Imp. sobre rendimento		0,00	0,00
Outros recebimentos/pagamentos		201 613,77	-2 358 494,38
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)		1 011 797,08	-1 904 113,57
Fluxos de caixa das atividades de investimento		0,00	0,00
Pagamentos respeitante a:		0,00	0,00
Ativos fixos tangíveis		-68 304,22	-261 516,65
Ativos intangíveis		-121 647,01	-70 819,58
Propriedades de Investimento		0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Outros ativos		0,00	-54 070,48
Recebimentos proveniente de:		0,00	0,00
Ativos fixos tangíveis		0,00	0,00
Ativos intangíveis		0,00	0,00
Propriedades de Investimento		0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Outros ativos		0,00	0,00
Subsídios ao investimento		0,00	0,00
Transferências de capital		0,00	0,00
Juros e rendimentos similares		0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)		-189 951,23	-386 406,71
Fluxos de caixa das atividades de financiamento		0,00	0,00
Recebimentos proveniente de:		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Realizações de cap. e de out. instrumentos de cap.		0,00	0,00
Cobertura de prejuízos		0,00	0,00
Doações		0,00	0,00
Outras operações de financiamento		0,00	0,00
Pagamento respeitantes a:		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Juros e gastos similares		0,00	0,00
Dividendos		0,00	0,00
Reduções de cap. e de outros instrumentos de cap.		0,00	0,00
Outras operações de financiamento		0,00	0,00
Fluxos de caixa das atividades de financiamento(c)		0,00	0,00
Varição de caixa e seus equivalentes (a+b+c)		821 845,85	-2 290 520,28
Efeito das diferenças de câmbio		0,00	0,00
Caixa e seus equivalentes de cx. no início do per.		2 854 653,73	5 145 174,01
Caixa e seus equivalentes de caixa no fim do per.		3 676 499,58	2 854 653,73
CONCILIAÇÃO ENTRE CX E SEUS EQUIV E SALDO GERÊNCIA			
Caixa e seus equivalentes de cx. no início do per.		2 854 653,73	5 145 174,01
-Equivalentes a caixa no início do período		0,00	0,00
+ Parte do SG que não constitui equiv. de caixa		0,00	0,00
-Variações cambiais de caixa no início do período		0,00	0,00
= Saldo da gerência anterior (SGA)		2 854 653,73	5 145 174,01
SGA De execução orçamental		2 964 708,71	2 838 666,51
SGA De operações de tesouraria		-110 054,98	2 306 507,50
Caixa e seus equivalentes de caixa no fim do per.		3 676 499,58	2 854 653,73
-Equivalentes a caixa no fim do período		0,00	0,00
+ Parte do SG que não constitui equiv. de caixa		0,00	0,00
-Variações cambiais de caixa no fim do período		0,00	0,00
= Saldo da gerência seguinte (SGS)		3 676 499,58	2 854 653,73
SGS De execução orçamental		3 513 587,10	2 964 708,71
SGS De operações de tesouraria		162 912,48	-110 054,98
O Responsável: _____			

Demonstração das Alterações no Património Líquido | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP														
Exercício: 2023														
Demonstração das Alterações no Património Líquido														
Unidade Monetária: EUR														
Descrição	Notas	Património Líquido atribuído aos detentores do Património Líquido da entidade que controla											Interesses que não controlam	Total do património líquido
		Capital/Património Subscrito	Ações (quotas) próprias	Outros instr. capital próprio	Prémios de emissão	Reservas	Resultados transitados	Ajust. em ativos financeiros	Excedentes de revalorização	Outras vari. patr. líquido	Resultado líquido do período	TOTAL		
POSIÇÃO NO ÍNICIO DO PERÍODO (1)		3 576 434,60	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 415 823,57	0,00	0,00	0,00	-511 483,98	1 649 127,05	0,00	1 649 127,05
ALTERAÇÃO NO PERÍODO (2)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ajustamentos de transição de ref.contabilístico		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alterações de políticas contabilísticas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Correção de erros materiais		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diferenças de conv.de demonstrações financeiras		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Realização de excedentes de revalorização		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Excedentes de revalorização e resp. variações		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transferências e subsídios de capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras alt. reconhecidas no Património Líquido		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	(2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO (3)											710,89	710,89	0,00	710,89
RESULTADO INTEGRAL (4) = (2)+ (3)												710,89	0,00	710,89
OPERAÇÃO COM DETENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO														
Subscrições de capital/património		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subscrições de prémios de emissão		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Entradas para cobertura de perdas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras operações		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-236 296,78	0,00	0,00	0,00	511 483,98	275 187,20	0,00	275 187,20
	(5)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-236 296,78	0,00	0,00	0,00	511 483,98	275 187,20	0,00	275 187,20
POSIÇÃO NO FIM DO PERÍODO (6) = (1)+(2)+(3)+(5)		3 576 434,60	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 652 120,35	0,00	0,00	0,00	710,89	1 925 025,14	0,00	1 925 025,14

Demonstrações Orçamentais

Demonstração de Execução Orçamental da Despesa | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP

Demonstração de Execução Orçamental da Despesa

Exercício: 2023

Unidade Monetária: EUR

Rúbrica	Designação	Despesas por pagar de períodos anteriores	Dotações corrigidas	Cativos	Descativos	Compromissos	Obrigações	Despesas pagas líquidas			Compromissos a transitar	Obrigações por pagar
								Períodos anteriores	Período corrente	Total		
	Despesas correntes											
D1	Despesas com pessoal	0,00	4 333 757,00	0,00	0,00	3 407 916,62	3 407 916,62	0,00	3 407 916,62	3 407 916,62	0,00	0,00
D1.1	Remunerações certas e permanentes	0,00	3 482 091,00	0,00	0,00	2 751 686,01	2 751 686,01	0,00	2 751 686,01	2 751 686,01	0,00	0,00
D1.2	Abonos variáveis ou eventuais	0,00	29 075,00	0,00	0,00	23 100,36	23 100,36	0,00	23 100,36	23 100,36	0,00	0,00
D1.3	Segurança Social	0,00	822 591,00	0,00	0,00	633 130,25	633 130,25	0,00	633 130,25	633 130,25	0,00	0,00
D2	Aquisição de bens e serviços	14 054,63	7 546 035,00	1 820 277,80	0,00	2 130 964,21	1 911 416,73	11 729,93	1 893 909,80	1 905 639,73	219 547,48	5 777,00
D3	Juros e outros encargos	0,00	200,00	0,00	0,00	177,30	177,30	0,00	177,30	177,30	0,00	0,00
D4	Transferências e subsídios correntes	0,00	2 478 166,00	0,00	0,00	224 765,39	224 765,39	0,00	224 765,39	224 765,39	0,00	0,00
D4.1	Outras Transferências correntes	0,00	57 000,00	0,00	0,00	57 000,00	57 000,00	0,00	57 000,00	57 000,00	0,00	0,00
D4.3	Administração central	0,00	1 329 648,00	0,00	0,00	83 766,64	83 766,64	0,00	83 766,64	83 766,64	0,00	0,00
D4.5	Administração local:	0,00	908 828,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D4.6	Segurança social.	0,00	5 840,00	0,00	0,00	2 275,59	2 275,59	0,00	2 275,59	2 275,59	0,00	0,00
D4.8	Famílias	0,00	100 140,00	0,00	0,00	10 217,90	10 217,90	0,00	10 217,90	10 217,90	0,00	0,00
D4.9	Resto do mundo:	0,00	76 710,00	0,00	0,00	71 505,26	71 505,26	0,00	71 505,26	71 505,26	0,00	0,00
D5	Outras despesas correntes	0,00	92 098,00	90 890,00	0,00	992,17	992,17	0,00	992,17	992,17	0,00	0,00
	Despesas de Capital											
D6	Aquisição de bens de capital	0,00	901 526,00	0,00	0,00	198 804,08	191 071,02	0,00	189 951,23	189 951,23	7 733,06	1 119,79
	Total	14 054,63	15 351 782,00	1 911 167,80	0,00	5 963 619,77	5 736 339,23	11 729,93	5 717 712,51	5 729 442,44	227 280,54	6 896,79

Demonstração de Execução Orçamental da Receita | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP

Demonstração de Execução Orçamental da Receita

Exercício: 2023

Unidade Monetária: EUR

Rúbricas	Descrição	Previsões Corrigidas	Receita por cobrar períodos anteriores	Receitas liquidadas	Liquidações anuladas	Receitas cobradas brutas	Reembolsos e restituições		Receitas cobradas líquidas			Receita por cobrar no final do período
							Emitidos	Pagos	Períodos anteriores	Período corrente	Total	
	Receita Corrente											
R5	Transferências e subsídios correntes	11 502 408,00	0,00	3 812 959,33	2 961 335,57	8 078 850,47	2 961 335,57	2 961 335,57	0,00	5 117 514,90	5 117 514,90	0,00
R5.1	Transferências correntes	11 502 408,00	0,00	3 812 959,33	2 961 335,57	8 078 850,47	2 961 335,57	2 961 335,57	0,00	5 117 514,90	5 117 514,90	0,00
R5.1.1	Administrações Públicas	5 066 523,00	0,00	3 812 959,33	0,00	3 812 959,33	0,00	0,00	0,00	3 812 959,33	3 812 959,33	0,00
R5.1.1.1	Administração Central - Estado Português	5 016 523,00	0,00	3 773 432,03	0,00	3 773 432,03	0,00	0,00	0,00	3 773 432,03	3 773 432,03	0,00
R5.1.1.2	Administração Central - Outras entidades	50 000,00	0,00	39 527,30	0,00	39 527,30	0,00	0,00	0,00	39 527,30	39 527,30	0,00
R5.1.1.3	Segurança Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R5.1.1.4	Administração Regional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R5.1.1.5	Administração Local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R5.1.2	Exterior - U E	6 435 885,00	0,00	0,00	2 961 335,57	4 265 891,14	2 961 335,57	2 961 335,57	0,00	1 304 555,57	1 304 555,57	0,00
R5.1.3	Outras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R5.2	Subsídios correntes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R6	Venda de bens e serviços	3 728 404,00	213 451,52	1 107 413,63	18 470,00	1 230 990,15	0,00	0,00	271 164,54	1 017 538,63	1 230 990,15	129 118,02
R7	Outras receitas correntes	6 622,00	0,00	6 621,91	0,00	6 621,91	0,00	0,00	0,00	6 621,91	6 621,91	0,00
	Receita Capital											
R9	Transferências e subsídios de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R9.1.1.1	Administração Central - Estado Português		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R11	Reposição não abatidas aos pagamentos	4,00	2 363,52	20 488,89	0,00	21 664,69	0,00	0,00	7 171,91	19 301,17	21 664,69	5 996,11
	Saldo de Gerência anterior	114 352,00	0,00	2 964 708,71	98 470,82	2 964 708,71	98 470,82	98 470,82	0,00	2 866 237,89	2 866 237,89	0,00
	Total	15 351 790,00	215 815,04	7 912 192,47	3 078 276,39	12 302 835,93	3 059 806,39	3 059 806,39	278 336,45	9 027 214,50	9 243 029,54	135 114,13

Demonstração Desempenho Orçamental | 31-12-2023

Entidade: 5032 INA IP

Demonstração Desempenho Orçamental

Exercício: 2023

Unidade Monetária: EUR

Rubrica	Recebimentos	Fontes de financiamento (2023)						2022
		RP	RG	UE	EMPR	Fundos alheios	Total	
	Saldo de Gerência anterior	24 547,06	98 470,82	3 024,32	0,00	2 728 611,53	2 854 653,73	5 145 174,01
	Operações orçamentais [1]	2 702 488,35	6 731,55	157 017,99	0,00	0,00	2 866 237,89	2 838 666,51
	Devolução do saldo oper. orçamentais	0,00	98 470,82	0,00	0,00	0,00	98 470,82	0,00
	Receb. saldo oper. orçam. devolvido por enti terc.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Operações de tesouraria [A]	-2 677 941,29	-6 731,55	-153 993,67	0,00	2 728 611,53	-110 054,98	2 306 507,50
	Receita Corrente	1 277 139,36	3 726 194,87	1 351 792,73	0,00	0,00	6 355 126,96	6 515 292,81
R1	Receita Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R2	Contribuições sist. proteção social e subsist.saúde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R3	Taxas, multas e outras penalidades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R4	Rendimentos de propriedade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R5	Transferências e subsídios correntes	39 527,30	3 726 194,87	1 351 792,73	0,00	0,00	5 117 514,90	5 704 163,27
R51	Transferências correntes	39 527,30	3 726 194,87	1 351 792,73	0,00	0,00	5 117 514,90	5 704 163,27
R511	Administrações Públicas	39 527,30	3 726 194,87	47 237,16	0,00	0,00	3 812 959,33	3 224 652,88
R5111	Administração Central - Estado Português	0,00	3 726 194,87	47 237,16	0,00	0,00	3 773 432,03	3 224 652,88
R5112	Administração Central - Outras entidades	39 527,30	0,00	0,00	0,00	0,00	39 527,30	0,00
R512	Exterior - U E	0,00	0,00	1 304 555,57	0,00	0,00	1 304 555,57	2 479 510,39
R6	Venda de bens e serviços	1 230 990,15	0,00	0,00	0,00	0,00	1 230 990,15	811 129,54
R7	Outras receitas correntes	6 621,91	0,00	0,00	0,00	0,00	6 621,91	0,00
	Receita de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R8	Venda de bens de investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R9	Transferências e subsídios de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R10	Outras receitas de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R11	Reposição não abatidas aos pagamentos	17 594,89	0,00	4 069,80	0,00	0,00	21 664,69	58 218,72
	Receita Efetiva [2]	1 294 734,25	3 726 194,87	1 355 862,53	0,00	0,00	6 376 791,65	6 573 511,53
	Receita não Efetiva [3]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R12	Receita com ativos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R13	Receita com passivos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Soma [4] = [1] + [2] + [3]	3 997 222,60	3 732 926,42	1 512 880,52	0,00	0,00	9 243 029,54	9 412 178,04
	Operações Tesouraria [B]	0,00	0,00	0,00	0,00	3 955 940,45	3 955 940,45	2 815 155,67

Entidade: 5032 INA IP

Demonstração Desempenho Orçamental

Exercício: 2023

Unidade Monetária: EUR

Rubrica	Recebimentos	Fontes de financiamento (2023)						2022
		RP	RG	UE	EMPR	Fundos alheios	Total	
	Despesa Corrente	814 621,23	3 528 261,77	1 196 608,21	0,00	0,00	5 539 491,21	6 061 062,62
D1	Despesas com o pessoal	0,00	3 149 969,40	257 947,22	0,00	0,00	3 407 916,62	2 744 549,31
D11	Remunerações certas e permanentes	0,00	2 541 447,62	210 238,39	0,00	0,00	2 751 686,01	2 215 762,69
D12	Abonos variáveis ou eventuais	0,00	22 800,00	300,36	0,00	0,00	23 100,36	13 641,12
D13	Segurança Social	0,00	585 721,78	47 408,47	0,00	0,00	633 130,25	515 145,50
D2	Aquisição de bens e serviços	803 234,16	304 511,22	797 894,35	0,00	0,00	1 905 639,73	1 150 539,27
D3	Juros e outros encargos	177,30	0,00	0,00	0,00	0,00	177,30	53,52
D4	Transferências e subsídios correntes	10 217,60	73 781,15	140 766,64	0,00	0,00	224 765,39	2 165 823,42
D41	Transferências correntes	10 217,60	73 781,15	140 766,64	0,00	0,00	224 765,39	2 165 823,42
D411	Administrações Públicas	1 870,74	404,85	83 766,64	0,00	0,00	86 042,23	2 095 797,73
D4112	Administração Central - Outras entidades	0,00	0,00	83 766,64	0,00	0,00	83 766,64	1 707 160,73
D4113	Segurança Social	1 870,74	404,85	0,00	0,00	0,00	2 275,59	0,00
D4115	Administração Local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	388 637,00
D413	Famílias	8 346,86	1 871,04	0,00	0,00	0,00	10 217,90	0,00
	Despesa de Capital	0,00	189 951,23	0,00	0,00	0,00	189 951,23	386 406,71
D6	Aquisição de bens de capital	0,00	189 951,23	0,00	0,00	0,00	189 951,23	386 406,71
D7	Transferências e subsídios de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D10	Despesas com passivos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Soma [7] = [5] + [6]	814 621,23	3 718 213,00	1 196 608,21	0,00	0,00	5 729 442,44	6 447 469,33
	Operações Tesouraria [C]	0,00	0,00	0,00	0,00	3 682 972,99	3 682 972,99	5 231 718,15
	Saldo para a Gerência Seguinte	504 660,08	7 981,87	162 278,64	0,00	3 001 578,99	3 676 499,58	2 854 653,73
	Operações Orçamentais [8] = [4] - [7]	3 182 601,37	14 713,42	316 272,31	0,00	0,00	3 513 587,10	2 964 708,71
	Operações Tesouraria [D] = [A] + [B] - [C]	-2 677 941,29	-6 731,55	-153 993,67	0,00	3 001 578,99	162 912,48	-110 054,98
	Saldo Global [2] - [5]	480 113,02	7 981,87	159 254,32	0,00	0,00	647 349,21	126 042,20
	Despesa Primária	814 443,93	3 718 213,00	1 196 608,21	0,00	0,00	5 729 265,14	6 447 415,81
	Saldo Corrente	462 518,13	197 933,10	155 184,52	0,00	0,00	815 635,75	454 230,19
	Saldo Capital	0,00	-189 951,23	0,00	0,00	0,00	-189 951,23	-386 406,71
	Saldo Primário	480 290,32	7 981,87	159 254,32	0,00	0,00	647 526,51	126 095,72
	Receita Total [1] + [2] + [3]	3 997 222,60	3 732 926,42	1 512 880,52	0,00	0,00	9 243 029,54	9 412 178,04
	Despesa Total [5] + [6]	814 621,23	3 718 213,00	1 196 608,21	0,00	0,00	5 729 442,44	6 447 469,33

Anexo às Demonstrações Financeiras e Orçamentais

O Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, retificado pela Declaração de Retificação n.º 16/2021 de

12 de maio, veio definir a missão, atribuições e tipo de organização interna do INA — Instituto Nacional de Administração, I. P., abreviadamente designado por INA, I. P., enquanto instituto público de regime especial, tendo sido extinta a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, enquanto serviço central da administração direta do Estado. Este novo organismo, instituto público, integrado na administração indireta do Estado, com personalidade jurídica própria, é dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Por esta via, foi reforçado o papel do INA, I. P., como organismo de criação, transmissão e difusão do conhecimento, no domínio da Administração Pública, contribuindo, através de formação, educação e desenvolvimento científico, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.

1. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE, PERÍODO DE RELATO E REFERENCIAL CONTABILÍSTICO

1.1. Identificação da entidade

Designação: INA — Instituto Nacional de Administração, I. P.

Sede: Alameda Hermano Patrone – Edifício Catavento,

Tutela: Presidência do Conselho de Ministros

Regime Financeiro: Autonomia Administrativa, Financeira e Patrimonial

Código de Classificação Orgânica: 02 1 06 01 00

1.1.1. Estrutura Organizacional

Considerando que a Portaria n.º 433/2023, de 13 de dezembro - Primeira alteração à Portaria n.º 100-B/2021, de 11 de maio, que fixa a estrutura nuclear do Instituto Nacional de Administração, I. P. e as suas competências, tendo estabelecido as seguintes quatro unidades orgânicas intermédias de 1.º grau:

- a) Direção de Serviços de Formação e Qualificação (Formação), com as seguintes unidades orgânicas flexíveis:
 - i) Departamento de Planeamento e Conceção da Formação (DPCF);
 - ii) Departamento de Gestão da Formação (DGF).
- b) Direção de Conhecimento, Inovação e Desenvolvimento (Conhecimento):
 - i) Departamento de Planeamento Estratégico e Parcerias (DPEP);
 - ii) Departamento de Documentação e Difusão do Conhecimento (DDDC).
- c) Direção de Serviços de Cooperação e Comunicação (Cooperação) com a seguinte unidade orgânica flexível:
 - i) Departamento de Comunicação e Relações-Públicas (DCRP).
- d) Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais (Recursos), com as seguintes unidades orgânicas flexíveis:

- i) Departamento de Assessoria Jurídica e Contratação Pública (DAJCP);
- ii) Departamento dos Sistemas e Tecnologias de Informação (DSTI).

1.1.2. Descrição sumária das Atividades

A descrição e avaliação das atividades desenvolvidas encontram-se explanadas no Relatório de Gestão.

1.2. Referencial contabilístico e Demonstrações Financeiras

1.2.1. Organização Contabilística

Os registos contabilísticos são todos efetuados informaticamente na aplicação GeRFIP – Gestão

Financeira, sistema gerido pela empresa ESPAP, Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP, numa lógica de adoção de Serviços Partilhados e no respeito dos requisitos legais do SNC-AP.

1.2.2. Referencial Contabilístico

Em 2023, as demonstrações financeiras do INA foram preparadas de acordo com o referencial do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), aprovado pelo Decreto-Lei 192/2015, de 11 de setembro, que integra as Normas de Contabilidade Pública (NCP), adaptadas pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC) a partir das Normas Internacionais de Contabilidade Pública (IPSAS).

1.2.3. Derrogações de disposições do SNC-AP

Não existiram, no decorrer do exercício, segundo informação reportada pela ESPAP, quaisquer casos excecionais que tenham produzido efeitos materialmente relevantes e que pudessem pôr em causa as demonstrações financeiras.

1.2.4. Desagregação dos valores inscritos na rubrica caixa e em depósitos bancários

Em 31 de dezembro de 2022 e de 2023 a desagregação dos saldos de caixa e depósitos bancários apresenta-se conforme o seguinte:

Unidade Monetária: EUR

Conta	Designação da conta	31/12/2022	31/12/2023
121000001	Tes-Fun.Própr-FP01-R	623 856,68	455 267,86
121000117	Tes-Fun.Própr-FP02-R	120,00	120,00
121000002	Tes-Fun.Própr-FP04-R	143 437,56	128 732,52
121000120	Tes-Fun.Própr-FP06-R	1 845,00	1 845,00
121000119	Tes-Fun.Comun-FC02-R	2 068 382,24	2 964 108,23
121000116	Tes-Fun.Comun-FC01-R	17 012,25	126 425,97
Total		2 854 653,73	3 676 499,58

2. PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTABILÍSTICAS

2.1. Bases de apresentação

As demonstrações financeiras anexas foram extraídas da aplicação GeRFIP cuja preparação e elaboração respeita o pressuposto da continuidade das operações, a partir dos registos contabilísticos desta Direção-Geral, mantidos de acordo com as Normas de Contabilidade Pública (NPC) relevantes para a entidade, e são expressas monetariamente em euros.

2.1.1. Apresentação apropriada e conformidade com as NPC

As demonstrações financeiras anexas apresentam de forma apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa deste instituto público, representando de forma fiel os efeitos das transações e outros acontecimentos de acordo com as definições e critérios de reconhecimento de ativos, passivos, rendimentos e gastos estabelecidos na Estrutura Concetual e nas NPC, interpretadas e aplicadas pela ESPAP.

2.1.2. Materialidade e agregação

Cada classe material de itens semelhantes é apresentada separadamente nas demonstrações financeiras. Os itens de natureza ou função dissemelhante são apresentados separadamente, a menos que sejam imateriais. As demonstrações financeiras resultam do processamento de transações ou outros acontecimentos, agregados em classes de acordo com a sua natureza ou função. A fase final do processo de agregação e classificação resulta na apresentação dos dados condensados e

classificados que compõem as linhas de itens do balanço, da demonstração de resultados e de fluxos de caixa.

2.1.3. Compensação

Os ativos e passivos, rendimentos e gastos, são mensurados separadamente e não devem ser compensados exceto quando tal for exigido ou permitido por uma norma contabilística.

2.1.4. Pressuposto da continuidade

O INA I.P. procedeu à avaliação da sua capacidade para continuar a operar em continuidade, tendo por base toda a informação relevante disponível sobre o futuro. Em resultado da avaliação efetuada, o INA concluiu que dispõe de recursos adequados para manter a sua atividade na transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e da assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.

A concretização da sua missão visa a conjugação com as Universidades, beneficiando da sua experiência e apoio técnico e pedagógico, bem como a articulação com os organismos centrais e setoriais responsáveis pela reforma da Administração Pública e pela coordenação do sector empresarial do Estado, cooperando na concretização das respetivas atribuições. Não havendo a intenção de cessar as atividades no curto prazo, foi considerado adequado o uso do pressuposto da continuidade das operações na preparação das demonstrações financeiras.

2.1.5. Regime de acréscimo

As demonstrações financeiras anexas foram preparadas de acordo com o regime de acréscimo segundo o qual os rendimentos e gastos são reconhecidos no período em que foram obtidos ou incorridos, independentemente do momento do pagamento ou recebimento

2.2. Principais Políticas Contabilísticas

As principais políticas contabilísticas usadas na preparação das demonstrações financeiras são:

2.2.1. Ativos Fixos Tangíveis (AFT)

O custo de um bem do ativo fixo tangível é reconhecido como ativo se for provável que fluirão para o INA benefícios económicos futuros ou potencial de serviço associado ao bem e se o custo ou justo valor do bem puder ser mensurado com fiabilidade.

Um AFT que satisfaça as condições de reconhecimento como ativo deve ser inicialmente mensurado pelo seu custo de aquisição ou produção o qual inclui o custo de compra e quaisquer custos relacionados com a colocação do bem em funcionamento. Este também pode ser adquirido através de uma transação sem contraprestação e, neste caso, a mensuração é efetuada pelo valor patrimonial tributário no caso dos imóveis ou pelo custo do bem recebido ou respetivo valor de mercado na falta deste, para outros ativos.

Após o reconhecimento como ativo, um AFT deve ser registado pelo seu custo menos qualquer depreciação acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas, devendo aplicar-se essa política a uma classe inteira de ativos fixos tangíveis.

A quantia amortizável de um AFT é imputada numa base sistémica durante a sua vida útil e as depreciações calculadas pelo método da linha reta, em sistema de duodécimos, em conformidade com as suas vidas úteis de referência previstas no classificador 2 – Cadastro e vida útil dos ativos fixos tangíveis, intangíveis e propriedades de investimento, divulgado pela Comissão de Normalização Contabilística.

Para os bens adquiridos a partir de 2018, as taxas de depreciação utilizadas, correspondem aos seguintes períodos de vida útil estimada:

Classe dos Bens	Anos
Edifícios e outras construções	10 a 100
Equipamento Básico	4 a 10
Equipamento de transporte	4 a 20
Equipamento administrativo	4 a 8
Outros ativos fixos tangíveis	4 a 8
Outros ativos fixos tangíveis	4 a 8

Para os bens adquiridos em períodos anteriores ao ano 2018 a taxa de depreciação é efetuada de acordo com o CIBE, conforme está definido na Portaria n.º 189/2016, de 14 de julho.

2.2.2. Inventários

Os inventários devem ser mensurados pela quantia mais baixa entre o custo e o valor realizável líquido em que, o custo dos inventários deve incluir todos os custos de compra, custos de transformação e outros custos suportados para a sua colocação no local.

Em 2023, devido à falta de recursos humanos, o INA não efetuou a contagem do inventário e por esse motivo os valores estarem iguais aos valores finais de 2022.

2.2.3. Provisões

As provisões são reconhecidas, quando e somente quando, o INA tem uma obrigação presente resultante de um evento passado, seja provável que para a resolução dessa obrigação ocorra uma saída de recursos e o montante da obrigação possa ser razoavelmente estimado. As provisões são revistas na data de cada demonstração financeira e são ajustadas de modo a refletir a melhor estimativa a essa data.

2.2.4. Rendimentos

O reconhecimento e mensuração do rendimento de transações é efetuado tendo em conta o prescrito nas NCP 13 – Rendimentos de transações com contraprestação e NCP 14 – Rendimentos de transações sem contraprestação:

- Impostos, contribuições e taxas: são reconhecidos pelo justo valor da retribuição recebida ou a receber.
- Vendas e prestações de serviços: são reconhecidos pelo justo valor da retribuição recebida ou a receber. Os serviços podem ser prestados durante mais do que um período, atendendo-se neste caso ao regime de acréscimo.
- Transferências e subsídios correntes obtidos: entende-se por transferência corrente os recursos financeiros auferidos sem qualquer contraprestação, destinados à cobertura de gastos correntes, nos termos da NCP 14. Esta rubrica regista as transferências e subsídios destinados a gastos correntes, havendo no mesmo período económico uma

correspondência entre o rendimento proveniente desta transferência ou subsídios e os gastos elegíveis.

- Subsídios e transferência para investimentos: as transferência/subsídios relacionados com ativos fixos tangíveis e intangíveis são inicialmente reconhecidos na demonstração dos resultados numa base sistémica e racional durante os períodos contabilísticos necessários para balanceá-los com os gastos relacionados, na proporção dos respetivos gastos de depreciação e de amortização durante a vida útil dos ativos.

No caso de o subsídio estar relacionado com ativos depreciáveis, serão mantidos no património líquido, exceto se este valor for necessário para compensar a perda por imparidade.

2.2.5. Acontecimentos após a data de relato

Os eventos ocorridos após a data do balanço que proporcionem informação adicional sobre as condições que existiam à data do balanço são refletidos nas demonstrações financeiras e, se materiais, são divulgadas nas notas.

3. ATIVOS INTANGÍVEIS

É aplicado classificador 2 – Cadastro e vida útil dos ativos fixos tangíveis, intangíveis e propriedades de investimento, divulgado pela Comissão de Normalização Contabilística, existindo, à data do relato, fichas de cadastro atualizadas onde consta, para cada elemento aplicável do ativo intangível, entre outra informação, a respetiva vida útil ou taxa de amortização e respetiva quantia escriturada líquida.

Durante o exercício findo a 31 de dezembro de 2023, a quantia escriturada dos ativos intangíveis, bem como as respetivas amortizações acumuladas e/ou perdas por imparidade acumuladas, foi a seguinte:

Unidade Monetária: EUR

RUBRICAS	Início do Período				Final do Período			
	Quantia Bruta	Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas	Quantia Escriturada	Quantia Bruta	Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas	Quantia Escriturada
-1	-2	-3	-4	(5) = (2) - (3) - (4)	-6	-7	-8	(9) = (6) - (7) - (8)
ATIVOS INTANGÍVEIS								
Ativos intangíveis de domínio público, património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Projetos de desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programas de computador e sistemas de informação	208 484,98	135 578,27	0,00	72 906,71	225 496,75	176 026,32	0,00	49 470,43
Propriedade industrial e intelectual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos intangíveis em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	208 484,98	135 578,27	0,00	72 906,71	225 496,75	176 026,32	0,00	49 470,43

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2023, ocorreram as seguintes variações:

Unidade Monetária: EUR

Rubricas	Quantia escriturada inicial	Variações do Período								Quantia Escriturada
		Adições	Transferências internas à entidade	Revalorizações	Reversões de Perdas por Imparidade	Perdas por imparidade	Amortizações do período	Diferenças cambiais	Diminuições	
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	(11)=(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)
ATIVOS INTANGÍVEIS										
Ativos intangíveis de domínio público, património histórico,	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Goodwill	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Projetos de desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programas de computador e sistemas de informação	72 906,71	17 011,77	0,00	0,00	0,00	0,00	-40 448,05	0,00	0,00	49 470,43
Propriedade industrial e intelectual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos intangíveis em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	72 906,71	17 011,77	0,00	0,00	0,00	0,00	-40 448,05	0,00	0,00	49 470,43

4. ACORDOS DE CONCESSÃO: CONCEDENTES

No período findo a 31 de dezembro de 2023, o INA não deteve quaisquer acordos de concessão.

5. ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Os ativos fixos tangíveis são recursos que uma empresa detém, com carácter de permanência ou continuidade, não se destinando a ser vendidos ou transformados no decurso das suas atividades normais. Os Ativos fixos tangíveis são ativos destinados a serem utilizados na produção ou fornecimento de bens e serviços para fins administrativos, sendo expectável que a sua utilização seja superior a um período económico.

Durante o período findo a 31 de dezembro de 2023, a quantia escriturada dos ativos fixos tangíveis, bem como as respetivas depreciações acumuladas, foi a seguinte:

Unidade Monetária: EUR

Descrição	Início do Período				Final do Período			
	Quantia Bruta	Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas	Quantia Escriturada	Quantia Bruta	Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas	Quantia Escriturada
-1	-2	-3	-4	(5) = (2) - (3) - (4)	-6	-7	-8	(9) = (6) - (7) - (8)
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS								
Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Infraestruturas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bens de domínio público em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bens de domínio público, património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Infraestruturas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos fixos em concessão em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos fixos em concessão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento básico	941 062,22	363 921,19	0,00	577 141,03	1 037 827,11	428 527,56	0,00	609 299,55
Equipamento de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento administrativo	540 763,15	507 974,22	0,00	32 788,93	566 047,61	524 522,62	0,00	41 524,99
Equipamentos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	139 943,98	36 444,42	0,00	103 499,56	140 025,90	51 001,63	0,00	89 024,27
Ativos fixos tangíveis em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos fixos tangíveis	1 621 769,35	908 339,83	0,00	713 429,52	1 743 900,62	1 004 051,81	0,00	739 848,81
Total	1 621 769,35	908 339,83	0,00	713 429,52	1 743 900,62	1 004 051,81	0,00	739 848,81

Durante o período findo a 31 de dezembro de 2023, ocorreram as seguintes variações:

Unidade Monetária: EUR

Rubricas	Quantia escriturada inicial	Variações do Período								Quantia Escriturada
		Adições	Transferências internas à entidade	Revalorizações	Reversões de Perdas por Imparidade	Perdas por imparidade	Amortizações do período	Diferenças cambiais	Diminuições	
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	(11)=(2)+(3)+(4)+(5)+(6)+(7)+(8)+(9)+(10)
ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS										
Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Infraestruturas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bens de domínio público em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bens de domínio público, património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Infraestruturas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos fixos em concessão em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativos fixos em concessão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento básico	577 141,03	96 764,89	0,00	0,00	0,00	0,00	-64 606,37	0,00	0,00	609 299,55
Equipamento de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento administrativo	32 788,93	25 284,46	0,00	0,00	0,00	0,00	-16 548,40	0,00	0,00	41 524,99
Equipamentos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	103 499,56	81,92	0,00	0,00	0,00	0,00	-14 557,21	0,00	0,00	89 024,27
Ativos fixos tangíveis em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros ativos fixos tangíveis	713 429,52	122 131,27	0,00	0,00	0,00	0,00	-95 711,98	0,00	0,00	739 848,81
Ativos fixos tangíveis	713 429,52	122 131,27	0,00	0,00	0,00	0,00	-95 711,98	0,00	0,00	739 848,81

6. LOCAÇÕES

A locação, é um acordo pelo qual o locador transfere para o locatário operacional de equipamento de cópia e impressão o direito de uso de um ativo durante um período acordado, em troca de um pagamento ou de uma série de pagamentos. No período findo a 31 de dezembro de 2023 o INA detém um contrato de locação operacional de equipamento de cópia e impressão, incluindo, software de gestão, assistência técnica e fornecimento de consumíveis, com início a 01/01/2022 e término a 31/12/2024, no valor de 8 188,00€/ano com a entidade Beltrão Coelho, Lda.

7. CUSTOS DE EMPRÉSTIMOS OBTIDOS

O INA não tem contratualizado qualquer operação de financiamento e, consequentemente o reconhecimento de custos com empréstimos bancários.

8. PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO

As propriedades de investimento são imóveis, terrenos ou edifícios, ou partes de ambos, detidos por uma entidade pública para obtenção de rendimento e/ou valorização de capital. No período findo a 31 de dezembro de 2023 o INA não detém propriedades de investimento.

9. IMPARIDADE DE ATIVOS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2023 não foram detetados acontecimentos e circunstâncias que conduzissem ao reconhecimento ou reversão de perdas por imparidade de ativos.

10. INVENTÁRIOS

Em 31 de dezembro de 2023, a rubrica inventários tinha a seguinte decomposição:

Unidade Monetária: EUR

Rubrica	Quantia escriturada final		
	Quantia Bruta	Imparidade	Quantia Recuperável
1	2	3	(4) = (2) - (3)
Mercadorias	57 626,57	0,00	57 626,57
Matérias primas, subsidiárias e de consumo	0,00	0,00	0,00
Produtos acabados e intermédios	0,00	0,00	0,00
Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	0,00
Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	0,00
Total	57 626,57	0,00	57 626,57

Os movimentos ocorridos no período constam no quadro seguinte:

Unidade Monetária:EUR

Rubrica	Quantia escriturada inicial	Compras líquidas	Consumos/ Gastos	Quantia escriturada final			Outras reduções de inventários	Outros aumentos de inventários	Quantia escriturada final
				Variações	Perdas por imparidade	Reversões perdas por imparidade			
	1	2	3	4	5	6	7	8	(9) = (1) + (2) - (3) -/+ (4) - (5) + (6) - (7) + (8)
Mercadorias	57 626,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57 626,57
Matérias primas, subsidiárias e de consumo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produtos acabados e intermédios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	57 626,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57 626,57

11. AGRICULTURA

Não aplicável

12. CONTRATOS DE CONSTRUÇÃO

Não aplicável.

13. RENDIMENTOS DE TRANSAÇÕES COM CONTRAPRESTAÇÃO

Os rendimentos de transações com contraprestação decorrentes da normal atividade do INA, são reconhecidos pelo seu justo valor, entendendo-se como tal, que o mesmo é

livremente fixado entre as partes contratantes numa base negocial e de independência. Estes rendimentos são registados no período a que se referem, independentemente do seu recebimento, em conformidade com o princípio contabilístico da especialização dos exercícios.

Unidade Monetária: EUR

Rendimento com contraprestação	2023	2022
Venda de bens		
Livros	1 633,14	2 324,58
Outros	43,26	0,00
Prestações de serviços e concessões		
Estudos, Parecer, Proj e Consultorias	0,00	0,00
Ações de formação	821 840,00	632 417,97
Total	823 516,40	634 742,55

14. RENDIMENTOS DE TRANSAÇÕES SEM CONTRAPRESTAÇÃO

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2023 e 2022 os rendimentos 5.117.514,90€ e 5.704.163,27€ respetivamente, são provenientes das seguintes transações e acontecimentos sem contraprestação:

Unidade Monetária: EUR

Transações sem contraprestação	2023	2022
Transferências e subsídios correntes obtidos	5 117 514,90	5 704 163,27
Imputação de subsídios e transferências para investimentos	0,00	0,00
Total	5 117 514,90	5 704 163,27

14.1. Transferências e subsídios correntes obtidos

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2023 e 2022, a rubrica Transferências e subsídios correntes obtidos evidenciava a seguinte decomposição:

Unidade Monetária: EUR

Transferências e subsídios correntes obtidos	2023	2022
Transferências - Orçamento Estado	3 726 194,87	3 224 652,88
Transferências e Subsídios EU - Instituições	1 304 555,57	2 479 510,39
Outras transferências correntes obtidas	86 764,46	0,00
Total	5 117 514,90	5 704 163,27

15. PROVISÕES, PASSIVOS CONTINGENTES E ATIVOS CONTINGENTES

Uma provisão deve ser reconhecida quando, cumulativamente uma entidade tem uma obrigação presente (legal ou construtiva) como resultado de um acontecimento passado. Quando é provável que seja exigido um exfluxo de recursos incorporando benefícios económicos ou potencial de serviço para pagar essa obrigação ou pode ser feita uma estimativa fiável da quantia dessa obrigação.

As provisões são mensuradas ao valor presente da estimativa da obrigação.

Unidade Monetária: EUR

Provisões	Quantia escriturada inicial	Reforços	Reversões	Quantia escriturada final
Impostos, contribuições e taxas	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantias a clientes	0,00	0,00	0,00	0,00
Processos judiciais em curso	2 060 513,07	0,00	0,00	2 060 513,07
Acidentes de trabalho e doenças profissionais	0,00	0,00	0,00	0,00
Matérias ambientais	0,00	0,00	0,00	0,00
Contratos onerosos	0,00	0,00	0,00	0,00
Reestruturação e reorganização	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras provisões	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	2 060 513,07	0,00	0,00	2 060 513,07

As provisões para processos judiciais em curso são calculadas tendo por base o risco expectável para o desfecho dos processos e a melhor estimativa disponível relativa ao risco expectável. Em 2021, encontram-se constituídas as seguintes provisões provenientes de processos judiciais em curso:

Processo	Tribunal	Motivo	Valor da Provisão
Procº 2455/09,9 BEPRT	Tribunal Administrativo e Fiscal de Loulé	Anulação de 5 despachos praticados pela Comissão Diretiva do POPH em 2018	2 060 513,07 €

16. EFEITOS DE ALTERAÇÕES EM TAXAS DE CÂMBIO

No período findo em 31 de dezembro de 2023, o INA não registou operações em moeda estrangeira.

17. OPERAÇÕES APÓS A DATA DO RELATO

As demonstrações financeiras foram disponibilizadas pela eSPAP em 30/04/2023 e autorizadas para emissão pelo Conselho Diretivo em funções.

Quando ocorrem eventos subsequentes à data do balanço e que demonstram evidência de condições que já existiam à data deste, o impacto desses eventos é ajustado nas demonstrações. Caso contrário eventos subsequentes à data do balanço com uma natureza e dimensão material são descritos nesta nota.

Até à data de conclusão deste relatório não ocorreram eventos significativos que não se encontrem refletidos das demonstrações financeiras.

18. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

A NCP 18 prevê que a mensuração inicial dos ativos ou dos passivos financeiros, aquando do seu reconhecimento, deve ser feita pelo seu justo valor. Quando a mensuração subsequente dos ativos e passivos financeiros não possa ser feita pelo justo valor, a NCP 18 dispõe que os custos de transação ou os custos de emissão, consoante se trate, respetivamente, de ativos ou passivos financeiros, sejam acrescidos ao custo de aquisição.

18.1. Estado e Outros Entes Públicos

Unidade Monetária: EUR

Estado e outras Entidades Públicas	2023		2022	
	Ativo	Passivo		Passivo
Retenção Imp s/Rend-Trab Dependente	0,00	7 614,84	0,00	37 865,84
Retenção Imp s/Rend-Trab Independente	0,00	9 282,53	0,00	1 095,00
Imposto sobre o Valor Acrescentado	0,00	17,82	0,00	45,46
Cont. Sistemas Proteção Social-Parte Trabalhador	0,00	0,00	0,00	10 521,93
Cont. Sistemas Proteção Social-Parte Patronal	0,00	0,00	0,00	20 697,72
Cont. Subsistemas Saúde-Parte Trabalhador	0,00	0,00	0,00	321,00
Cont. Subsistemas Saúde-Parte Patronal	0,00	2 019,94	0,00	2 019,94
Total	0,00	18 935,13	0,00	72 566,89

O montante inscrito em Retenção do Imposto sobre o Rendimento e Contribuições no passivo no valor de 18.935,13€, respeitam às retenções nas remunerações de trabalhadores Dependentes e Independentes, IVA e contribuições para subsistemas de Saúde, cuja entrega será efetuada em 2024.

18.2. Contas a receber

As contas a receber encontram-se registada pelo seu valor nominal deduzido de eventuais perdas de imparidade, de forma a refletir o seu valor realizável líquido. Através de informação recolhida, foi determinado que o saldo em dívida não deverá ser totalmente recebido tendo sido efetuado o reconhecimento de perdas por imparidade dessas dívidas, no valor de 52.303,02€.

Unidade Monetária: EUR

Contas a receber	Saldo Inicial	Imparidades	Saldo Final
Client/Cont/Ute -Clientes C/C-Realí até 12 meses	128 908,02	52 303,02	76 605,00
Clientes, contribuintes e utentes	128 908,02	52 303,02	76 605,00

Em 31 de Dezembro de 2023 o saldo inicial das dívidas de clientes ascendia a de 128.908,02€ com um resultado final, após o reconhecimento das perdas por imparidades, de 76.605,00€.

18.3. Outros Contas a receber

Em 31 de dezembro de 2023 e 2022, o montante registado na rubrica de Outras contas a receber é composto por:

Unidade Monetária: EUR

Outras contas a receber	2023	2022
Outros Devedores - Controlo Duplo Cabimento	2 838 666,51	2 838 666,51
Outros Acréscimos Rendimentos	10 590,00	0,00
Outros Devedores e Credores - Outros Devedores	34 413,33	50 431,47
Total	2 883 669,84	2 889 097,98

O valor inscrito em “Outros Devedores – Duplo Cabimento” refere-se ao saldo da Gerência de 2021, resultante da migração da Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas para o INA, IP e a aguardar integração, tendo sido aprovada a sua utilização em 2024.

18.4. Contas a pagar

As contas a pagar encontram-se registadas pelo seu valor nominal. O seu desreconhecimento ocorre quando cessam as obrigações decorrentes dos contratos, nomeadamente quando houver lugar ao seu pagamento. As contas a pagar, fornecedores e fornecedores de investimentos, à data de 31.12.2023 ascendem a 131.863,63€, incluindo obrigações por liquidar e faturas em receção e conferência.

Unidade Monetária: EUR

Fornecedores	2023	2022
Fornecedores C/C-Exigível até 12 meses	6 002,11	26 051,00
Fornecedores de Investimentos	1 119,79	0,00
Fornec -Fat Recp.Conferênc -C/ Dotação	124 741,73	21 740,87
Total	131 863,63	47 791,87

18.5. Outras Contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2023 e 2022, o montante registado na rubrica de Outras contas a pagar é composto por:

Unidade Monetária: EUR

Outras contas a pagar	2023	2022
Credores Acrésc Gastos-Rem. A Liquid	507 581,86	348 071,92
Credores Acrésc Gastos-Out Acres Gastos	2 347,29	391,55
Out Dev e Cred-Sindicatos	0,00	30,97
Out Cred-Outros-Exigível até12 meses	19 762,09	651 931,78
Total	529 691,24	1 000 426,22

São considerados para efeitos de encargos as estimativas com férias e subsídio de férias o montante estimado que será liquidado no exercício seguinte tendo por base a informação disponível a esta data.

19. BENEFÍCIOS DOS EMPREGADOS

Os benefícios de empregados de curto prazo incluem salários, ordenados, subsídio de alimentação, subsídio de férias e de Natal e quaisquer outras retribuições adicionais decididas pela então Conselho Diretivo do INA. Todo o pessoal ao serviço do INA foi remunerado de acordo com as suas funções durante o ano 2023. As obrigações decorrentes dos benefícios de curto prazo são reconhecidas como gastos do período em que os serviços são prestados, por contrapartida do reconhecimento de um passivo que se extingue com o respetivo pagamento.

De acordo com a legislação aplicável em matéria laboral, o direito a férias e subsídio de férias relativo ao período, por coincidir obrigatoriamente com o ano civil, vence-se em 31 de dezembro de cada ano, sendo somente pago durante o período seguinte, pelos que os gastos correspondentes se encontram reconhecidos como benefícios de curto prazo e tratados de acordo com o anteriormente referido.

Os benefícios decorrentes da cessação do emprego, quer por decisão unilateral da entidade, quer por mútuo acordo, são reconhecidos como gastos no período em que ocorrem.

20. GASTOS COM PESSOAL

Em 31 de dezembro de 2023 e 2022, o montante registado na rubrica de Gastos com Pessoal é composto por:

Unidade Monetária: EUR

Gastos com Pessoal	2023	2022
Remuneração Orgãos Sociais	11 947,58 €	6 832,70 €
Remunerações do Pessoal	2 879 505,11 €	2 466 366,60 €
Benefício Pós-Emprego	3 167,62 €	3 966,12 €
Encargos Remunerações-Sistemas Proteção Social	655 137,78 €	570 358,50 €
Acidentes Trabalho e Doenças Profissionais	273,82 €	396,55 €
Outros Gastos com Pessoal	9 571,42 €	4 474,37 €
Outros Encargos Sociais	10 255,82 €	13 540,04 €
Total	3 569 859,15 €	3 065 934,88 €

21. DIVULGAÇÕES DAS PARTES RELACIONADAS

Não aplicável

22. RELATO POR SEGMENTOS

Não aplicável

23. INTERESSES EM OUTRAS ENTIDADES

Não aplicável

24. OUTRAS DIVULGAÇÕES

O INA, I.P. conta com uma contabilidade estruturada por centro de custo, no qual é possível uma análise de custos e proveitos por objetivos estratégicos.

Centro de Custos	Área ou OE
5032010101 - Conselho Diretivo	CD
5032010102 - Fiscal Único	FU
5032010103 – Secretariado	SECR
5032010104 - Apoio Jurídico	AP
5032010201 - Conselho Estratégico	CE
5032010202 - Comissão Paritária	CP

Centro de Custos	Área ou OE
5032010311 - Direção Serviços Formação e Qualificação	DSFQ
5032010312 - Departamento Gestão Form. Sec. Académica	DGFSA
5032010314 - Dep Planeamento e Conceção da Formação	DPCF
5032010321 - Direção Serv.Des.Modelos Org.Prom. Inov.	DSMOPI
5032010322 - Centro de Conhecimento AP	CCAP
5032010331 - Direção Serv.Coop., Conhecim.Comunicação	DSCCC
5032010332 - Dep Comunicação e Relações-Públicas	DCRP
5032010334 - Dep Document e Difusão do Conhecimento	DDDC
5032010341 - Direção Serv.Gestão Rec. Hum.Fin.Patrim.	DSGRHFP
5032010342 - Setor de Gestão de Recursos Humanos	GRH
5032010343 - Setor Contrat.,Aprovis.,Patrim.Logística	SAP
5032010345 - Dep Gestão Sistemas e Tec. Informação	DGSTI
5032010346 - Dep Planea Estratégico e Gest Financeira	DPEGF
5032010401 - Custos e Proveitos Comuns-Activ INA	CC
5032010501 - Proj.Violênciac/ Mulheres e Violênc.Dom.	VMVD
5032010502 - Projeto Plano Estratégico	PPE
5032010601 - Rev anual e reforço da oferta formativa	OE1E1M1
5032010602 - Implement Plano Capacit Estratégica AP	OE1E1M2
5032010611 - Revisão e implementação do modelo gecAP	OE1E2M1
5032010612 - Processo conversão em formato MOOC	OE1E2M2
5032010613 - Soluções inov capacit oferta format INA	OE1E2M3
5032010621 - Revisão oferta formativa p/ dirigentes	OE1E3M1
5032010622 - Disponib de formação dirigentes com IES	OE1E3M2
5032010631 - Infoexclusão zero, Ap digital 4.0	OE1E4M1
5032010632 - Formação superior e avançada em gestão	OE1E4M2
5032010633 - Programa Qualifica AP	OE1E4M3
5032010634 - Implementação COFAP	OE1E4M4
5032010641 - Oferta capacit polít púb transversais	OE1E5M1
5032010642 - Prom competências inov liderança e envol	OE1E5M2
5032010701 - Dinamiz ecossist gerador de valor c/ I&D	OE2E1M1

Centro de Custos	Área ou OE
5032010711 - Realiz diagnóst necessidades formação	OE2E2M1
5032010712 - Coprod e disseminação de conhecim AP	OE2E2M2
5032010721 - Def metod de avalia impacto da formação	OE2E3M1
5032010722 - Prémio INA	OE2E3M2
5032010723 - Coprod e disseminação investig unid I&D	OE2E3M3
5032010731 - Realiz de exercícios de horizon scanning	OE2E4M1
5032010732 - Relatório Anual de Prospetiva INA	OE2E4M2
5032010741 - Promoção de prototipagem e ideias inov	OE2E5M1
5032010742 - Desenv soluç inov capacit oferta formati	OE2E5M2
5032010801 - Implementação da política de RH	OE3E1M1
5032010802 - Implement transformação digital do INA	OE3E1M2
5032010811 - Integr estrat inov estratégia global INA	OE3E2M1
5032010812 - Implem controlo gestão e rev processos	OE3E2M2
5032010821 - Realização do Congresso bianual do INA	OE3E3M1
5032010822 - Realiz encont gratuitos temas atuais AP	OE3E3M2
5032010831 - Reformulação e prom imagem comunic INA	OE3E4M1
5032010841 - Criação da rede INA Alumni	OE3E5M1
5032010842 - Prom da relação c/ formadores do INA	OE3E5M2
5032010901 - Prom imagem INA oferta cap out países	OE4E1M1
5032010911 - Coord e org proj âmbito redes internac	OE4E2M1
5032010912 - Part reuni/event promov redes internac	OE4E2M2
5032010921 - Disponib formação trab AP países da CPLP	OE4E3M1
5032010922 - Desenv prog intercâmb trab AP out países	OE4E3M2
5032010931 - Implem mecanis benchmarking internac	OE4E4M1
5032010932 - Disp oferta capacit relevan org internac	OE4E4M2
5032010941 - Promo imag INA capacit out países CPLP	OE4E5M1
5032010942 - Dinamiz Rede Inst Nacionais AP Equival	OE4E5M2