

Por homologar

Balanço Social 2025

NOTA INTRODUTÓRIA

O Balanço Social de 2025 do INA, I.P. apresenta uma visão abrangente e rigorosa da evolução dos nossos recursos humanos, refletindo o compromisso contínuo com a qualificação, valorização e bem estar das pessoas que asseguram a missão do INA, I.P.. O ano de 2025 caracterizou-se por um reforço significativo do mapa de pessoal, pela consolidação de práticas de gestão orientadas para a modernização administrativa e pela manutenção de um clima organizacional estável e saudável.

Os resultados evidenciam progressos relevantes, o aumento do índice de tecnicidade, a redução consistente do absentismo, o crescimento expressivo da atividade formativa e a estabilização da estrutura remuneratória. Estes indicadores confirmam que o investimento nas pessoas tem sido estratégico e sustentado, contribuindo para a capacidade do INA, I.P. em responder às exigências crescentes da Administração Pública.

Simultaneamente, o Balanço Social evidencia um conjunto de desafios que requerem uma atuação antecipada e articulada. Entre eles destacam-se a necessidade de gerir de forma estruturada a transição intergeracional, garantindo a preservação e transferência do conhecimento crítico; o reforço de uma oferta formativa mais aprofundada e alinhada com as necessidades estratégicas; a consolidação da paridade de género na liderança, sustentando a evolução positiva registada nas designações para cargos de direção; e a ocupação criteriosa e planeada dos postos de trabalho ainda vagos, orientada para perfis altamente qualificados.

Estes eixos de intervenção orientarão a ação do Instituto nos próximos anos, assegurando a continuidade de uma Administração Pública mais qualificada, inovadora e preparada para responder aos desafios futuros.

O Conselho Diretivo agradece a todas e a todos os trabalhadores do INA, I.P. o empenho, a dedicação e o profissionalismo demonstrados ao longo de 2025. É com este capital humano que continuaremos a cumprir a nossa missão de serviço público, promovendo a modernização administrativa e contribuindo para uma gestão pública mais eficaz, ética e orientada para resultados.

Luísa Neto

Miguel Agrochão

Abel Carreira

Presidente do
Conselho Diretivo

Vogal do Conselho
Diretivo

Vogal do Conselho
Diretivo

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente Balanço Social reflete a gestão de recursos humanos do Instituto Nacional de Administração, I.P. no ano de 2025, elaborado nos termos do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro. Em 31 de dezembro de 2025, o INA, I.P. contava com 99 trabalhadores/as com vínculo de emprego público, com uma taxa de ocupação do mapa de pessoal de 82%. A taxa de feminização fixou-se em 79%, correspondendo a 78 trabalhadoras e 21 trabalhadores, com destaque para a evolução no grupo dirigente, onde a feminização atingiu 57%, correspondendo a 8 mulheres em 14 dirigentes. No plano da qualificação, o índice de tecnicidade situou-se em 88%, refletindo uma política de recrutamento orientada para perfis qualificados. Foram registadas 33 admissões, com uma taxa de admissão de 33%, com incidência predominante na carreira de técnico superior. As saídas totalizaram 29 trabalhadores/as, traduzindo uma taxa de saídas de 29% e uma taxa de reposição de 114%, confirma que o volume de admissões superou o de saídas, traduzindo-se num reforço efetivo dos recursos humanos do INA, I.P..

Merece ainda registo a entrada em vigor, a 1 de abril de 2025, da carreira de Técnico Superior Especialista em Coordenação Transversal de Administração e Políticas Públicas, criada pelo Decreto-Lei n.º 61/2025, de 2 de abril, à qual os trabalhadores/as integrados na carreira de técnico superior puderam transitar por opção.

A taxa de envelhecimento situou-se em 35%, com idade média de 50 anos e antiguidade média de 18 anos. A concentração de efetivos nos escalões etários intermédios e superiores recomenda a adoção de medidas preventivas de gestão da transição intergeracional num horizonte de médio prazo.

O absentismo registou uma taxa de 2%, com 509,5 dias de ausência.

O trabalho suplementar fixou-se em 166 horas, com um encargo de 1.789,72 €.

No domínio da formação, registaram-se 784 participações em 8.432 horas, com predominância da formação interna, 83% das participações. O peso expressivo dos módulos de curta duração, com 91% das participações em ações com menos de 30 horas, constitui uma dimensão a considerar no Plano de Formação para 2026.

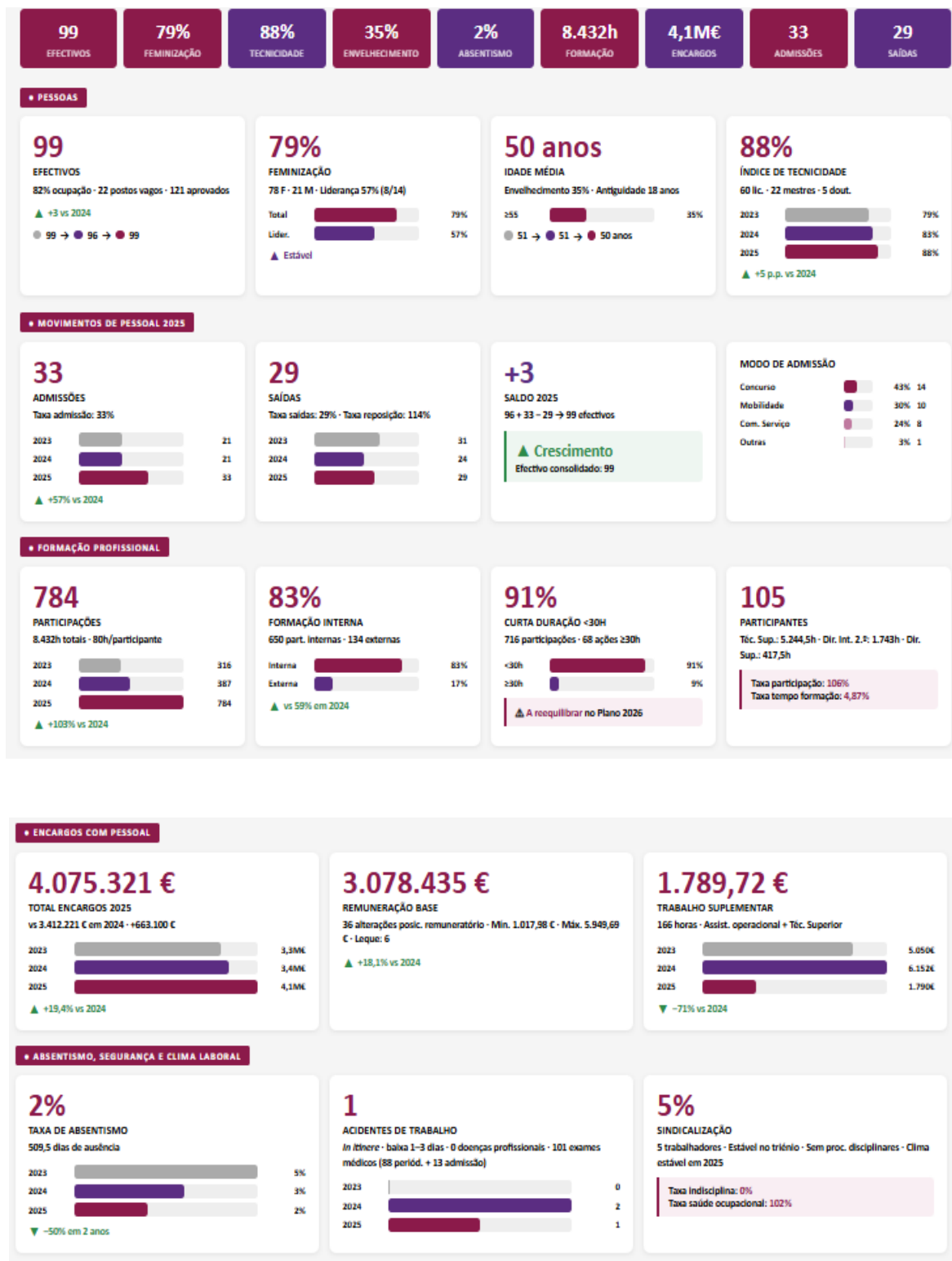
Os encargos totais com pessoal ascenderam a 4.075.320,76 €, explicados pelo aumento de efetivos, pelo processamento de 36 alterações de posicionamento remuneratório e pelos encargos associados à atividade de admissões e cessações do ano. A estrutura remuneratória mantém-se equilibrada, com um leque salarial ilíquido de 6, remuneração mínima de 1.017,98 € e máxima de 5.949,69 €. O clima laboral manteve-se estável, sem procedimentos disciplinares instaurados e com sinistralidade residual, 1 acidente de trabalho de natureza *in itinere*, sem dias de trabalho perdidos por doenças profissionais. O

ano de 2025 foi positivo, mas os desafios para os próximos anos estão identificados e são analisados no ponto 9.

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	2
SUMÁRIO EXECUTIVO	3
O INA, I.P. EM NÚMEROS.....	6
1. CARATERIZAÇÃO DO INA, I.P.....	7
2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	8
2.1. Efetivos e Taxa de Ocupação.....	8
2.2. Estrutura de Vinculação	8
2.3 Estrutura Etária	9
2.4 Estrutura de Antiguidade	10
2.5 Estrutura Habilitacional.....	10
3. MOVIMENTOS DE PESSOAL.....	12
3.1 Admissões	12
3.2 Saídas	13
4. PRESTAÇÃO DE TRABALHO E ABSENTISMO	13
4.1 Modalidades de Horário.....	13
4.2 Trabalho Suplementar	13
4.3 Absentismo.....	14
5. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO.....	15
6. FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	16
7. REMUNERAÇÕES E ENCARGOS COM PESSOAL	18
8. RELAÇÕES PROFISSIONAIS E DISCIPLINA.....	20
9. SÍNTESE E DESAFIOS ESTRATÉGICOS	21

O INA, I.P. EM NÚMEROS



1. CARATERIZAÇÃO DO INA, I.P.

O Instituto Nacional de Administração, I.P., abreviadamente designado de INA, I.P., foi criado pelo Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, retificado pela Declaração de Retificação n.º 16/2021, de 12 de maio, tem por missão fundamental a criação, transmissão e difusão do conhecimento no domínio da Administração Pública, contribuindo, através da formação, ensino, investigação científica e de assessoria técnica, para a inovação e modernização da Administração Pública e para a qualificação, capacitação e valorização dos recursos humanos da mesma.

Dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, sendo que os poderes de superintendência e tutela sobre o INA, I.P. são exercidos pelo Ministro Adjunto e da Reforma do Estado, em coordenação com o Ministro de Estado e das Finanças e com o Ministro da Presidência.

No plano da organização interna, o INA, I.P. obedece ao modelo de estrutura hierarquizada fixado pela Portaria n.º 100-B/2021, de 11 de maio, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 433/2023, de 13 de dezembro, e pelo Despacho n.º 596/2024, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 14, de 19 de janeiro, conforme o organograma em vigor em 2025 (Fig. 1):

FIGURA 1- ORGANOGrama DO INA, I.P.



2. CARATERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

2.1. Efetivos e Taxa de Ocupação

Em 31 de dezembro de 2025, o INA, I.P. contava com 99 trabalhadores/as com vínculo de emprego público, correspondendo a uma taxa de ocupação do mapa de pessoal de 82%, num universo de 121 postos aprovados.

Os 22 postos vagos representam uma margem de flexibilidade que deverá ser gerida de forma planeada e orientada para perfis de elevada qualificação técnica, em articulação com a tutela e as disponibilidades orçamentais.

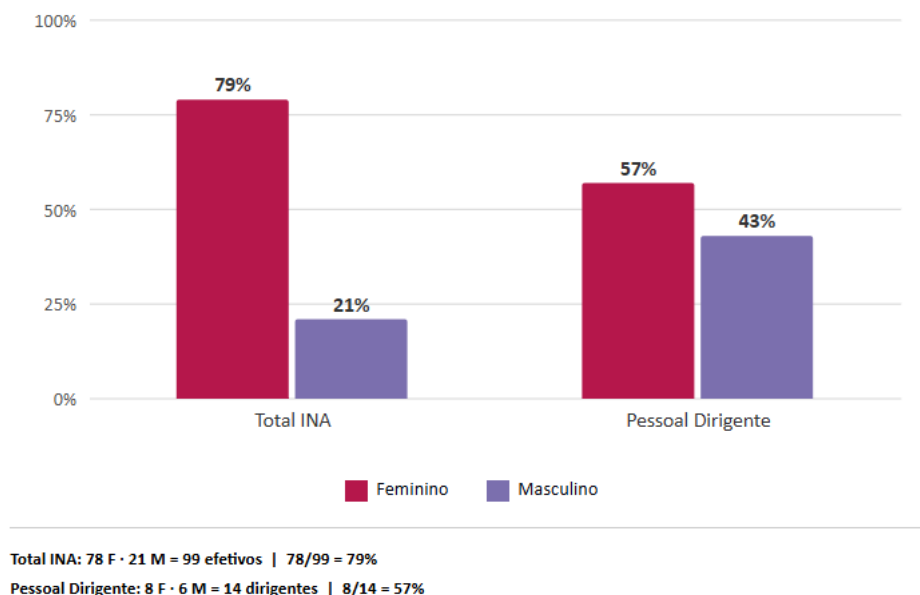
Tabela 1 MAPA DE PESSOAL APROVADO PARA 2025

Cargo/Carreira/Categoria	Total Posto de trabalho
Presidente	1
Vogais	2
Diretor de Serviço	4
Chefe de departamento	7
Investigação	1
Técnico Superior Especialista em Coordenação Transversal de Administração e Políticas Públicas	71
Técnico Superior	16
Especialista de sistemas e tecnologias de informação.	4
Assistente Técnico	9
Técnico de sistemas e tecnologias de informação	5
Assistente Operacional	1
TOTAL	121

2.2. Estrutura de Vinculação

A estrutura de vinculação mantém-se marcadamente dominada pelo contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, modalidade que confere estabilidade e previsibilidade à gestão de recursos humanos e que se adequa à natureza duradoura das competências técnicas e especializadas exigidas pela missão do INA, I.P. Os 14 trabalhadores em comissão de serviço, 3 dirigentes superiores e 11 dirigentes intermédios, representam 14% do total, valor estável ao longo do triénio e adequado à dimensão do INA, I.P.

Gráfico 3 Taxa de Feminização



2.3 Estrutura Etária

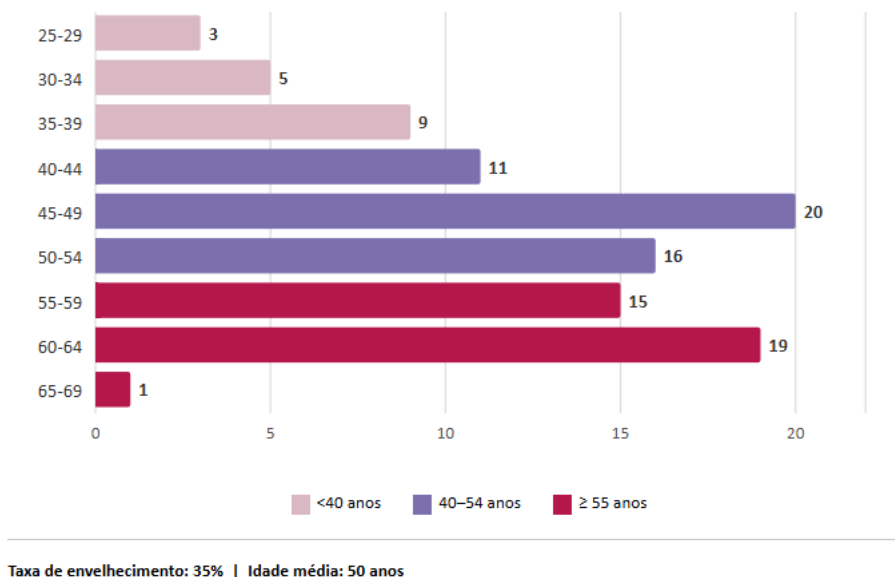
A distribuição etária dos efetivos em 2025 revela uma estrutura madura, com concentração nos escalões intermédios e superiores. A taxa de envelhecimento, definida como a proporção de efetivos com 55 ou mais anos, situou-se em 35% em 2025. Este valor impõe uma leitura atenta da distribuição etária e a adoção antecipada de medidas de gestão previsional de recursos humanos.

A idade média situou-se nos 50 anos, com melhoria de um ano face aos 51 anos registados nos dois anos anteriores, reflexo do recrutamento realizado em 2025, que integrou novos colaboradores em escalões etários mais jovens.

O leque etário situa-se nos 40 anos, sendo o trabalhador mais jovem detentor de 26 anos de idade e o mais velho de 66 anos, o que evidencia uma estrutura com representação transversal das várias gerações ativas.

A concentração de efetivos nos escalões 45–49, 50–54 e 55–59 anos, conjugada com uma taxa de envelhecimento de 35%, representa um desafio de planeamento de recursos humanos que, embora exequível no imediato, exige antecipação. Num horizonte de 5 a 10 anos, as saídas por aposentação no grupo mais experiente intensificar-se-ão progressivamente, podendo comprometer a continuidade operacional e a coesão organizacional do INA, I.P.

Gráfico 4 Distribuição por Escalão Etário



2.4 Estrutura de Antiguidade

A análise da estrutura de antiguidade confirma uma trajetória de renovação geracional consistente e deliberada. O nível médio de antiguidade situou-se nos 18 anos em 2025, continuando a descida progressiva iniciada em anos anteriores, 20 em 2023 e 19 em 2024.

A distribuição por escalões de antiguidade revela uma estrutura bimodal com implicações estratégicas relevantes. Por um lado, a base de trabalhadores com menos de 5 anos de serviço cresceu para 21 efetivos, correspondendo a 22% do total, o valor mais elevado do triénio, confirmando o impacto acumulado das admissões dos últimos anos. Por outro lado, os escalões de 15 a 24 anos de antiguidade continuam a concentrar a maior proporção de efetivos, trabalhadores que detêm o maior volume de conhecimento institucional acumulado, familiaridade com os processos e memória organizacional.

Esta distribuição bimodal não é neutra do ponto de vista da gestão. O risco de perda de conhecimento institucional é real e concreto, e a janela para agir de forma preventiva está a estreitar-se.

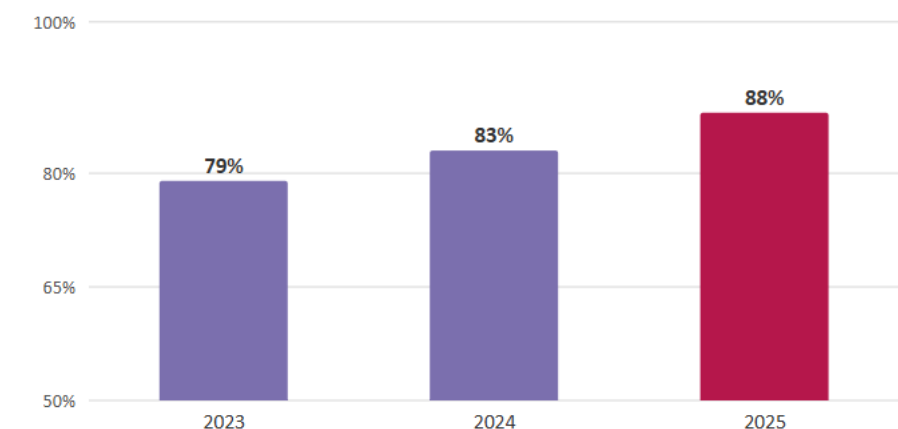
2.5 Estrutura Habilitacional

A evolução da estrutura habilitacional é o indicador que mais claramente reflete a política de recrutamento seguida no triénio, orientada para perfis altamente qualificados.

O índice de tecnicidade registou uma progressão consistente, 79% em 2023, 81% em 2024 e 88% em 2025, um avanço de 9 pontos percentuais no triénio, resultado de 87 efetivos com licenciatura, mestrado ou

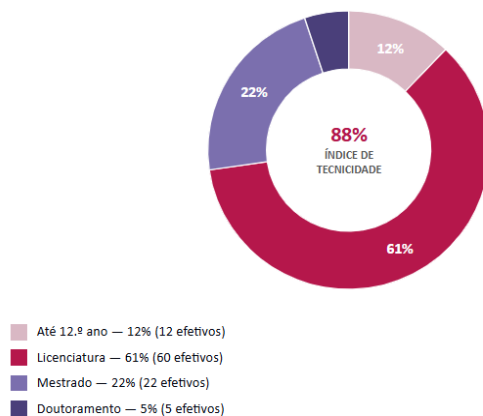
doutoramento num universo de 99, sendo 60 licenciados, 22 mestres e 5 doutorados. Em sentido inverso, a proporção de efetivos com habilitações até ao 12.º ano reduziu-se de 21% em 2023 para 12% em 2025, confirmando a recomposição qualitativa do capital humano do INA, I.P.

Gráfico 5 Índice de Tecnicidade



Nota: Índice de tecnicidade = (trabalhadores com licenciatura, mestrado ou doutoramento / total de efetivos) × 100
 2023: (57+18+3)/99 = 79% | 2024: (59+19+2)/96 = 83% | 2025: (60+22+5)/99 = 88%

Gráfico 6 Estrutura Habilitacional

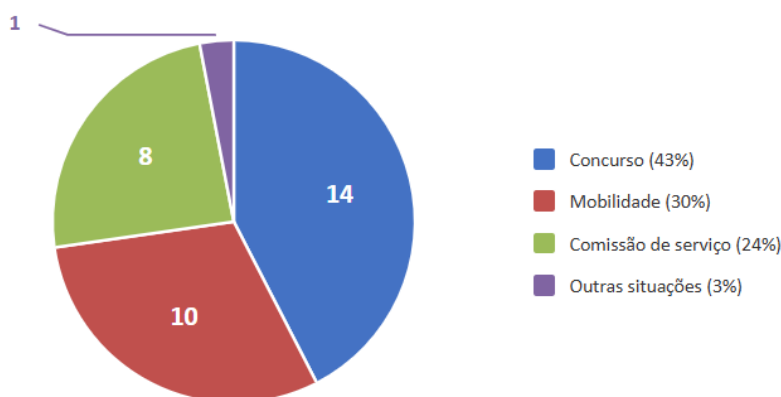


3. MOVIMENTOS DE PESSOAL

3.1 Admissões

O ano de 2025 ficou marcado por uma intensificação muito significativa dos movimentos de entrada, com 33 admissões, um acréscimo de 57% face às 21 entradas registadas em cada um dos dois anos anteriores. A taxa de admissão de 33% é a mais elevada do biénio 2024–2025 e evidencia uma aposta deliberada e bem sucedida no reforço e rejuvenescimento do mapa de pessoal.

Gráfico 7 Admissões por Modo de Ocupação



O ano de 2025 ficou marcado por uma intensificação muito significativa dos movimentos de entrada, com 33 admissões, um acréscimo de 57% face às 21 entradas registadas em cada um dos dois anos anteriores. A taxa de admissão de 33% é a mais elevada do biénio 2024–2025 e evidencia uma aposta deliberada e bem sucedida no reforço e rejuvenescimento do mapa de pessoal.

A prevalência do procedimento concursal como principal via de acesso à carreira de técnico superior, 14 das 33 admissões, sendo 2 realizadas no âmbito do recrutamento centralizado e as restantes mediante procedimento concursal comum destinado a trabalhadores com vínculo de emprego público, é o indicador mais relevante deste ponto, traduzindo uma aposta no recrutamento competitivo, com benefícios de renovação de perspetivas e de conhecimento que a mobilidade interna, por definição, não proporciona na mesma medida, porquanto a sua concretização depende sempre da autorização dos serviços de origem. Este valor, idêntico ao registado em 2024, confirma a consistência desta orientação e vale a pena mantê-la em 2026.

3.2 Saídas

As saídas em 2025 totalizaram 29 trabalhadores/as, num universo que inclui 6 cessações de comissão de serviço de dirigentes intermédios e 23 saídas de trabalhadores/as, distribuídas entre mobilidade, outras situações e reforma. O grupo de técnico superior concentrou o maior número de saídas, 19, o que é estruturalmente expectável dado o seu peso no total de efetivos e a natureza das funções exercidas. De assinalar as 5 saídas por mobilidade, valor que reflete a permeabilidade natural entre o INA, I.P. e o restante universo da Administração Pública. A taxa de reposição de 114%, calculada pelo quociente entre as 33 entradas e as 29 saídas, confirma que o volume de admissões superou o de saídas, traduzindo-se num reforço efetivo da capacidade operacional do INA, I.P..

Os movimentos de 2025, com 33 entradas e 29 saídas, traduziram-se num saldo positivo de +3 efetivos face a 2024, consolidando o universo de 99 trabalhadores em 31 de dezembro de 2025. A taxa de saídas de 29%, embora expressiva em termos absolutos, não deve ser lida de forma descontextualizada. A mobilidade é uma característica estrutural do emprego público e, no caso particular do INA, I.P., encerra também uma dimensão positiva: os/as trabalhadores/as que iniciam funções noutros organismos levam consigo competências técnicas e conhecimento que se disseminam pela Administração Pública, contribuindo para a missão de capacitação que o INA, I.P. prossegue para além das suas fronteiras organizacionais.

4. PRESTAÇÃO DE TRABALHO E ABSENTISMO

4.1 Modalidades de Horário

O modelo de organização do trabalho manteve-se estável em 2025. O horário flexível é a modalidade dominante, abrangendo 66 trabalhadores, com 4 em jornada contínua. Os 14 dirigentes mantêm isenção de horário. Todos cumprem as 35 horas semanais legalmente estabelecidas.

4.2 Trabalho Suplementar

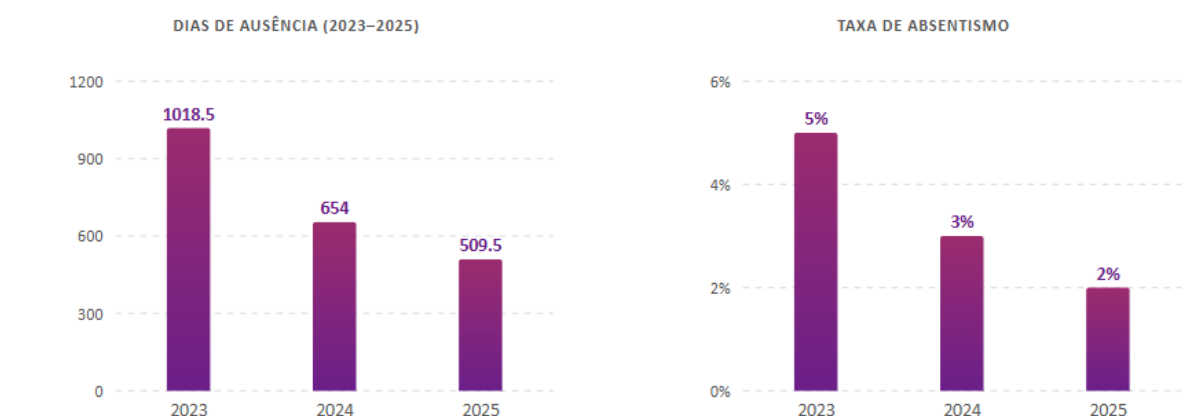
O trabalho suplementar reduziu-se de forma muito significativa em 2025. Com apenas 166 horas prestadas e um encargo de 1.789,72 €, a redução face a 2024 foi de 71%, reflexo da estabilização do modelo de organização do trabalho e da ausência de solicitações extraordinárias de forma continuada. As 166 horas distribuem-se por duas situações bem distintas, as horas do assistente operacional, que decorrem naturalmente do exercício das funções de motorista, e as horas dos técnicos superiores,

motivadas pela participação do INA, I.P. na Feira do Livro no Palácio de Belém, um momento de presença institucional que justificou um esforço pontual e circunscrito. Nenhuma das situações traduz recurso sistemático ao trabalho suplementar como resposta a insuficiências de pessoal.

4.3 Absentismo

A evolução do absentismo em 2025 é, conjuntamente com a melhoria do índice de tecnicidade, o resultado mais positivo do triénio. Com 509,5 dias de ausência registados, o INA, I.P. consolidou uma trajetória de melhoria contínua, de 1.018,5 dias em 2023 para 654 dias em 2024 e 509,5 dias em 2025, o que representa uma redução de 50% em dois anos. A taxa de absentismo situou-se em 2% em 2025, tendo evoluído de 5% em 2023 para 3% em 2024.

Gráfico 8 Dias de Ausência e Taxa de Absentismo 2023–2025



Nota: Taxa de absentismo = (total de dias de ausência, excluindo férias / total de dias potenciais de trabalho) × 100.

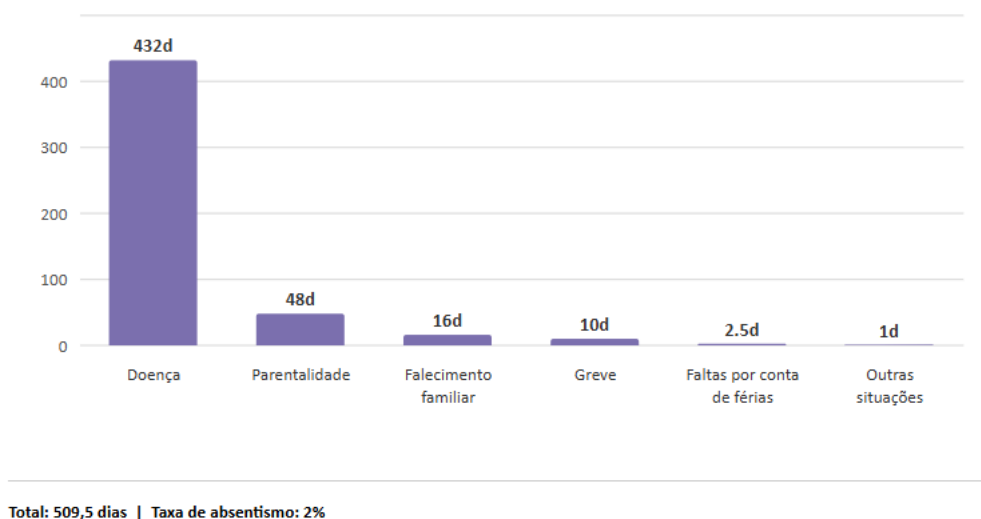
Dias potenciais de trabalho: 2023: 225 dias úteis × 99 efetivos = 22.275 | 2024: 225 dias úteis × 96 efetivos = 21.600 | 2025: 250 dias úteis × 99 efetivos = 24.750.

2023: 1.018,5 / 22.275 = 4,6% → 5% | 2024: 654 / 21.600 = 3,0% → 3% | 2025: 509,5 / 24.750 = 2,1% → 2%

A análise por motivo de ausência confirma um perfil de absentismo globalmente saudável. A doença constitui a causa mais relevante, com 432 dias registados, distribuídos pelos técnicos superiores 201 dias, pelo assistente operacional 126 dias e pelos dirigentes intermédios de 2.º grau 105 dias. O absentismo por proteção na parentalidade totalizou 48 dias, concentrados no dirigente superior de 2.º grau 45 dias e numa dirigente intermédia de 2.º grau 3 dias, decorrendo do exercício de direitos legalmente garantidos.

Registam-se ainda ausências por falecimento de familiar 16 dias, e faltas por conta do período de férias 2,5 dias, por greve 10 dias e outras situações 1 dia.

Gráfico 9 Dias de Ausência por motivo de ausência



5. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

Em 2025, registou-se 1 acidente de trabalho, de natureza *in itinere*, ocorrido com trabalhadora do género feminino, com baixa de 1 a 3 dias. A sinistralidade do triénio é residual: zero acidentes em 2023, 2 acidentes sem baixa em 2024 e 1 acidente *in itinere* em 2025. Nenhum resultou em incapacidade permanente ou doença profissional.

O perfil de sinistralidade é consistente com a natureza predominantemente intelectual das funções exercidas no INA, I.P. e com a qualidade das condições físicas do local de trabalho. Não se registaram dias de trabalho perdidos por doenças profissionais ao longo de todo o triénio.

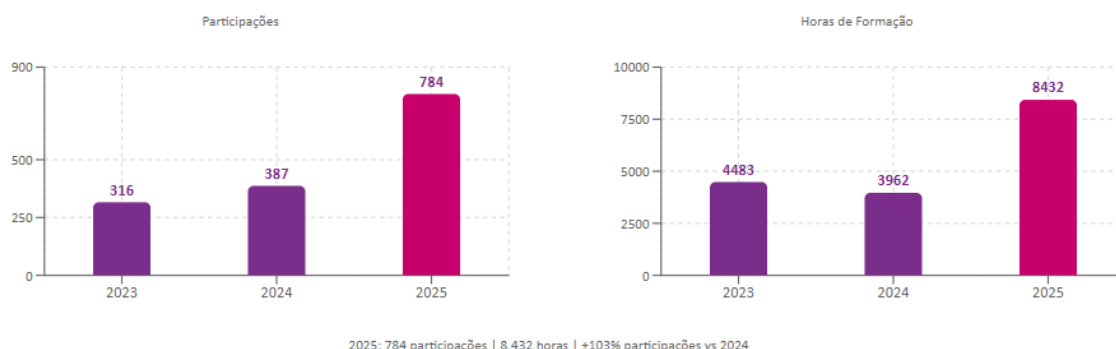
No domínio da medicina do trabalho, realizaram-se 101 exames médicos em 2025, 88 periódicos e 13 de admissão, com um encargo de 2.272,50 €. O aumento face a 2024 é consequência direta do elevado

número de admissões ocorridas no ano, para as quais a realização de exame de admissão é legalmente obrigatória.

6. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

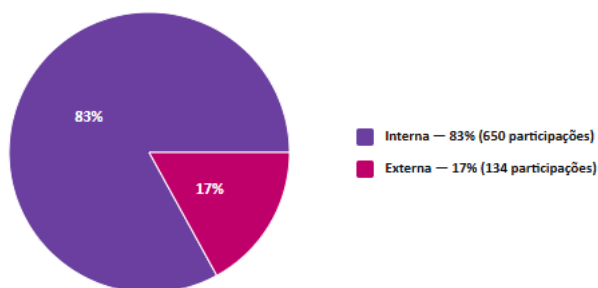
O ano de 2025 ficou marcado por uma expansão muito significativa da atividade formativa, com 784 participações em ações de formação, um acréscimo de 103% face às 387 participações registadas em 2024 e de 148% face às 316 de 2023. O volume total de horas de formação ascendeu a 8.432 horas, o valor mais elevado do triénio, traduzindo um investimento formativo considerável para a dimensão de 99 efetivos.

Gráfico 10 Participações e Horas de Formação 2023–2025



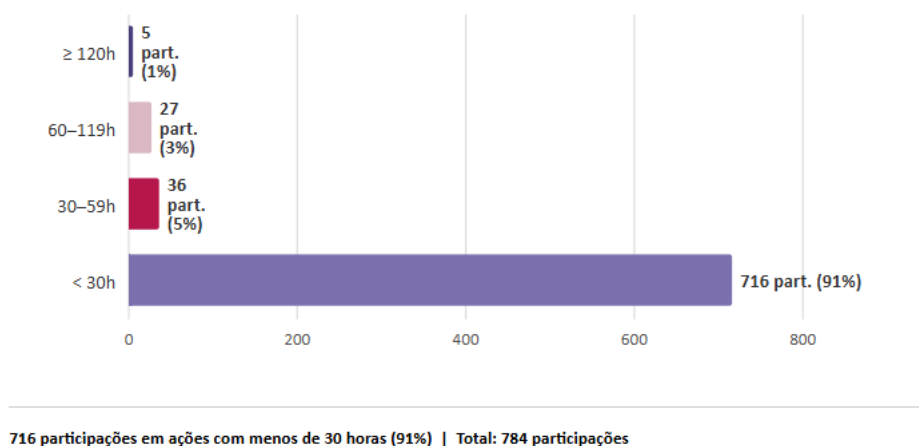
A análise da distribuição das participações por tipo de ação revela uma característica distintiva de 2025, a formação interna é largamente dominante, representando 83% do total com 650 participações, face a apenas 17% de formação externa com 134 participações. Este padrão representa uma inversão muito expressiva face à tendência de 2024, em que a distribuição era de 59% interna e 41% externa.

Gráfico 11 Participações em Formação Interna vs. Externa



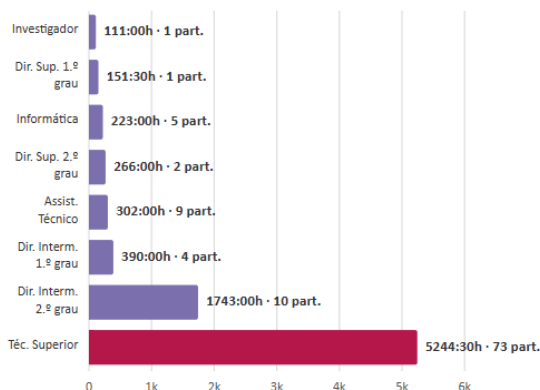
A distribuição por escalão de duração confirma o peso expressivo dos módulos de curta duração, com 716 participações que correspondem a 91% em ações com menos de 30 horas. As ações de duração superior, 36 participações no escalão 30–59 horas, 27 no escalão 60–119 horas e 5 em ações de 120 ou mais horas, representam investimentos formativos de maior substância e de impacto potencialmente mais duradouro nas competências dos trabalhadores.

Gráfico 12 Participações por Escalão de Duração



O grupo de técnico superior concentra o maior volume formativo, 5.244,5 horas, com 73 participantes, seguido dos dirigentes intermédios de 2.º grau, 1.743 horas, com 10 participantes, dos assistentes técnicos, 302 horas, com 9 participantes, e do pessoal de informática, 223 horas, 5 participantes. Os dirigentes intermédios de 1.º grau, 390 horas com 4 participantes, e os dirigentes superiores, 417,5 horas com 3 participantes, completam o quadro, a par do investigador científico com 111 horas, uma participante.

Gráfico 13 Horas de Formação por Grupo Profissional



Total: 8432:00h | 105 participantes | 80h por participante

Ao longo do ano, 105 trabalhadores participaram em pelo menos uma ação de formação, com uma média de aproximadamente 80 horas por participante, valor consideravelmente superior às 55 horas registadas em 2024. É de assinalar o volume formativo dos dirigentes intermédios de 2.º grau, com 1.743 horas, que reflete o investimento na capacitação da liderança intermédia num ano em que a renovação do quadro dirigente foi expressiva.

7. REMUNERAÇÕES E ENCARGOS COM PESSOAL

Os encargos totais com pessoal em 2025 ascenderam a 4.075.320,76 €, representando um acréscimo de 663.099,70 € correspondente a +19,4% face aos 3.412.221,06 € de 2024.

Tabela 2 Encargos Totais com Pessoal

Componente	2024	2025	Variação
Remuneração base (*)	2 606 205,40 €	3 078 435,20 €	+18,1 %
Suplementos remuneratórios	47 671,02 €	46 320,84 €	-2,8 %
<i>do qual: trabalho suplementar</i>	<i>6 151,99 €</i>	<i>1 789,72 €</i>	<i>-70,9 %</i>
Prémios de desempenho	—	—	—
Prestações sociais	118 629,07 €	133 008,59 €	+12,1 %
Benefícios sociais	0,00 €	0,00 €	—
Outros encargos com pessoal (**)	639 715,57 €	817 556,13 €	+27,8 %
Total encargos com pessoal	3 412 221,06 €	4 075 320,76 €	+19,4 %

(*) Inclui subsídio de férias e subsídio de Natal.

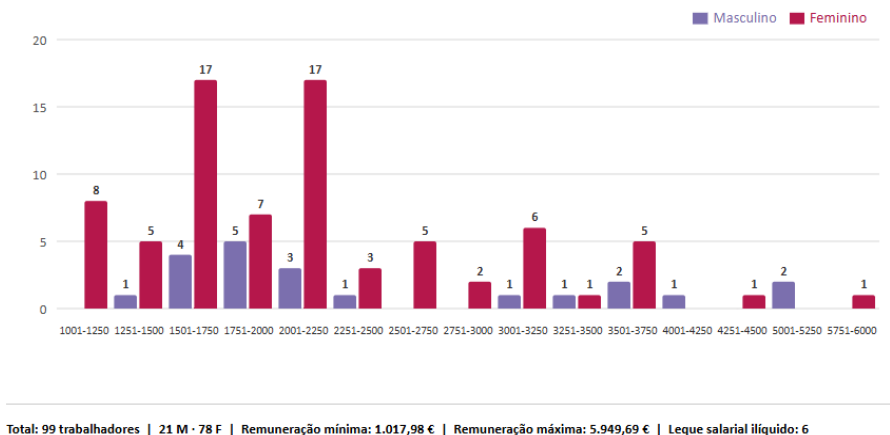
(**) Inclui indemnizações por férias não gozadas, compensações por caducidade de contratos, encargos patronais com a CGA e a Segurança Social.

Acréscimo absoluto 2024 → 2025: +663 099,70 €

Este aumento resulta da conjugação de três fatores principais e bem identificados, o reforço de 3 efetivos, que implica acréscimo de remuneração base, encargos patronais e subsídios; o processamento de 36 alterações de posicionamento remuneratório ao longo do ano, num universo de 99 trabalhadores, número que traduz o cumprimento das obrigações legais de alteração de posicionamento remuneratório e o reconhecimento da experiência acumulada; e o maior volume de outros encargos com pessoal, nomeadamente indemnizações por férias não gozadas e encargos patronais com a CGA e a Segurança Social, associados ao elevado número de admissões e cessações do ano.

A componente mais relevante do crescimento dos encargos é a remuneração base, que aumentou 18,1%, de 2.606.205,40€ para 3.078.435,20€, refletindo o efeito combinado do maior número de efetivos, das alterações de posicionamento remuneratório processadas e da entrada de novos trabalhadores em posições remuneratórias diversas. As prestações sociais registaram um acréscimo de 118.629,07€ para 133.008,59€, reflexo direto do aumento de efetivos e do correspondente reforço dos encargos com subsídio de refeição e acidentes de trabalho. Os suplementos remuneratórios registaram uma ligeira redução agregada, de 47.671,02€ para 46.320,84 €, com destaque para a diminuição muito expressiva dos encargos com trabalho suplementar, de 6.151,99 € para 1.789,72€, evidenciando a racionalização da prestação de trabalho para além do horário normal, já analisada no ponto 4.

Gráfico 14 Distribuição por Escalão Remuneratório



A estrutura remuneratória evidencia dois focos de concentração: o escalão 1.501–1.750€, com 21 trabalhadores, correspondente a perfis técnicos em início ou progressão de carreira, e o escalão 2.001–2.250€, com 20 trabalhadores, correspondente a perfis mais experientes e diferenciados. Esta bimodalidade é estruturalmente saudável, pois reflete uma pirâmide remuneratória com representação nos vários estádios da carreira, sem concentração excessiva nos extremos.

O leque salarial ilíquido de 6, com remuneração mínima de 1.017,98€ e máxima de 5.949,69€, traduz uma estrutura remuneratória equilibrada e com compressão moderada entre os extremos. A tendência de redução progressiva ao longo do triénio, 7 em 2023 e 6 em 2024 e 2025, acompanha a política de valorização remuneratória das carreiras de base que tem caracterizado a Administração Pública nos últimos anos, contribuindo para tornar o emprego público mais competitivo junto de perfis qualificados.

8. RELAÇÕES PROFISSIONAIS E DISCIPLINA

O INA, I.P. contou em 2025 com 5 trabalhadores sindicalizados, representando uma taxa de sindicalização de 5%, valor estável ao longo do triénio.

Não foi instaurado qualquer procedimento disciplinar, nem registada qualquer participação ou queixa no âmbito das relações laborais.

9. SÍNTESE E DESAFIOS ESTRATÉGICOS

DESAFIO 1 Transição Intergeracional ▲ Prioridade crítica Taxa de envelhecimento (≥55 anos) 35% Efetivos com ≥55 anos 35 Idade média 50 anos Horizonte crítico 5–10 anos ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA Implementar programas estruturados de transferência de conhecimento, mentoria e planeamento de sucessão antes das saídas por aposentação.	DESAFIO 2 Modelo Formativo ▲ A reequilibrar Participações em ações <30h 91% Total participações 2025 784 Horas totais de formação 8.432h Média por participante 80h ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA Reorientar o Plano de Formação 2026 para ações de maior profundidade, com avaliação sistemática da transferência das aprendizagens.	DESAFIO 3 Paridade na Liderança ▲ A consolidar Feminização do pessoal dirigente 57% Mulheres em cargos de direção 8 / 14 Feminização total INA 79% Evolução no triénio ▲ Positiva ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA Sustentar a evolução positiva da feminização da liderança nas futuras designações para cargos de direção, em linha com as obrigações legais.	DESAFIO 4 Postos Vagos ▲ Oportunidade Postos vagos no mapa de pessoal 22 Taxa de ocupação atual 82% Total postos aprovados 121 Potencial de crescimento +22% ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA Explorar estrategicamente os 22 postos vagos, privilegiando perfis qualificados alinhados com as necessidades funcionais emergentes.
---	--	--	---

O Balanço Social de 2025 traça um retrato globalmente muito positivo dos recursos humanos do INA, I.P. O índice de tecnicidade atingiu 88% e a taxa de absentismo reduziu-se para 2%. A taxa de envelhecimento situou-se em 35%, valor que, conjugado com a concentração de efetivos nos escalões etários intermédios, recomenda uma gestão previsional e antecipada dos recursos humanos para os próximos anos. Este retrato positivo não deve, todavia, induzir autocomplacência. A análise do triénio permite identificar com precisão quatro desafios estratégicos que deverão orientar a ação do INA, I.P. nos próximos anos:

- 1. Gestão proativa da transição intergeracional.** A transição intergeracional é o desafio mais urgente e, paradoxalmente, o menos visível no quotidiano. Os números são claros: 35% dos efetivos têm 55 ou mais anos e o escalão 45–54 concentra o maior volume de experiência acumulada. Num horizonte de 5 a 10 anos, as saídas por aposentação vão intensificar-se, e com elas o risco de perda irreversível de conhecimento tácito, memória institucional e redes relacionais que nenhum manual de procedimentos consegue substituir. A janela para agir de forma preventiva existe, mas não é ilimitada. É agora, enquanto esse núcleo experiente permanece ativo, que devem ser implementados mecanismos estruturados de transferência de conhecimento, mentoria e planeamento de sucessão.
- 2. Reequilíbrio e qualificação do modelo formativo.** A predominância da formação de curta duração, verificada em 2025, coloca em risco a coerência e o impacto do investimento formativo do organismo. O Plano de Formação para 2026 deverá ser concebido como um instrumento estratégico, não apenas como um elenco de ações formativas, articulando as necessidades de desenvolvimento individual com os objetivos organizacionais e privilegiando a formação de maior profundidade com avaliação de impacto.

- 3. Consolidação da paridade de género na liderança.** A evolução positiva registada em 2025 na taxa de feminização do pessoal dirigente (57%) deverá ser sustentada e aprofundada nas futuras designações para cargos de direção, em linha com as obrigações legais em matéria de igualdade de género e com o papel que o INA, I.P., como organismo de referência, deve assumir na promoção de uma liderança pública mais equitativa e representativa.
- 4. Ocupação estratégica dos postos vagos.** A existência de 22 postos vagos no mapa de pessoal representa uma oportunidade de crescimento que deverá ser explorada de forma planeada e orientada, privilegiando perfis com elevado nível de qualificação técnica e académica, alinhados com as necessidades funcionais emergentes e com os objetivos estratégicos do organismo, em articulação com a tutela e com as disponibilidades orçamentais.

A conjugação destes quatro vetores de ação estratégica com a continuidade das políticas que têm produzido resultados positivos, recrutamento qualificado, gestão do absentismo, manutenção do clima laboral e progressão remuneratória regular, posicionará o INA, I.P. para enfrentar os desafios dos próximos anos a partir de uma base sólida de capital humano qualificado, motivado e comprometido com a sua missão de inovação e modernização da Administração Pública.