

ina

2025

Relatório de Gestão do INA

O Conselho Diretivo

Assinado por: **Luísa Neto**
Num. de Identificação: 09524881
Data: 2026.03.31 12:12:38+01'00'
Certificado por: **Instituto Nacional de Administração, I.P.**
Atributos certificados: **Presidente Conselho Diretivo**

Presidente – Luísa Neto

Assinado por: **Miguel Agrochão**
Num. de Identificação: 13179657
Data: 2026.03.31 15:19:39+01'00'
Certificado por: **Instituto Nacional de Administração, I.P.**
Atributos certificados: **Vogal Conselho Diretivo**

Vogal – Miguel Agrochão

Assinado por: **Abel Carreira**
Num. de Identificação: 06560016
Data: 2026.03.31 15:25:01+01'00'
Certificado por: **Instituto Nacional de Administração, I.P.**
Atributos certificados: **Vogal Conselho Diretivo**

Vogal – Abel Carreira

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
NOTA INTRODUTÓRIA	6
BREVE ANÁLISE CONJUNTURAL.....	6
PLANO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, I.P. 2022-2026	9
IDENTIDADE INSTITUCIONAL	11
QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	14
ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS	21
RECURSOS HUMANOS	22
RECURSOS FINANCEIROS	28
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	41
OE3 - AUMENTAR A NOTORIEDADE DA MARCA INA, RELEVANDO A CULTURA DA INSTITUIÇÃO E O VALOR PÚBLICO DOS SERVIÇOS QUE PROPORCIONA	44
OE4 - REFORÇAR O POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL ENQUANTO PARCEIRO NATURAL EM REDES EFETIVAS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.....	48
APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	52
QUESTIONÁRIOS AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	52
AUSCULTAÇÃO DE TRABALHADORES E DIRIGENTES INTERMÉDIOS	53
COMPARAÇÃO COM ENTIDADES CONGÉNERES	54
PRÉMIOS E RECONHECIMENTOS.....	56
AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO (SCI)	57
PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	61
PROGRAMA DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	61
MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	61
MEDIDAS DE REFORÇO POSITIVO	64
PLANO DE MELHORIAS	65
PROPOSTA DE MENÇÃO.....	65
CONCLUSÕES PROSPETIVAS	69
ANEXOS.....	73

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente relatório pretende expor, qualitativa e quantitativamente, os resultados conseguidos pelo Instituto Nacional de Administração, I.P. (doravante INA) no ano de 2025, alinhados com os indicadores dos objetivos estratégicos circunscrevidos no Plano Estratégico. Estes indicadores foram adaptados ao contexto do período em análise no Plano de Atividades, assim como aos objetivos operacionais instituídos no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do INA. O presente documento apresenta a análise dos resultados alcançados, destacando a evolução em relação às metas definidas e identificando as áreas de sucesso e as oportunidades de melhoria.

Na preservação da matriz estratégica 2022-2026, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos (OE), que foram operacionalizados e desenvolvidos em 2025:

- OE1 – Promover o desenvolvimento e a valorização das competências na Administração Pública, em parceria e em rede, de modo a contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e para a melhoria contínua do desempenho no setor público;
- OE2 – Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento;
- OE3 – Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona;
- OE 4 – Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.

Para a sua concretização, no QUAR foram definidos 7 objetivos operacionais, que foram totalmente atingidos, resultando numa taxa de execução global de 152%, 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 e outras entidades parceiras; **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 os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA.

No decurso do ano 2025, a atividade efetuada foi amplamente delineada pelas diretrizes edificadas no Plano de Atividades, garantindo assim, um alinhamento estratégico entre os objetivos operacionais e as metas definidas 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, particularmente, a consecução dos quatro objetivos estratégicos, com ênfase nos OE1 e OE2, que se concentram nos principais eixos de atuação do INA, a capacitação, inovação, desenvolvimento e investigação na Administração Pública.

Este documento mostra 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 2025, revelando um resultado global de realização de **152%**, assim como a avaliação do Plano de Atividades, que obteve uma taxa de realização global de **114%**, a que corresponde uma classificação de "**Bom**".

A taxa de execução global de 152% resulta da conjugação de fatores de natureza distinta. Por um lado, verificou-se uma expansão significativa da atividade, impulsionada pelo contexto do PRR e pelo aumento da procura de formação em áreas estratégicas, nomeadamente no âmbito do ReCAP e da capacitação digital. Por outro lado, a capacidade operacional do INA permitiu escalar a oferta formativa, designadamente através da adoção de formatos digitais e do reforço das parcerias com instituições de ensino superior. Não obstante, importa referir que este nível de execução é também influenciado por limitações inerentes ao modelo de definição de metas e indicadores, em particular em áreas onde não existia histórico consolidado que permitisse uma adequada calibração. Assim, a sobre-execução verificada deve ser interpretada de forma prudente, refletindo simultaneamente um desempenho globalmente positivo e a necessidade de ajustamento dos instrumentos de planeamento e avaliação.

Neste contexto, os resultados alcançados demonstram um desempenho globalmente sólido e refletem, de forma consistente, a eficácia das ações desenvolvidas para a prossecução dos objetivos estratégicos, evidenciando o compromisso do INA com o interesse público e com o cumprimento das metas estabelecidas, sem prejuízo da contínua melhoria dos seus modelos de gestão e avaliação.

NOTA INTRODUTÓRIA

O Relatório de Atividades do INA constitui um instrumento anual de gestão, prestação de contas e avaliação, destinado a enquadrar a atuação do Instituto, apresentar as atividades desenvolvidas, os objetivos alcançados, o grau de execução dos programas e os recursos utilizados. Inclui, igualmente, a apreciação dos resultados obtidos, a identificação de desvios e a sistematização de informação relevante para apoio à gestão e à melhoria contínua.

Deste modo, este documento segue o determinado no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, alusivo à elaboração do Relatório de Atividades, as indicações da Secretaria-Geral do Governo, as especificações técnicas do Grupo de Trabalho Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (GTCCAS) no seu Guia de Orientações Técnicas aos Instrumentos de Gestão, as diretrizes do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), inicialmente publicado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e revisto pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, e ainda, os Decretos-Lei n.º 190/96, de 09 de outubro e 135/99, de 22 de abril, sobre o Balanço Social e as medidas de Modernização Administrativa.

Importa, antes de mais, compreender que o INA não atua num contexto isolado, sendo por isso influenciado por acontecimentos internos e externos, com maior ou menor impacto, dos quais salientamos as macropolíticas referidas abaixo. Note-se que esta análise pretende apenas dar um breve enquadramento da conjuntura em que se desenvolveu a atividade do INA em 2025.

O relatório deve ser lido em articulação com o Plano Estratégico 2022-2026, o Plano de Atividades 2025 e o QUAR 2025, dos quais decorrem os objetivos, indicadores e prioridades que enquadraram a atuação do INA no período em análise.

Breve Análise Conjuntural

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

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

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



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



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



OE 4 – Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação



Tabela 1 – Enquadramento Objetivos Estratégicos nos ODS

De seguida, no que ao enquadramento estratégico diz respeito, há que destacar o Programa do Governo e as Grandes Opções do Plano.

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

- i. Medida 3. *Um País com melhores salários, menos impostos, mais economia* – “Investir na formação e na qualificação dos recursos humanos em IA, e apoiar a investigação, a inovação e o empreendedorismo em IA e estimular a adoção e a utilização da IA nos setores público e privado”;
- ii. Medida 5. *Um País com serviços públicos de excelência - Capacitação da Administração Pública* – “Promover a qualificação e capacitação dos dirigentes e trabalhadores da Administração Pública, garantindo a formação ao longo de toda a carreira, reforçando o papel do Instituto Nacional de Administração”;
- iii. E, Medida 10. *Um País global e humanista* – “Avaliar e dinamizar a Estratégia Nacional para as Carreiras Europeias, em todas as suas dimensões”.

Em termos das **Grandes Opções do Plano** (GOP 2025-2029) o Eixo prioritário II – *Reforma do Estado e guerra à burocracia: simplificar a vida dos cidadãos e das empresas* estabelece no

ponto 4.5.1. Promover uma cultura de serviço público de excelência com destaque para a medida “Promover formação e qualificação de excelência, melhorando a qualidade técnica e de gestão dos quadros da Administração Pública”.

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

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

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

O **Plano de Recuperação e Resiliência** (PRR) apresenta na componente C19 “Administração Pública Mais Eficiente” algumas medidas diretamente ligadas às atividades *core* do INA, nomeadamente: “Administração Pública capacitada para a criação de valor público”, na qual se reconfigura e se reforça o papel do INA; e, “Investimento na Administração Pública capacitada para a criação de valor público”, onde se refere o Programa de Capacitação Digital (Infoexclusão

Zero, Formação para Carreira de Especialistas e Técnicos de Informática, Ferramentas de Produtividade e Tecnologias emergentes e gestão), Formação Superior Avançada em Gestão, Administração e Políticas Públicas (Formação Avançada > AP, Liderança Executiva > AP, Contabilidade e Auditoria > AP e Impulso Digital para a Administração Pública > AP), o Programa Qualifica AP e a Plataforma de Gestão da Formação Profissional (COFAP).

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

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

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

Adicionalmente a todos os documentos de enquadramento mencionados precedentemente, é de acrescida importância o Plano Estratégico do INA para o ciclo 2022-2026. Este Plano pretende expressar o alinhamento transversal com a 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 quatro objetivos estratégicos que constituem o farol da ação do INA, para o período 2022-2026. São eles:

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

- OE2 – Promover a investigação e a inovação no serviço público, com foco na criação, aplicação e disseminação de conhecimento;
- OE3 – Incrementar a notoriedade da marca INA, relevando a cultura da instituição e o valor público dos serviços que proporciona;
- OE 4 – Consolidar o posicionamento institucional enquanto parceiro natural em redes efetivas de cooperação.

Os objetivos estratégicos definidos para o período 2022–2026 constituem o referencial estruturante da atuação do INA, tendo orientado a definição do Plano de Atividades e do QUAR para 2025. A sua concretização, no ano em análise, refletiu-se numa intensificação da atividade formativa, no reforço das parcerias institucionais e na consolidação do papel do INA na capacitação da Administração Pública.

Estes objetivos estratégicos entraram em vigor em 2025, na sequência da revisão do Plano efetuada no final de 2024.

Recordamos que esta revisão estratégica, norteou-se para ajustes incrementais e adaptações necessárias que garantem o alinhamento contínuo com os desafios atuais. Preservando os sustentáculos estruturantes do plano – a título de exemplo, a visão e os valores vigentes, bem como os quatro objetivos estratégicos originariamente definidos -, o foco desta revisão foi o de reforçar a eficácia operacional e a capacidade de resposta da instituição, garantindo que a estratégia do INA permanece atual e relevante. Assim, a revisão proposta centrou-se no alinhamento e simplificação de redação e reformulação de medidas e KPIs (*Key Performance Indicators*).

Em especial, reassumiu-se o foco na missão de formação e, à luz desse enquadramento, revisitaram-se as discussões em torno da natureza institucional das relações com as Instituições de Ensino Superior, bem como da intervenção em investigação, inovação e desenvolvimento, e da notoriedade e reconhecimento da marca INA.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 19/2021, de 15 de março, o Instituto Nacional de Administração, I.P. é um instituto público da administração indireta do Estado com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com vista à prossecução de atribuições de ensino e formação ao nível da Administração Pública. Os poderes de superintendência e tutela sobre o INA, 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.

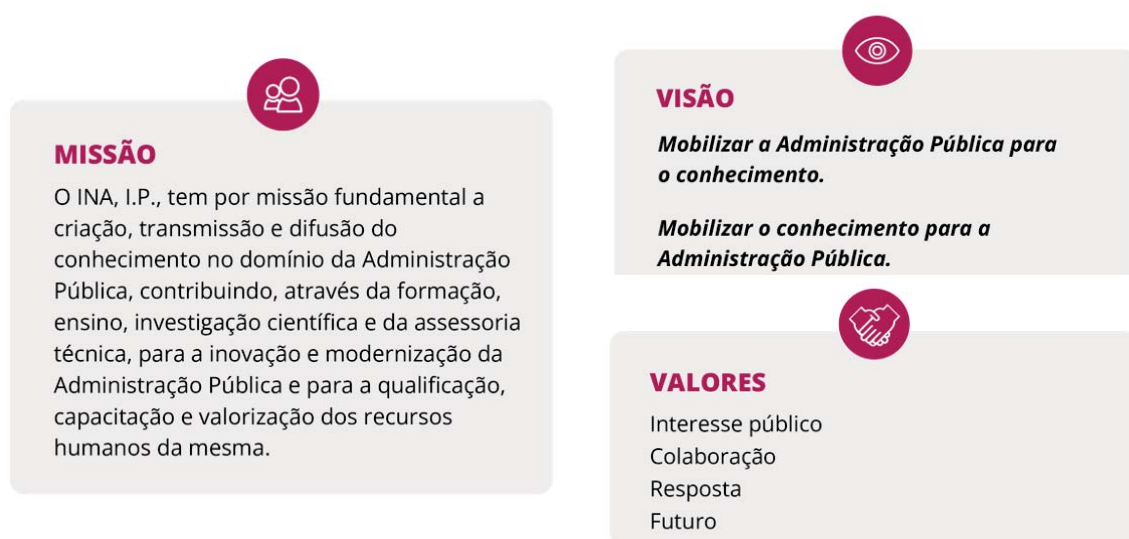


Figura 1 – Identidade Institucional do INA, I.P.

i) Atribuições

São atribuições¹ do INA garantir a qualificação dos recursos humanos da Administração Pública; organizar cursos de formação e de especialização para desenvolvimento das competências de liderança nos dirigentes e futuros dirigentes da Administração Pública; organizar cursos de formação visando a qualificação profissional inicial e contínua dos quadros técnicos superiores; assegurar o planeamento e a gestão da formação; definir perfis de formação transversais; promover a execução de cursos de especialização; participar em iniciativas de formação e ensino organizadas com outras entidades, nacionais, internacionais ou estrangeiras; promover a investigação científica no âmbito da Administração Pública; promover a melhoria do desempenho dos serviços e órgãos da Administração; assegurar a cooperação internacional,

¹ Nos termos e para efeitos do n.º 3 dos Estatutos do Instituto Nacional de Administração, I. P., publicados em Anexo ao Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março.

designadamente com instituições congéneres, nos domínios da valorização e capacitação dos recursos humanos da Administração Pública; desenvolver bases de dados relacionadas com a Administração Pública; promover a integração da Biblioteca do INA em redes de bibliotecas e a sua inserção em bases de dados relacionadas com a Administração Pública.

Ainda na dimensão de identidade institucional, cumpre referenciar que o INA desenvolve a sua atividade em cooperação com as Instituições do Ensino Superior, as Unidades de Investigação e Desenvolvimento, os organismos da Administração Pública, a sua superintendência, o Conselho Estratégico e os trabalhadores do INA e que estes representam elementos essenciais para o fim último da nossa missão, a capacitação dos profissionais da Administração Pública, enquadrada no eixo macro da modernização administrativa.

ii) Orgânica

Nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, são órgãos do INA: o Conselho Diretivo, o Conselho Estratégico e o Fiscal Único. A organização interna aprovada pela Portaria n.º 100B/2021, de 11 maio e atualizada pela Portaria nº 433/2023, de 13 de dezembro, 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. Nestes termos, foi definida pelo Despacho n.º 6549/2022, de 24 de maio a seguinte orgânica:

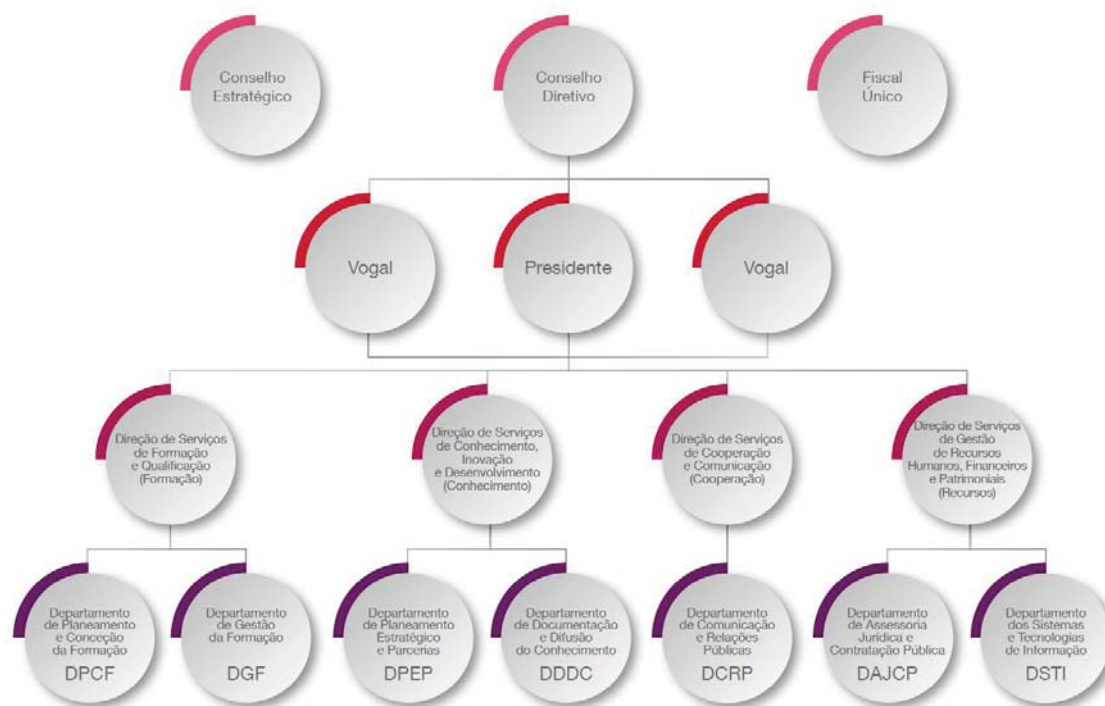


Figura 2 - Organograma do INA

De referir ainda o Conselho Editorial, órgão consultivo da INA Editora, ao qual compete as funções de: (i) definir e aprovar o regulamento interno do Conselho Editorial; (ii) propor orientações com vista à concretização da política editorial; (iii) propor critérios de seleção de trabalhos a publicar; (iv) analisar e emitir pareceres sobre as propostas de edição de publicações; (v) pronunciar-se sobre a criação de novas tipologias de publicações e; (vi) indicar a colaboração de especialistas internos ou externos, para avaliar trabalhos a publicar.

QUAR – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

Os níveis de execução significativamente superiores a 100% em alguns indicadores refletem, por um lado, uma forte dinâmica de procura e capacidade de resposta do INA, mas também limitações na calibração inicial das metas, designadamente em áreas emergentes sem histórico consolidado, o que justifica a necessidade de revisão dos critérios de definição de objetivos em exercícios futuros.

Os 7 objetivos operacionais que compõem o QUAR de 2025 apresentam todos resultados qualitativos de atingidos, sendo que 5 foram superados. Quanto à análise por parâmetros foram registados os seguintes valores: Eficácia – 228%; Eficiência – 100%; Qualidade - 121%, como mostra o gráfico em baixo. Deste modo, a taxa de realização anual do QUAR corresponde a 152%.



Figura 3 – Taxa de realização por parâmetro

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

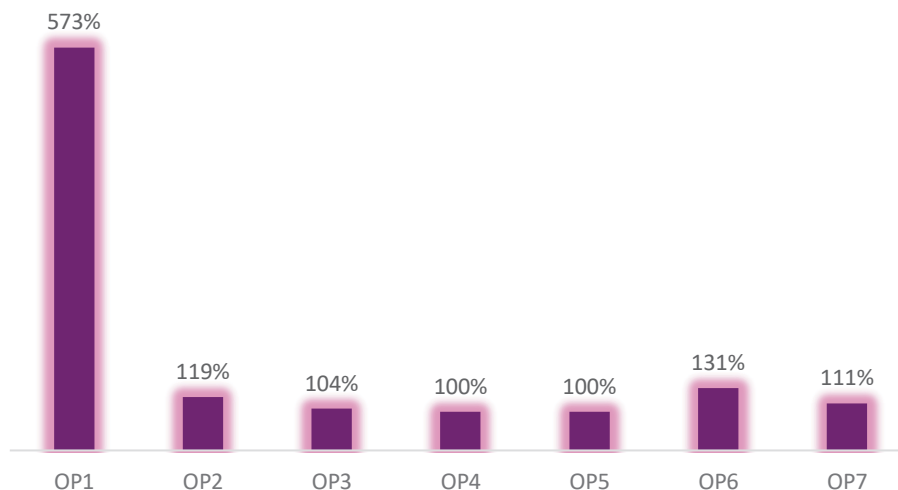


Figura 4 – Taxa de realização dos objetivos

Relativamente, ao parâmetro da **Eficácia**, os três objetivos (OP) em sede de QUAR para 2025 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 e outras entidades parceiras.*

Com o primeiro objetivo, pretendia-se o prosseguimento com as metas do PRR e a importância das mesmas para a atividade do INA. No segundo objetivo, relativo à área fulcral do instituto, pretendia-se a execução do Programa de Formação anual, bem avaliar a percentagem de cursos *em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono)*. Com o terceiro e último objetivo desejava-se avaliar os progressos alcançados pelos consórcios com as IES bem como com outras entidades parceiras.

A superação destes três objetivos assume particular relevância, atendendo ao seu caráter estruturante para a atividade *core* do INA. Este resultado reflete o empenho da organização na prestação de serviços de qualidade e diversificados, evidenciando o compromisso com o interesse público e contribuindo para a promoção da capacitação e da melhoria contínua, em benefício dos trabalhadores e dos destinatários dos serviços prestados pelo organismo.

O resultado, particularmente, elevado do OP1 explica-se, em grande medida, pela dificuldade inicial em definir uma meta adequada para o indicador relativo ao *número de certificados emitidos no âmbito das medidas do PRR*. Esta dificuldade decorreu da inexistência de histórico consolidado da formação RECAP – formação obrigatória para efeitos de avaliação dos trabalhadores da AP em sede de SIADAP, que se iniciou em 2025 –, que limitou a capacidade de estimar, com rigor, o volume potencial de certificados. Adicionalmente, durante o período em análise, foram disponibilizadas mais ações de formação RECAP do que inicialmente previsto, o que conduziu a um aumento significativo do número de participantes e, consequentemente, do número de certificados emitidos, originando um resultado, substancialmente, superior à meta definida.

O aumento do número de cursos RECAP disponibilizados teve igualmente impacto no OP2, em particular no indicador relativo à *taxa de cursos de formação transversal em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos de formação transversal*. A disponibilização de um maior número de ações formativas neste formato contribuiu para elevar o valor do indicador, influenciando positivamente o resultado alcançado pelo INA neste objetivo operacional.

Em relação ao parâmetro da **Eficiência**, foram definidos os seguintes objetivos:

- *OP4: Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento;*
- *OP5: Implementar a transformação digital do INA.*

O quarto objetivo, associado à área do conhecimento, foi atingido, consolidando o resultado registado no ano anterior.

No que respeita ao quinto objetivo, relativo ao desenvolvimento e melhoria do espaço digital do INA, destaca-se o progresso alcançado no desenvolvimento e implementação da nova plataforma digital de gestão da formação e faturação (*G Training*), cuja entrada em produção se encontra prevista para 2026. Paralelamente, foram igualmente realizado o planeamento da interoperabilidade entre a plataforma NAU AP e o novo sistema *G Training*, com vista a assegurar a articulação entre os diferentes sistemas de suporte à atividade formativa do Instituto.

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 os formandos, com os formadores e potenciais formadores do INA, I.P.*

O sexto objetivo, relacionado com a valorização dos trabalhadores do INA, foi superado, em resultado do desempenho alcançado nos indicadores relativos ao *índice de compromisso organizacional* e ao *Número médio de horas de formação dos trabalhadores*. O resultado obtido deve-se, em particular, ao elevado valor registado no indicador referente ao número de horas de formação dos trabalhadores, refletindo o investimento contínuo na capacitação dos seus recursos humanos. Este desempenho evidencia a aposta na valorização profissional, no desenvolvimento de competências e no reforço da qualificação dos trabalhadores, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para a qualidade dos serviços prestados. Com o sétimo e último objetivo, pretendia-se aferir a avaliação dos nossos formandos e formadores relativamente ao serviço prestado pelo INA, objetivo que foi igualmente atingido.

Em termos globais, o desempenho evidenciado pelo QUAR em 2025 traduz uma elevada capacidade de execução e resposta à procura, fortemente influenciada pelo contexto do PRR. Não obstante, os resultados obtidos evidenciam a necessidade de ajustamento dos instrumentos de planeamento e avaliação, de modo a assegurar uma maior robustez e comparabilidade dos indicadores em exercícios futuros.

O exposto encontra-se sistematizado e sintetizado nas tabelas seguintes, que apresentam os resultados alcançados no âmbito do QUAR 2025.

Eficácia

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	Taxa de realização	Classificação		
OP1: Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR											
Ind. 1: Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA	Eficácia	45%	80%	12%	100%	30%	82%	100%	Superado		
		44 216	20 000	3 000	28 750	70%	256 310	775%			
Ind. 2: N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas 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											
Ind. 3: Taxa de execução do Programa de Formação anual	Eficácia	100%	90%	5%	100%	75%	81,2%	96%	Superado		
		6,3%	15%	2%	22%	25%	39,7%	188%			
Ind. 4: Taxa de cursos de formação transversal em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos de formação transversal											
OP3: Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior											
Ind. 5: N.º de programas em parceria	Eficácia	8	35	5	50	50%	26	86%	Superado		
		427	20 600	3 090	29 613	50%	28 444	122%			
Ind. 6: N.º acumulado de participantes em programas em parceria											

Tabela 1 – Objetivos do parâmetro Eficácia

Eficiência

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	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	Eficiência					50%			Atingido
		7	6	1	9	100%	5	100%	
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.									
OP5: Implementar a transformação digital do INA						50%			Atingido
		60%	80%	12%	100%	100%	80%	100%	
Ind. 8: Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA									

Tabela 2 – Objetivos do parâmetro Eficiência

Qualidade

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	Taxa de realização	Classificação
OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos	Qualidade					50%			Superado
Ind. 9: Índice de compromisso organizacional		3,76	4	1	5	50%	3,76	100%	
Ind. 10: N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA		37,17	40	6	58	50%	85	163%	
OP7: Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.	Qualidade					50%			Superado
Ind. 11: Índice de satisfação dos formandos		4,14	4	0,5	5	50%	4,9	123%	
Ind. 12: Índice de satisfação dos formadores		4,57	4	0,5	5	50%	4,4	100%	

Tabela 3 – Objetivos do parâmetro Qualidade

Por homologar.

ANÁLISE DA AFETAÇÃO DE RECURSOS

O sucesso das iniciativas desenvolvidas e a concretização dos objetivos definidos assentaram, em larga medida, no elevado nível de compromisso dos trabalhadores e dirigentes do INA, bem como na gestão eficiente dos recursos financeiros disponíveis. A apreciação dos resultados alcançados e das atividades realizadas será efetuada segundo duas dimensões de análise: recursos humanos e recursos financeiros. Esta abordagem permite identificar áreas de desempenho positivo, constrangimentos e oportunidades de melhoria, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da atividade do Instituto e para o cumprimento eficaz da respetiva missão institucional.

A análise da afetação de recursos em 2025 deve ser enquadrada na significativa expansão da atividade do INA, designadamente ao nível da formação e capacitação da Administração Pública, evidenciando a articulação entre os meios disponíveis e os resultados alcançados.

Importa referenciar que o INA estrutura o seu processo de planeamento e execução orçamental em estreita articulação com o seu Plano Estratégico, de forma a garantir que a afetação de recursos financeiros, materiais e humanos decorre de maneira alinhada com os objetivos estratégicos definidos e com os resultados que se desejam alcançar. Portanto, cada medida prevista no plano estratégico é acompanhada da respetiva dotação orçamental, previamente definida de acordo com a sua natureza, ambição e impacto esperado. Esta prática possibilita assegurar uma gestão orçamental mais rigorosa, eficiente e orientada para resultados, promovendo a racionalização dos recursos e a sua afetação criteriosa às prioridades institucionais. Esta lógica de planeamento estratégico-financeiro reforça o compromisso do INA com a transparência e a melhoria contínua na gestão pública.

Em 2025, relativamente ao Balanço Social, destaca-se um ligeiro aumento do número de trabalhadores, verificando-se assim uma ligeira estabilização, após as subidas observadas nos anos anteriores a 2024, justificadas 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 PRR.

O INA manteve, igualmente, a aposta na integração de estagiários curriculares, proporcionando oportunidades de desenvolvimento de competências e valorização profissional. Esta estratégia permite o reforço e apoio das equipas com perfis recém qualificados e motivados, promovendo simultaneamente a aquisição de competências relevantes para o mercado de trabalho e a introdução de novas perspetivas na organização.

Por último, prosseguiu-se a implementação das medidas previstas no plano Políticas de Pessoas e Inovação, com vista à promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, equitativo e valorizador, favorecendo o bem-estar organizacional, a valorização profissional e a retenção de talento.

Recursos Humanos

O mapa de pessoal do INA, aprovado para 2025, 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	81
Especialista de Informática	3
Assistente Técnico	16
Técnico de Informática	5
Assistente Operacional	1
Total	121

Tabela 5 – Mapa de Pessoal aprovado para 2025 (Síntese)

Em 31 de dezembro de 2025, o INA contava com 99 trabalhadores 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.

Em 2025, a carreira mais representada foi a de técnico superior, com 71% dos trabalhadores, seguida pelo grupo de dirigentes superiores e intermédios com 14% e pelo grupo profissional de assistentes técnicos com cerca de 9%. Os grupos profissionais menos representados são o pessoal de informática (5%) e o pessoal de investigação (1%).

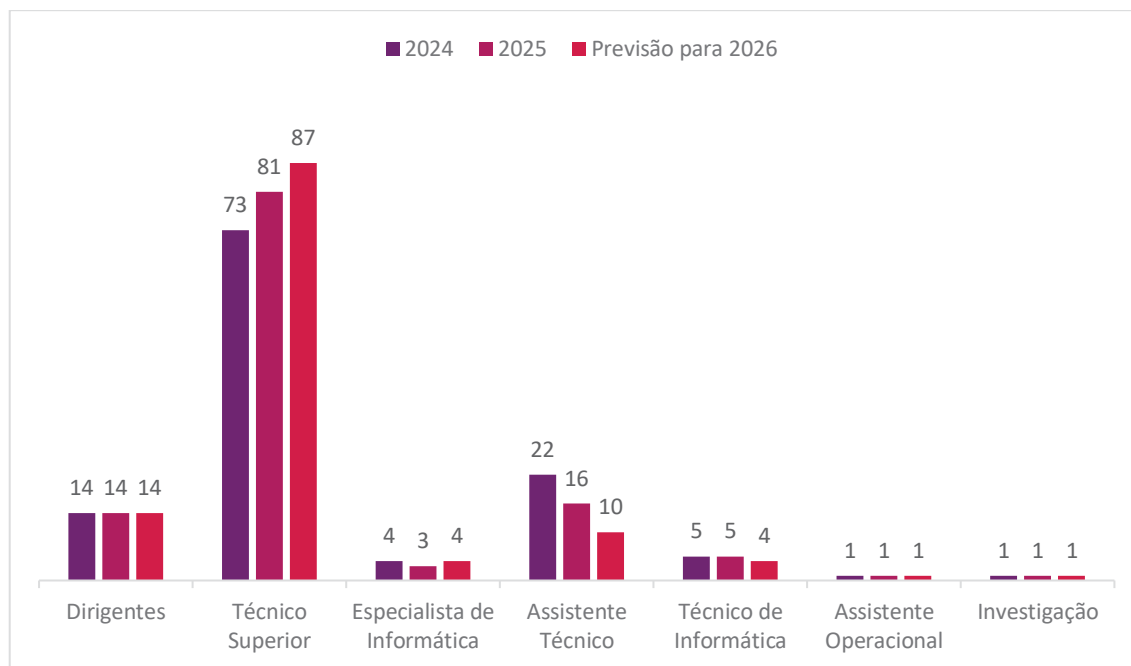


Figura 5 – Distribuição de trabalhadores por grupo de pessoal

A evolução dos recursos humanos reflete um ajustamento progressivo da capacidade interna do INA às exigências acrescidas de execução, particularmente no contexto do PRR, evidenciando a necessidade de assegurar um equilíbrio entre o reforço de meios e a sustentabilidade organizacional.

Em 2025, o INA registou uma taxa de feminização de 79%, a que corresponde um universo de 78 trabalhadoras, face ao universo masculino de 21 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
2024	4	10	0	0	11	53	1	11	3	2	1	0	20	76	96
2025	6	8	0	1	12	58	0	9	3	2	0	0	21	78	99

Tabela 6 – Evolução de efetivos por género e grupo 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.

Indicador	Unidade	Descrição	2024	2025
Nº participantes	Trabalhadores	Nº total de trabalhadores do INA	96	99
Nº trabalhadores que realizaram formação	Trabalhadores	Nº total de trabalhadores do INA que frequentou ações de formação	72	99
Total de ações realizadas (participações)	Formações frequentadas	Nº trabalhadores X Ações realizadas por trabalhador	387	784
Volume total de horas de formação	Horas	Nº horas de formação X Nº participações	3 962	8 432
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

A análise da distribuição das participações por tipo de ação revela uma característica distintiva de 2024. 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.

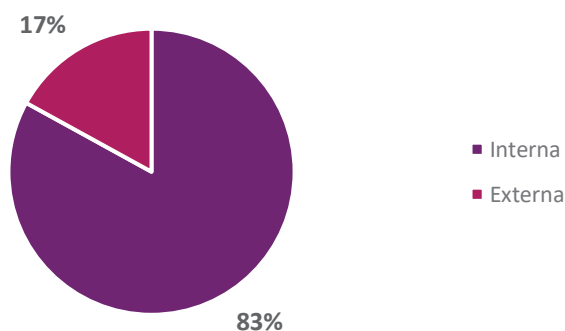


Figura 6 – N.º participações de formação interna vs externa

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 — correspondendo a 14 das 33 admissões, das quais 2 no âmbito do recrutamento centralizado e as restantes através de procedimento concursal comum dirigido a trabalhadores com vínculo de emprego público — constitui o indicador mais relevante neste domínio.

Este resultado traduz uma clara aposta no recrutamento competitivo, permitindo a incorporação de novas perspetivas e conhecimentos, em contraste com a mobilidade interna, cuja concretização depende da autorização dos serviços de origem e, por essa via, apresenta limitações acrescidas.

O valor registado, idêntico ao verificado em 2024, confirma a consistência desta orientação estratégica no INA, justificando a sua manutenção em 2026.

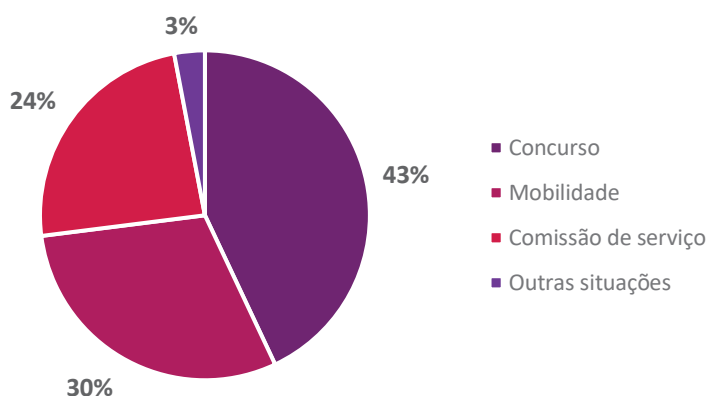


Figura 7 – Percentagem de admissões por modo de ocupação

Relativamente, à apresentação do resultado global do SIADAP 2– relativo à avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios – e do SIADAP 3 – aplicável aos trabalhadores -, com distribuição equitativa dos níveis totais e desagregados, por unidade orgânica e carreira, compreende-se que o presente exercício de reporte visa dar cumprimento às disposições legais em vigor, assegurando a transparência do processo avaliativo e a consolidação de uma cultura de mérito e responsabilização, em linha com os princípios estruturantes da Administração Pública.

No entanto, não nos é possível atender ao pedido por ainda se encontrarem em curso os procedimentos mencionados, uma vez que os trâmites legais, os direitos protegidos pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e todo o processo no âmbito do SIADAP terem de ser respeitados.

A tabela seguinte apresenta uma síntese do balanço social, estabelecendo a comparação entre os dados referentes aos anos de 2023; 2024 e 2025, com evidência dos principais indicadores de desempenho das políticas de recursos humanos e das tendências verificadas no período em análise.

Indicador	Unidade	Descrição	2023	2024	2025
Nível etário	anos	Soma das idades / Total de recursos humanos	51	51	50
Leque etário	anos	Trabalhador mais idoso / Trabalhador menos idoso	2,61	2,56	2,54
Índice de envelhecimento	%	Número de recursos humanos com idade > a 55 anos / Total de recursos humanos	37%	38%	35%
Taxa de feminização	%	Total de mulheres / Total de recursos humanos	81%	79%	79%
Índice de tecnicidade	%	Total trabalhadores em cargos e carreiras que exigem habilitação de ensino Superior / Total de recursos humanos	76%	81%	88%
Índice de enquadramento	%	Número de dirigentes / Total de recursos humanos	14%	15%	14%
Taxa de formação superior	%	(licenciados + mestres + doutoramentos) / Total dos recursos humanos	79%	81%	88%
Antiguidade média na função pública	anos	Soma das antiguidades na função pública / Total de recursos humanos	20	19	18
Índice de admissão	%	Número de admissões / Total de recursos humanos	42%	22%	33%
Índice de saída	%	Número de saídas / Total de recursos humanos	31%	25%	29%
Taxa de absentismo	%	Número de dias de faltas / (Número anual de dias trabalháveis * x Número total de recursos humanos)	5%	3%	2%
Taxa de participação em formação	%	Total de participantes em ações de formação / Total de trabalhadores	93%	75%	100%
Taxa de tempo investido em formação	%	N.º horas investidas em formação / Potencial anual de horas trabalháveis	2,9%	2,6%	4,87%
Leque salarial	Rácio	Maior remuneração base / Menor remuneração base	7	6	6

Tabela 8 – Análise sintética do Balanço Social

Recursos Financeiros

i) 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 2025, é 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 diminuíram severamente a capacidade para acomodar as despesas essenciais às atividades geradoras de receita.

ii) Execução Orçamental da Receita

Analisando de forma mais pormenorizada a execução orçamental da receita, verifica-se que o valor total de receita cobrada foi de 13.302.429,11€, que representa um aumento de 2.697.235,79€ relativamente ao realizado em 2024. No que diz respeito à receita proveniente do Orçamento do Estado, registou-se um aumento face ao período homólogo, no valor de 632.781,98€. Quanto à arrecadação de receita própria, proveniente da atividade da formação, verificou-se um aumento de 10% face ao ano anterior, registando um valor de 1.342.748,52€, 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 2025 que se apresenta no quadro seguinte:

Tipologia da Receita	2025	2024	Δ
Receitas de Impostos	4 167 227,45€	3 534 445,47€	18%
Receitas Próprias	1 342 748,52€	1 222 780,42€	10%
Projetos	4 290 272,89€	2 366 688,64€	81%
Saldos	3 502 180,25€	3 481 278,79€	1%
Total	13 302 429,11€	10 605 193,32€	25%

Tabela 9 – Execução Orçamental | Receita

Analisando a sua estrutura, podemos constatar que 31% do valor arrecadado corresponde a receitas de impostos, provenientes do Orçamento de Estado.

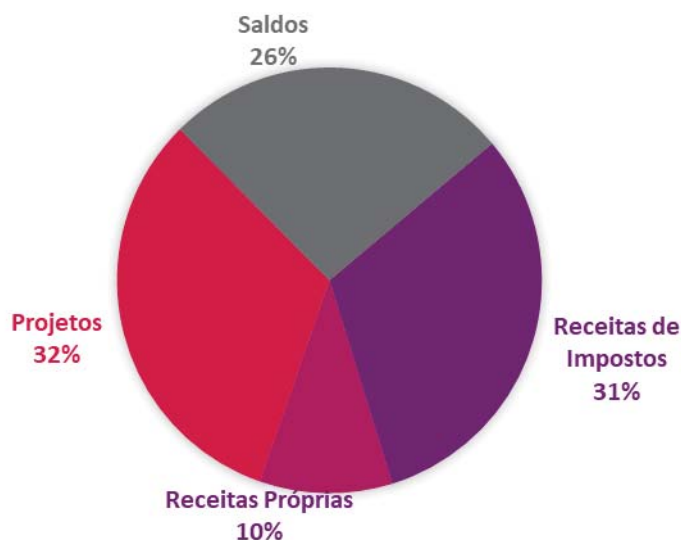


Figura 8 – Estrutura da Receita

iii) Execução Orçamental da Despesa

Na análise da execução orçamental da despesa, constata-se que no período em análise, o total de despesa ascendeu a 9.038.245,51€, que corresponde a um aumento de 33% face ao período homólogo e para o qual contribuíram, de forma mais significativa, o aumento dos gastos ocorridos no âmbito do PRR, nomeadamente com as aquisições de bens e serviços, bem como um aumento das despesas com pessoal.

Afigura-se igualmente importante apresentar a estrutura da Despesa do INA no ano de 2025, que se encontra retratada na tabela e figura seguintes:

Tipologia da Despesa	2025	2024	Δ
Despesas com Pessoal	4 131 316,41€	3 654 177,90€	13%
Aquisição de Bens e Serviços	3 282 946,47€	1 869 362,04€	76%
Outras Despesas Correntes	1 264 402,48€	1 137 183,68€	11%
Despesas de Capital	359 580,15€	145 085,96€	148%
Total	9 038 245,51€	6 805 809,58€	33%

Tabela 10 – Execução Orçamental | Despesa

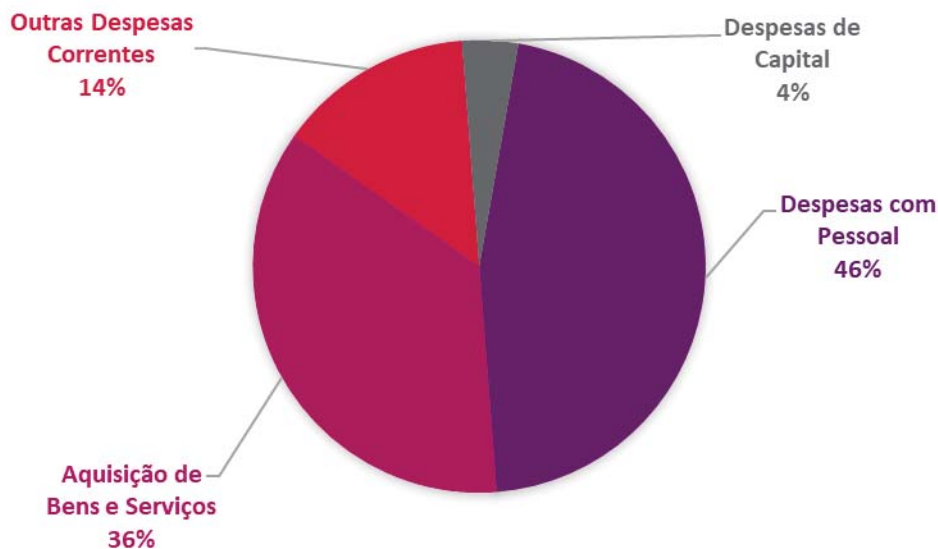


Figura 9 – Estrutura da Despesa

Considerando a estrutura da Despesa, acima representada, constata-se que as despesas com o pessoal representaram 46% do total, verificando-se, um aumento em cerca de 13%, 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 e a novas carreiras. Importa igualmente salientar que, o peso das despesas com aquisições de bens e serviços correntes na estrutura de despesa do INA aumentou cerca de 76% em 2025, face a 2024.

iv) 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.

v) Rendimentos

A estrutura de Rendimentos do INA, no final da gerência de 2025, foi a seguinte:

Rendimentos e Ganhos	2025	2024	Δ
Venda e Prestações de Serviços	2 383 341,76€	1 420 643,43€	68%
Transferências e Subsídios Obtidos	7 730 242,90€	5 632 934,23€	37%
Outros Rendimentos	1 837,85€	2 656,85€	-31%
Total	10 115 422,51€	7 056 234,51€	43%

Tabela 11 – Rendimentos e Ganhos

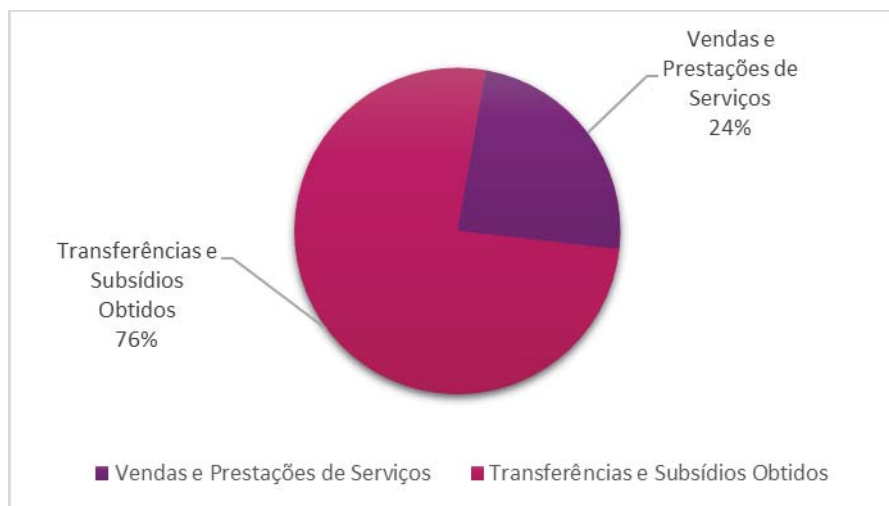


Figura 10 – Estrutura de Rendimentos

A análise da estrutura de rendimentos permite verificar que os proveitos resultantes da atividade de prestação de serviços do INA representaram, em 2025, 24% do total dos rendimentos obtidos. O valor das vendas e prestações de serviços, apresenta um aumento de 68% 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 2025 e através de consórcios celebrados entre o INA e as Instituições de Ensino Superior.

O acréscimo de 76% na conta de Transferências e Subsídios Obtidos, encontra explicação no aumento das tranches transferidas no âmbito do financiamento do PRR, face a 2024.

vi) Gastos

A estrutura de Gastos do INA, no final da gerência de 2025 foi a seguinte:

Gastos e Perdas	2025	2024	Δ
Fornecimentos e Serviços Externos	3 278 291,90	1 916 931,96	71%
Gastos com Pessoal	4 125 884,53	3 684 412,96	12%
Transferências e Subsídios Concedidos	1 240 882,54	1 115 784,17	11%
Imparidades de Inventário	57 626,57	0,00	-
Imparidades de dívidas a receber	0,00	2 220,00	-100%
Gastos de Depreciação e Amortização	179 527,68	157 129,39	14%
Gastos de Financiamento	0,00	243,08	-100%
Outros Gastos	20 392,74	50 680,92	-60%
Total	8 902 605,96	6 927 402,48	29%

Tabela 12 – Gastos e Perda

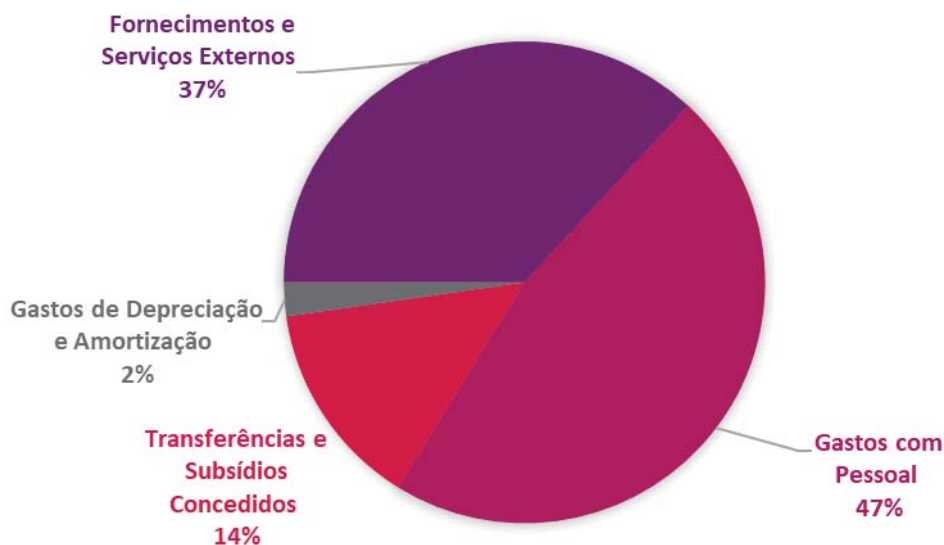


Figura 11 – Estrutura de Gastos

Na estrutura de gastos, em 2025, evidencia-se que, não obstante o peso dos gastos com pessoal de cerca de 47%, verificou-se um aumento de 12% face ao ano anterior. A classe de Fornecimentos e Serviços Externos, sofreu um aumento de 71% relativamente a 2024, explicado não apenas pelo aumento das despesas com os formadores e produção de conteúdos dos cursos PRR, mas também 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 o aumento 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.

vii) Resultados

Considerando os montantes de gastos e rendimentos anteriormente referidos, os resultados apurados do exercício de 2025 foram os seguintes:

Resultados	2025	2024	Δ
Resultados Operacionais	1 215 565,15 €	129 075,11 €	842%
Gastos de Financiamento	0,00 €	-243,08 €	-100%
Resultado Líquido do Exercício	1 215 565,15 €	128 832,03 €	844%

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 2025 comparativamente ao ano anterior, que pode ser explicado pelo aumento significativo das prestações de serviços, o que conduziu a uma variação positiva do RLE no valor de 1 215.565,15€.

viii) Apreciação de Resultados e Avaliação Final

Comparando a evolução económico-financeira do ano de 2025 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 68%;
- 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 2025;
- 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 2025 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;

Neste sentido, propõe-se que o RLE, no valor de 1 215 565,15€ seja aplicado em Resultados Transitados no ano seguinte.

ix) 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 2025;
- Demonstração de Resultados a 31 de dezembro de 2025;
- Mapa de Execução Orçamental da Despesa 2025;
- Mapa de Execução Orçamental da Receita 2025;

- Anexo às Demonstrações Financeiras.

PLANO DE ATIVIDADES

O plano de atividades de 2025 apresenta uma taxa de realização de 114% e assenta em 4 objetivos estratégicos que são constituídos por indicadores, produzidos nas várias unidades orgânicas.

A fórmula de apuramento da taxa de execução do Plano de Atividades (PA) corresponde à média simples de todos os indicadores existentes em cada Objetivo Estratégico (OE), assumindo-se que cada indicador tem o mesmo peso no cálculo, não existindo, assim, ponderações diferenciadas entre indicadores.

O Objetivo Estratégico 1, teve uma taxa de realização de 108%, enquanto os restantes objetivos 2, 3 e 4 apresentam, respetivamente, uma taxa de realização de 143%, 124% e 85%.

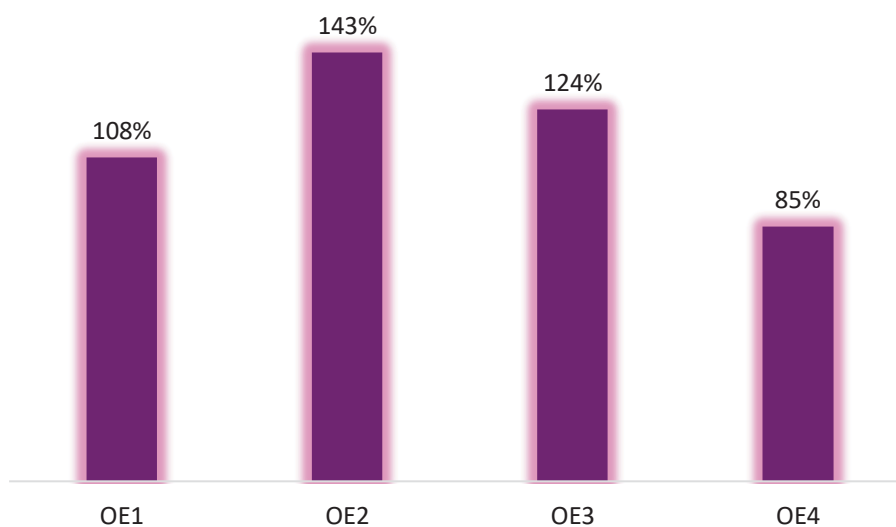


Figura 12 – Taxa de realização dos objetivos estratégicos do PA 2025

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

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

Relativamente aos indicadores não atingidos, em relação à *taxa de execução do Programa de Formação anual* ficou aquém da meta definida, em resultado de constrangimentos operacionais e da necessidade de ajustamento da oferta formativa ao longo do período em análise, designadamente para responder a solicitações específicas e prioritárias das entidades. Importa, deste modo, referir que o valor apurado não inclui as 136 ações de formação à medida realizadas, bem como as 27 edições de formação exclusiva, cuja procura tem vindo a aumentar de forma significativa, não estando estas refletidas no indicador em causa.

A *percentagem de formadores da bolsa do INA capacitados* ficou aquém do previsto, uma vez que, no período em análise, não foram realizadas ações de formação específicas dirigidas a este universo. Esta circunstância condicionou diretamente o desempenho do indicador, não permitindo alcançar a meta estabelecida.

No que diz respeito ao *número acumulado de programas em parceria* não foi atingida a meta definida, em virtude da opção estratégica de privilegiar o desenvolvimento e alargamento da oferta formativa (criação de novos cursos) no âmbito dos programas já existentes, em detrimento da criação de novos programas. Esta abordagem permitiu, simultaneamente, privilegiar e consolidar as parcerias já estabelecidas pelo INA, aprofundando a sua relevância e impacto, ainda que tenha condicionado o cumprimento do indicador definido.

Relativamente, ao indicador referente à *taxa de execução do Programa de Formação Superior e Avançada em Gestão*, desde 2022, foram desenvolvidas diversas etapas estruturantes, designadamente a elaboração e celebração de protocolos e consórcios com instituições de ensino superior, a identificação de áreas prioritárias para o desenvolvimento de programas de pós-graduação, a preparação de cursos dirigidos a dirigentes em contexto académico, a conceção da oferta formativa em articulação com entidades externas e a disponibilização de cursos de natureza pós-graduada. Tratando-se de um processo gradual e estruturante, a execução do indicador encontra-se condicionada pelo tempo necessário à maturação destas iniciativas, sendo de salientar que a oferta se encontra em contínua consolidação e aperfeiçoamento, com vista ao reforço da sua qualidade, relevância e alinhamento com as necessidades da Administração Pública.

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

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE1 E1 M1 - Revisão anual e reforço da oferta formativa do INA, com enfoque nas necessidades prioritárias de capacitação da AP, em particular em áreas estratégicas;							
OE1 E1 M1 I1 - Taxa de execução do Programa de Formação anual	100%	90%	10%	100%	81,2%	96%	Não atingido
OE1 E1 M1 I2 - Avaliação do NPS - <i>Net Promoter Score</i>	N/D	9	1	10	8,8	100%	Atingido
OE1 E1 M1 I3 - Índice de satisfação dos formandos	4,14	4	1	5	4,4	100%	Atingido
OE1 E1 M2 - Aceleração do processo de conversão da formação em formato síncrono e assíncrono							
OE1 E1 M2 I1 - Taxa de cursos de formação em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos	N/D	15%	2%	22%	39,7%	188%	Superado
OE1 E1 M2 I2 - N.º de cursos de formação em formato assíncrono ou misto com conteúdos digitais produzidos internamente	N/D	3	1	5	6	138%	Superado
OE1 E1 M3 - Consolidação de uma identidade pedagógica distintiva, orientada para combinar diferentes metodologias e fontes de conhecimento							
OE1 E1 M3 I1 - Taxa de execução do plano de projeto	N/D	50%	8%	72%	95%	151%	Superado
OE1 E1 M3 I2 - Percentagem de formadores da bolsa de formadores do INA capacitados	N/D	10%	2%	14%	0%	0%	Não atingido

Por homologar.

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE1 E2 M1 - Revisão e implementação da metodologia de Modelo de Gestão por Competências na AP (gecAP)							
OE1 E2 M1 I1 - Taxa de execução do Modelo de Gestão por Competências na AP	10%	75%	11%	100%	75%	100%	Atingido
OE1 E2 M2 - Contribuição para a melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização							
OE1 E2 M2 I1 - N.º de iniciativas para melhoria das políticas de formação profissional e respetivos instrumentos de monitorização	N/D	2	1	4	1	100%	Atingido
OE1 E2 M3 - Contribuição para a melhoria da gestão da formação profissional na AP							
OE1 E2 M3 I1 - N.º de iniciativas de apoio à gestão da formação profissional das entidades da AP	N/D	2	1	4	4	125%	Superado
OE1 E3 M1 - Disponibilização de formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior e outras entidades parceiras							
OE1 E3 M1 I1 - Volume de formação	38 940	100 000	15 000	143 750	205 874	160%	Superado
OE1 E3 M1 I2 - N.º de programas em parceria	8	35	5	50	26	87%	Não atingido
OE1 E3 M1 I3 - N.º de participantes em programas em parceria	427	20 600	3 090	29 613	28 444	122%	Superado

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE1 E4 M1 - Execução do Programa de capacitação digital onde se inclui a Infoexclusão zero, AP digital 4.0;							
OE1 E4 M1 I1 - Taxa de execução do Programa capacitação digital	21%	90%	14%	100%	100%	100%	Atingido
OE1 E4 M2 - Execução do Programa de formação superior e avançada em gestão							
OE1 E4 M2 I1 - Taxa de execução do Programa de formação superior e avançada em gestão	15%	90%	14%	100%	49%	64%	Não atingido
OE1 E4 M3 - Execução do Plano de Ação específico para o Programa Qualifica AP							
OE1 E4 M3 I1 - Taxa de execução do Programa Qualifica AP	43%	90%	14%	100%	80%	100%	Atingido
OE1 E5 M1 - Disponibilização de oferta de capacitação que contribua para a concretização de políticas públicas transversais							
OE1 E5 M1 I1 - Taxa de execução das medidas da responsabilidade do INA em Estratégias, Planos e outras medidas de política	100%	90%	14%	100%	100%	100%	Atingido
OE1 E5 M2 - Promoção do desenvolvimento de competências de inovação, liderança e envolvimento.							
OE1 E5 M2 I1 - N.º de participantes no Programa para a Mentoria em Inovação e Liderança	56	30	5	43	36	112%	Superado

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE1 E5 M2 I2 - N.º de oficinas de cocriação e coordenação de iniciativas de experimentação	7	4	1	6	4	100%	Atingido

Tabela 14 – Resultados 2025 | Objetivo Estratégico 1

Por homologar.

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

Nas prioridades para 2025, no que respeita ao Objetivo Estratégico 2, importa destacar o trabalho desenvolvido em revigorar o ecossistema de conhecimento, privilegiando a relação com centros de Inovação e Desenvolvimento e com entidades do setor público através da dinamização de *workshops* conjuntos para mapeamento, cocriação, partilha de conhecimento com o intuito de produzir estudos de caso, relatórios técnicos e modelos de gestão integrada; a continuação na consolidação da ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e a Administração Pública, de modo a que continue a ser reconhecido enquanto parceiro de referência nas áreas de investigação e inovação, concretizando-se, através da promoção de atividades inovadoras e empreendedoras com sustentáculo no conhecimento. Em 2025, cumpre também realçar a 4ª edição do Prémio INA (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública). Outra das prioridades foi a construção e prova de conceito do projeto RADAR para a transformação da informação mapeada em metodologias, ferramentas, percursos formativos e iniciativas de capacitação; bem como assegurar a gestão e monitorização ativas dos Consórcios de Formação e Investigação. Outras atividades de destaque de 2025 foram a promoção da experimentação de ideias inovadoras através de projetos, a realização do diagnóstico estratégico e sectorial de necessidades de formação, que contribuem positivamente para o apoio à decisão e na formulação de propostas de oferta formativa.

Relativamente a este Objetivo Estratégico não existiu qualquer indicador não atingido.

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

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE2 E1 M1 - Agregar e dinamizar um ecossistema gerador de conhecimento de valor público, em ligação estreita com as unidades de investigação e desenvolvimento	7	6	1	9	5	100%	Atingido
	OE2 E1 M1 I1 - N.º de protocolos ou acordos estabelecidos (amplitude do ecossistema de I&D para a AP), com dinamização INA						
OE2 E2 M1 - Coprodução e disseminação de conhecimento sobre temas relevantes para a Administração Pública	9	4	1	6	9	163%	Superado
	OE2 E2 M1 I1 - N.º de publicações da INA Editora						
	19	5	1	7	27	375%	Superado
OE2 E2 M1 I2 - N.º de eventos, produtos de comunicação e sessões de apresentação realizados							
OE2 E3 M1 - Criação de Prémio INA para a melhor investigação no domínio da AP	1	1	1	3	1	100%	Atingido
	OE2 E3 M1 I1 - N.º de edições do Prémio						
OE2 E3 M2 - Coprodução e disseminação de investigação colaborativa com unidades de I&D	5	3	1	5	7	150%	Superado
	OE2 E3 M2 I1 - N.º de publicações científicas com pelo menos 1 coautor do INA						
OE2 E4 M1 - Desenvolvimento de capacidade prospetiva para a realização de exercícios de horizon scanning antecipando elementos de mudança com impacto na AP e na formação profissional;							

Por homologar.

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE2 E4 M1 I1 - N.º de iniciativas ou projetos implementados com base em tendências antecipadas através de análises prospetivas	1	1	1	3	1	100%	Atingido
OE2 E4 M2 - Implementação do relatório de avaliação do ciclo de vida da formação e de proposta de novos percursos formativos							
OE2 E4 M2 I1 - N.º de propostas de alteração a percursos ou criação de percursos incorporados	N/D	2	1	4	5	138%	Superado
OE2 E4 M3 - Realização de diagnóstico estratégico e setorial de necessidades de formação;							
OE2 E4 M3 I1 - N.º de diagnósticos realizados	1	1	1	3	1	100%	Atingido
OE2 E5 M1 - Promoção da prototipagem e experimentação de ideias inovadoras							
OE2 E5 M1 I1 - N.º de projetos em Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos/Projetos Experimentais de Inovação facilitados pelo INA	2	3	1	5	3	100%	Atingido
OE2 E5 M2 - Transferência de conhecimento e de soluções inovadoras de capacitação para a oferta formativa do INA.							
OE2 E5 M2 I1 - N.º de novos cursos com modelos pedagógicos e recursos didáticos inovadores	5	5	1	8	6	100%	Atingido

Tabela 15 – Resultados 2025 | Objetivo Estratégico 2

Por homologar.

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 trabalhadores.

No âmbito deste Objetivo Estratégico, em 2025 acarreta evidenciar o prosseguimento da reorganização da infraestrutura digital do Instituto, bem como a continuação do processo de transformação digital, enquanto pilar estratégico, através do recurso a tecnologias de informação avançadas, nomeadamente ferramentas de inteligência artificial (IA), para otimizar processos, melhorar a gestão interna e suportar a criação de soluções inovadoras, no qual se inserem projetos como o Formando 360°, o ChatDTP e a conceção de um *bot* (Inácio) para suporte ao relacionamento com os inscritos e formandos. Prosseguiu-se com a execução do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação e a continuidade do projeto referente à Rede *Alumni* – através da dinamização de comunidades de prática. Adicionalmente, importa também realçar o reforço da comunicação institucional, com intuito de priorizar estratégias mais focadas e direcionadas, com vista a alcançar os diferentes públicos-alvo de forma eficaz e assertiva através do desenvolvimento de iniciativas estratégicas de identificação e caracterização de *personas* da administração pública e de reflexão de como os trabalhadores em funções públicas podem ter uma experiência omnicanal com o INA.

Relativamente a indicadores não atingidos, a taxa de execução apurada para 2025 não reflete integralmente o conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação. Durante o ano foram realizadas diversas iniciativas alinhadas com os objetivos do plano, contudo, por constrangimentos de natureza operacional e de reporte, não foi possível assegurar a monitorização sistemática de todas as ações. Assim, a informação registada não permitiu evidenciar de forma completa o nível de execução efetivamente alcançado, o que teve impacto na medição do indicador. Nos ciclos seguintes será reforçado o processo de acompanhamento e registo das atividades, de modo a garantir uma monitorização mais consistente da execução do plano

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

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE3 E1 M1 - Desenvolvimento e implementação de uma política integrada de Recursos Humanos							
OE3 E1 M1 I1 - Índice de compromisso organizacional	3,76	4	1	5	3,76	100%	Atingido
OE3 E1 M1 I2 - N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA	37,17	40	6	58	85	163%	Superado
OE3 E1 M1 I3 - Taxa de execução do Plano de Políticas de Pessoas e Inovação	N/D	75%	11%	100%	0%	0%	Não Atingido
OE3 E1 M2 - Implementação da transformação digital do INA							
OE3 E1 M2 I1 - Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA	60%	80%	12%	100%	80%	100%	Atingido
OE3 E2 M1 - Integração da estratégia de potenciação de dados para reforçar a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da AP							
OE3 E2 M1 I1 - Taxa de execução do Plano do projeto “Formando 360º”	N/D	50%	8%	72%	45%	100%	Atingido
OE3 E2 M2 - Implementação de mecanismos de controlo de gestão e revisão de processos e procedimentos							

Por homologar.

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE3 E2 M2 I1 - Data de implementação do Plano de Controlo de Gestão	N/D	30/11/2025	31/12/2025	30/09/2025	31/12/2025	100%	Atingido
OE3 E3 M2 - Realização de encontros gratuitos sobre temas atuais da AP							
OE3 E3 M2 I1 - N.º de encontros realizados	26	11	2	16	44	265%	Superado
OE3 E3 M2 I2 - N.º de participantes nos encontros gratuitos sobre temas atuais da Administração Pública	4 720	2 000	300	2875	6210	220%	Superado
OE3 E4 M1 - Reformulação e promoção da imagem e da comunicação institucionais do INA							
OE3 E4 M1 I1 - N.º de seguidores nas redes sociais do INA	48 966	47 500	7 125	68 281	54 368	100%	Atingido
OE3 E4 M1 I2 - Taxa de execução da Estratégia de Comunicação 2022-2026	69%	75%	11%	100%	75%	100%	Atingido
OE3 E5 M1 - Criação de rede INA Alumni							
OE3 E5 M1 I1 - N.º de iniciativas de promoção da rede INA Alumni	N/D	1	1	3	3	125%	Superado
OE3 E5 M1 I2 - N.º de membros da rede INA Alumni	569	600	90	863	964	135%	Superado

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE3 E5 M2 - Promoção da relação com formadores e potenciais formadores do INA							
OE3 E5 M2 I1 - N.º de iniciativas para melhorar procedimentos e simplificar a relação do formador com o INA	N/D	1	1	3	2	100%	Atingido
OE3 E5 M2 I2 - Índice de satisfação dos formadores	4,57	4	0,5	5	4,9	123%	Superado

Tabela 16 – Resultados 2025 | Objetivo Estratégico 3

Por homologar.

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

No campo de ação do Objetivo Estratégico 4, atinente ao posicionamento institucional na esfera da cooperação internacional, relativamente a 2025 destaca-se a cooperação com os países de língua portuguesa, com o intuito de alavancar a esfera de atuação do INA no seio da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), nomeadamente, através da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE), por forma a disponibilizar formação dirigida a trabalhadores da Administração Pública de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas, de modo a internacionalizar a oferta formativa do INA.

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

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

Por fim, importa ainda salientar a promoção e participação em iniciativas e projetos internacionais inovadores em articulação com outras instituições portuguesas, bem como a disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência.

Relativamente aos indicadores não atingidos, temos o número de participantes em intercâmbios nos quais a execução destes indicadores em 2025 deve ser analisada à luz do comportamento registado no ano anterior. Em 2024 verificou-se uma procura e concretização particularmente elevadas de iniciativas de intercâmbio, tanto no envio de participantes nacionais para o estrangeiro como no acolhimento de participantes estrangeiros em Portugal. Este volume excecional de atividades resultou numa execução significativamente acima do padrão habitual.

Este carácter atípico de 2024 teve reflexo no desempenho de 2025, uma vez que a forte execução no ano anterior concentrou grande parte das iniciativas e oportunidades de mobilidade para 2025.

Relativamente ao indicador - 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 - em 2025 apesar de a meta não ter sido atingido, o INA manteve o contacto institucional com entidades destes países no âmbito de relações de cooperação existentes. A eventual concretização de ações formais de apresentação da oferta do INA ficou dependente da identificação de oportunidades e iniciativas de cooperação que enquadrassem esse tipo de atividade.

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

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE4 E1 M1 - Promoção da imagem do INA e da sua oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica, junto de congéneres e demais entidades da AP de outros países	N/D	11	2	16	11	100%	Atingido
OE4 E1 M1 I1 - N.º de visitas técnicas organizadas pelo INA a delegações estrangeiras							
OE4 E1 M1 I2 - N.º de projetos de capacitação, investigação e assessoria técnica conduzidos fora do país	N/D	2	1	4	3	100%	Atingido
OE4 E2 M1 - Coordenação e/ou (co)organização de projetos e outras iniciativas no âmbito de redes nacionais ou internacionais							
OE4 E2 M1 I1 - N.º de projetos e outras iniciativas (congressos, seminários)	7	3	1	5	5	125%	Superado
OE4 E2 M2 - Participação em reuniões promovidas por redes ou organizações internacionais, congéneres e demais entidades da AP de outros países							
OE4 E2 M2 I1 - N.º de comunicações	18	7	1	10	12	142%	Superado
OE4 E2 M3 - Desenvolvimento do programa de intercâmbio de trabalhadores da AP de outros países, em parceria com organismos e serviços públicos nacionais e estrangeiros							
OE4 E2 M3 I1 - N.º de participantes nacionais em intercâmbio no estrangeiro	17	15	2	22	0	0%	Não atingido
OE4 E2 M3 I2 - N.º de participantes estrangeiros acolhidos em Portugal	16	7	1	10	0	0%	Não atingido

Por homologar.

Medida e Indicador	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Resultado 2025	Taxa de Realização 2025	Classificação 2025
OE4 E3 M1 - Implementação de mecanismos de benchmarking internacional							
OE4 E3 M1 I1 - N.º de relatórios de monitorização da agenda e das prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	4	4	1	6	4	100%	Atingido
OE4 E3 M2 - Disponibilização de oferta de capacitação que reflita a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência							
OE4 E3 M2 I1 - N.º de cursos que refletem a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência	4	2	1	4	2	100%	Atingido
OE4 E4 M1 - Disponibilização de oferta de formação dirigida a trabalhadores da AP de países da CPLP							
OE4 E4 M1 I2 - N.º de projetos, iniciativas ou formações do INA dirigidos à AP de outros países da CPLP	N/D	3	1	5	4	100%	Atingido
OE4 E4 M2 - 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							
OE4 E4 M2 I1 - N.º de ações de apresentação da oferta de capacitação, investigação e assessoria técnica do INA, junto de entidades de outros países da CPLP	12	4	1	6	2	67%	Não atingido
OE4 E4 M3 - Dinamização da Rede de Institutos Nacionais de Administração Pública e Equivalentes (RINAPE)							
OE4 E4 M3 I1 - N.º 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 2025 | Objetivo Estratégico 4

APRECIÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Questionários | Avaliação da Formação

No decurso de 2025, e em continuidade com a prática adotada em anos anteriores, procedeu-se à avaliação da qualidade dos serviços prestados, com particular incidência na área da formação, que constitui o principal eixo de intervenção do INA.

Após a conclusão de cada ação de formação, os participantes são convidados a preencher um questionário de satisfação, estruturado em cinco parâmetros: motivos subjacentes à decisão de frequência; avaliação do desempenho do formador; adequação dos conteúdos da formação; utilidade das aprendizagens; e apreciação da gestão e organização da ação. O questionário contempla ainda um campo destinado à identificação de aspetos positivos e de oportunidades de melhoria, permitindo sustentar a definição de medidas corretivas ou de aperfeiçoamento.

A escala de avaliação varia entre 1 e 5. Em 2025, o resultado médio obtido foi de 4,4 valores, superando a meta fixada de 4, no âmbito do indicador relativo ao índice de satisfação dos formandos. Este desempenho representa uma melhoria face a 2024, ano em que o índice se situou em 4,14.

A análise dos questionários permite uma apreciação abrangente de cada programa de formação, com vista ao aprimoramento contínuo de todas as fases do processo, desde a inscrição até à conclusão da ação, assegurando a sua adequação às necessidades dos formandos. O *feedback* recolhido constitui um instrumento fundamental para a revisão e ajustamento dos cursos, para a garantia da qualidade dos conteúdos e para a otimização das metodologias adotadas, promovendo uma experiência de aprendizagem consistente e alinhada com as expectativas dos participantes. O compromisso do INA com a melhoria contínua da oferta formativa traduz-se na adaptação sistemática e no aperfeiçoamento dos serviços prestados, visando o desenvolvimento sustentado dos seus públicos-alvo.

No que respeita à avaliação efetuada pelos formadores, é igualmente aplicado um questionário a preencher após cada ação de formação. Este instrumento contempla cinco parâmetros: o programa do curso; métodos e estratégias de formação utilizados; avaliação dos participantes; apreciação da logística da formação; e avaliação global da ação. É ainda solicitada a identificação dos aspetos a melhorar, por ordem decrescente de relevância, bem como a apresentação de sugestões de iniciativas que possam complementar ou aprofundar as competências desenvolvidas.

A escala de avaliação varia entre 1 e 5. Em 2025, o resultado médio obtido foi de 4,9 valores, superando a meta fixada de 4, no âmbito do indicador relativo ao índice de satisfação dos formadores. Regista-se uma variação face a 2024, ano em que o resultado alcançado foi de 4,57.

A taxa de resposta dos questionários dos formandos, em 2025, foi de 39%, enquanto dos formadores foi de 100%, uma vez que é um procedimento obrigatório e que condiciona a validação da prestação de serviços e consequente pagamento.

Quanto à metodologia aplicada à auscultação da satisfação dos formandos e formadores: as opiniões recolhidas foram requeridas ao universo dos interessados, por via informática e com formulário próprio para o efeito. Os valores calculados correspondem a médias ponderadas e a comparação apresentada é face ao ano anterior (2024). Note-se que a ausência de menção a sugestões e reclamações se deve à sua ocorrência esporádica e não formal, numa quantidade não representativa da opinião da maioria, e/ou do seu carácter mais operacional que não se julga pertinente num documento estratégico. Ainda assim, deve ser referido que a bem da transparência, todas as questões relativas a sugestões e reclamações são cuidadosamente avaliadas e encaminhadas para os departamentos ou pessoas que nelas podem atuar, sendo findo o processo de análise, guardadas para referência futura.

Auscultação de trabalhadores e dirigentes intermédios

O INA atribui particular relevância ao trabalho em equipa, promovendo a participação alargada de dirigentes e trabalhadores. Em 2025, à semelhança de anos anteriores, mantiveram-se as reuniões quinzenais entre os dirigentes e o Conselho Diretivo, destinadas à apreciação de matérias relevantes para a atividade do serviço.

Paralelamente, os dirigentes asseguraram a realização de reuniões periódicas com as respetivas equipas, com o objetivo de facilitar a resolução de questões operacionais e assegurar a adequada gestão e execução de projetos e ações, acompanhando as diferentes fases, desde o planeamento à implementação e subsequente monitorização. Esta dinâmica contribui para o reforço da articulação interna e para a melhoria da eficiência organizacional.

Neste ano, foi, igualmente, renovada a iniciativa do Orçamento Participativo do INA (opINA), que consiste na apresentação de propostas pelos trabalhadores, sujeitas a votação por todo o universo de colaboradores do Instituto, sendo executadas, no ano seguinte, as três propostas mais votadas. Esta iniciativa visa promover o envolvimento e a participação ativa dos trabalhadores, reforçar o compromisso organizacional, estimular processos de mudança

participada, recolher contributos para a otimização e transformação interna e assegurar a concretização das propostas vencedoras.

Comparação com Entidades Congéneres

Considerando o objeto da missão do INA, de capacitar trabalhadores e dirigentes da Administração Pública, 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.

Para uma rápida visualização do tipo de formações oferecidas por cada entidade, e por forma a se poder comparar as atividades desenvolvidas por cada, atente-se no quadro infra:

	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

Comparação

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 por isso a sua dimensão é, naturalmente, menor quando comparada com os outros organismos que atuam de forma mais transversal a toda a Administração Pública.

Em relação à EKDDA, são bastante notórias as semelhanças com o INA. No entanto, relativamente a atividades desenvolvidas, o INA apresenta uma maior diversidade, uma vez que a escola grega não faculta cursos de pós-graduação, nem apresenta qualquer sistema de requalificação.

Relativamente à SNA, apesar de já apresentar programas de graduação e pós-graduação, 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.

Prémios e Reconhecimentos

Em 2024, o INA propôs-se a estabelecer uma Cátedra UNESCO com o tema “Educação para o Desenvolvimento na Administração Pública: Participação, Inovação e Capacitação”. Ao ser aceite, o INA compromete-se a trabalhar e a desenvolver investigação na área da educação, formação e capacitação da Administração Pública, tal como definido na sua atividade nuclear. Deste modo, em 2025 o INA realizou as atividades definidas no seu Plano de Atividades da Cátedra.

No âmbito das atividades desenvolvidas no quadro da cátedra do INA realizaram-se 40 edições de ações de formação. Estas iniciativas deram origem à emissão de 13.813 certificados e corresponderam a um total de 63.224 horas de formação. Estes resultados evidenciam a expressão e o alcance da atividade formativa desenvolvida neste âmbito.

Em 2025, foram igualmente desenvolvidas diversas atividades no âmbito da cátedra, distribuídas por diferentes áreas de intervenção. Estas iniciativas abrangeram os domínios da investigação e produção de conhecimento, publicações, gestão de *websites* - com a criação da página da Cátedra no *site* do INA - e redes sociais, ensino e formação, desenvolvimento institucional de capacidades, formação e capacitação institucional, mobilidade e intercâmbio de estudantes, organização de conferências e eventos, realização de seminários e *webinars*, desenvolvimento de redes e parcerias, bem como iniciativas de cooperação interuniversitária.

A diversidade destas áreas de atuação reflete a natureza multidimensional das atividades desenvolvidas, contribuindo para o reforço da produção e disseminação de conhecimento, para a dinamização de redes de colaboração e para o desenvolvimento de competências nos diferentes públicos envolvidos.

Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

No que respeita ao controlo interno, ao longo de 2025 foram implementadas e aperfeiçoadas diversas medidas de melhoria contínua ao nível dos procedimentos internos, com o objetivo de reforçar o controlo e o rigor dos processos, assegurar a conformidade com as políticas e normas aplicáveis e promover uma prossecução mais eficaz dos objetivos definidos.

Estes sistemas, de natureza transversal, integram um conjunto articulado de procedimentos, práticas e ações destinados a reforçar a transparência, a eficiência e a responsabilização nas operações internas do INA, contribuindo para uma gestão mais adequada dos recursos disponíveis e para o fortalecimento da confiança nas práticas organizacionais.

Ao nível operacional, o Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação encontra-se a desenvolver o processo de transição digital do INA, através da implementação de medidas de transformação tecnológica. Destaca-se, neste âmbito, a aquisição e configuração de soluções destinadas ao reforço da segurança dos sistemas de informação, com vista a consolidar as defesas face a ameaças cibernéticas e a assegurar a integridade e confidencialidade dos dados.

A implementação destas medidas permitiu identificar e mitigar potenciais vulnerabilidades, bem como reforçar os mecanismos de monitorização e de resposta antecipada a eventuais atividades maliciosas. Entre as iniciativas adotadas incluem-se a aplicação de boas práticas relativas a palavras-passe individuais e confidenciais, com periodicidade de renovação semestral, a generalização da autenticação de dois fatores (2FA) e a aplicação do princípio do *need to know*, implicando a revisão periódica dos perfis e níveis de acesso atribuídos. Esta abordagem preventiva contribui para o reforço da resiliência dos sistemas de informação, assegurando a proteção institucional face a riscos emergentes e a continuidade das operações.

Por outro lado, o Código de Conduta constitui-se, igualmente, como um instrumento relevante do SCI, ao consagrar os princípios de ética profissional e as regras de conduta que devem ser observados por todos os trabalhadores no exercício das suas funções. Este referencial orienta a promoção de uma cultura organizacional assente em valores partilhados, contribuindo para um ambiente de trabalho coeso e produtivo.

Em articulação com este instrumento, o Instituto dispõe de um Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão, destinado a prevenir e mitigar situações de corrupção, fraude, conflitos de interesses e violações de dados pessoais, bem como a detetar e corrigir ocorrências conexas no âmbito da gestão e execução das suas atividades, com particular incidência nos investimentos associados ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Através deste mecanismo, reforça-se o

compromisso institucional com a ética, a transparência e a responsabilidade, evidenciando a centralidade da integridade na cultura organizacional.

No mesmo domínio, importa referir a existência de canais de denúncia, um interno e outro externo, orientados para a promoção da transparência e da integridade organizacional. Nos termos do n.º 1 do artigo 5.º do Regime Geral da Prevenção da Corrupção, estes constituem mecanismos de prevenção, deteção e sancionamento de atos de corrupção e infrações conexas praticados contra ou através da entidade. Os canais asseguram a independência, imparcialidade, confidencialidade, proteção de dados, sigilo e ausência de conflitos de interesses no tratamento das denúncias, garantindo igualmente a proteção do denunciante contra quaisquer formas de retaliação, incluindo a possibilidade de apresentação de denúncia anónima.

Realça-se que desde 2025 que está em curso um processo de revisão, resultante da contratualização de um serviço de consultoria destinado à atualização dos instrumentos e das normas de controlo no âmbito do Sistema de Controlo Interno (SCI). No decurso do exercício, encontra-se em desenvolvimento um processo estruturado de revisão e atualização da Norma de Controlo Interno (NCI) do INA, adaptada ao SNC-AP, bem como dos instrumentos associados ao Sistema de Controlo Interno. Este trabalho abrange o levantamento e análise crítica da NCI atualmente em vigor, a elaboração de propostas de melhoria, a atualização do Manual de Gestão de Risco, a construção das matrizes de riscos, controlos e responsabilidades, bem como a modelação dos fluxogramas dos principais processos internos. Paralelamente, está igualmente a ser assegurada a preparação das ações de divulgação e sensibilização dirigidas às diversas orgânicas, garantindo a consolidação e uniformização das práticas de controlo interno no INA.

Em complemento ao capítulo é preenchido o formulário de avaliação do Sistema de Controlo Interno do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (CCAS).

Questões	S	N	NA	Fundamentação
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do Sistema de controlo interno?	X			Os manuais de procedimentos encontram-se realizados e são alvo de revisão periódica. Existe, igualmente, o Plano de Prevenção de Riscos de corrupção de modo a assegurar a legalidade, regularidade e boa gestão das atividades do instituto.
1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			A Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais efetua uma verificação da legalidade das despesas.
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	X			Existe uma equipa de controlo e auditoria relativamente ao PRR.

Questões	S	N	NA	Fundamentação
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	X			O Código de Conduta do INA está publicado na <i>intranet</i> e no <i>site</i> .
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Os trabalhadores e os dirigentes identificam as necessidades de desenvolvimento de competências, e após essa análise são realizadas as formações para irem ao encontro dessas necessidades. Esta política de formação visa garantir que os Recursos Humanos estejam adequadamente preparados para desempenhar as suas funções com competência, eficiência e eficácia.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			São efetuadas reuniões periódicas entre o Conselho Diretivo e os dirigentes intermédios.
1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?	X			Sim, as contas são sempre auditadas pelo fiscal único.
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			A estrutura está conforme o Decreto-Lei n.º 19/2021, de 15 de março, que aprovou a lei orgânica do INA.
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	X			Todos os trabalhadores e dirigentes foram avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3, contudo as notas referentes ao ano 2025 ainda não foram homologadas.
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	X			100% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação de formação.
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			Sim existem manuais de procedimentos para cada área.
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			Competência atribuída à Diretora da DSRHFP.
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Existe um plano de compras definido na realização do Orçamento de modo a assegurar o funcionamento de todas as atividades.
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?		X		Não
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			As competências funcionais estão definidas no âmbito de cada unidade orgânica e em manuais de procedimentos.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Nalguns processos estas descrições integram os respetivos manuais de procedimentos.
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			Na elaboração dos manuais de procedimentos está definida esta clarificação.
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			O INA tem o seu Plano de Prevenção dos Riscos de Gestão que visa, prevenir e acautelar situações de corrupção, fraude, conflitos de

Questões	S	N	NA	Fundamentação
				interesse e violação de dados pessoais bem como detetar e corrigir toda e qualquer situação a si conexas no âmbito da gestão e execução das atividades, particularmente ao nível dos investimentos PRR.
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?		X		Não.
4 – Fiabilidade dos sistemas de Informação				
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			Nas áreas da gestão orçamental e financeira e gestão de recursos humanos o INA utiliza o GeRFiP e o GeRHuP – soluções de suporte geridas pela ESPAP. Dispõe ainda de uma aplicação de gestão da faturação.
4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			Algumas das aplicações estão integradas permitindo o cruzamento da informação em que destacamos: GeRFiP e o GeRHuP; aplicação de gestão da oferta formativa do INA e aplicação de faturação.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos <i>outputs</i> dos sistemas?		X		Os <i>outputs</i> dos sistemas são verificados pelos responsáveis das áreas a que esta informação diz respeito. O INA não dispõe de nenhum mecanismo sistemático que garanta a fiabilidade e utilidade destes <i>outputs</i> .
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			Em dois domínios diferenciados: Melhoria do processo de trabalho - Em que se utilizam indicadores extraídos do sistema de gestão documental como n.º de registos e n.º de etapas tratadas num determinado período e por um determinado utilizador; Otimização da atividade realizada - Em que se utilizam indicadores extraídos do sistema de gestão da oferta formativa como n.º de cursos programados e encomendados, n.º de cursos por áreas de formação, n.º de formandos por áreas temáticas, volume de formação, entre outros.
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			Existem mecanismos de proteção de rede ao nível da rede local.
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i>)?	X			Existe uma infraestrutura para a salvaguarda diária da informação residente nos servidores do <i>datacenter</i> do INA bem como no <i>datacenter</i> de Alfragide pertencente à ESPAP.

Questões	S	N	NA	Fundamentação
4.7 A segurança na troca de informações e <i>software</i> está garantida?	X			Através dos seguintes mecanismos: Instalação de certificados de segurança em todas as aplicações acessíveis do exterior; Desenvolvimento e utilização de <i>webservices</i> para a troca de informações entre aplicações.

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

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 nº 2 do 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 da alínea b) do art.º 20.º do Código dos Contratos Públicos (CCP). O montante pago em 2025 à Imprensa Nacional - Casa da Moeda para este efeito, foi de 1.900,39€.

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 2025, 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 a Biblioteca 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 19-A/2024, de 07 de fevereiro, 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 integração progressiva de tecnologias para fazer face aos desafios que se impõem numa era cada vez mais digital.

Mantém-se, igualmente, a tendência, já amplamente assinalada e transversal a toda a Administração Pública, de desmaterialização de processos, aquisição de viaturas elétricas e adoção do regime de trabalho híbrido, bem como a prestação de ações de formação em formato *online*. Estas práticas traduzem-se em poupanças nos custos associados à atividade, nomeadamente consumos de eletricidade, água, papel, cópias e impressão, combustíveis e outros consumíveis.

Relativamente à desmaterialização de processos, o projeto formando 360° em parceria com a NOVA IMS está em execução e que procura utilizar soluções de *business analytics* como apoio à tomada de decisão e representa um avanço significativo na modernização e integração dos processos formativos do INA, assegurando uma gestão mais eficiente e uma experiência mais completa para os formandos e formadores.

Outro projeto é a implementação da plataforma GA (Gestão de Aquisições) que permitirá otimizar todo o ciclo de contratação pública, desde a identificação da necessidade até à adjudicação e execução contratual, bem como o ciclo do pagamento das faturas aos fornecedores. Esta ferramenta é essencial para modernizar os processos internos, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e estratégica dos recursos públicos.

No mesmo sentido, encontram-se em desenvolvimento diversos agentes de inteligência artificial, designadamente o *RH Agent*, o *Contratação Agent* e o *Formação Agent*, concebidos para automatizar e agilizar procedimentos administrativos rotineiros, libertando assim recursos humanos para tarefas de maior valor estratégico e de modo a contribuir para uma administração pública mais inovadora, eficiente e orientada para resultados.

Neste âmbito e no da simplificação de processos, realizou-se a conceptualização de um *bot* – Projeto INÁcio - de suporte ao relacionamento com os formandos, numa dupla função de esclarecimento e apoio aos processos de inscrição e seleção nas ações de formação que entrou em produção em 2025.

No que respeita à proteção digital e cibersegurança, há processos de integração progressiva de tecnologias que o Departamento dos Sistemas e Tecnologias de Informação tem vindo a implementar e melhorar, no âmbito da transformação tecnológica, entre as quais, a aquisição e configuração de soluções para reforço da segurança dos sistemas de informação, a manutenção

dos servidores, o pedido de autenticação de dois fatores (2FA) e a implementação do protocolo *need to know* que implica uma revisão regular dos acessos concedidos.

Em 2025, o INA materializou diversas ações e atividades no âmbito da qualidade e inovação, ao revitalizar-se constantemente e investindo ativamente em melhorias e na sua modernização. A renovação dos postos de trabalho e a continuidade do Orçamento Participativo do INA (OpINA) - projeto que tem como objetivo, promover um espaço de envolvimento e participação de todos os trabalhadores do INA, com vista a contribuir para o contínuo envolvimento e compromisso organizacional dos trabalhadores e dirigentes, potenciar a mudança, de modo participado e colaborativo, recolher contributos para potenciais soluções de otimização e transformação organizacional e, implementar as propostas vencedoras -, que continuam a ser uma aposta na modernização administrativa e da cultura do INA.

Esta modernização administrativa não é só visível no seio do INA, mas também na sua relação com os *stakeholders*, particularmente através da implementação de um apoio mais personalizado aos formadores do INA, do melhoramento dos questionários de satisfação aos formandos e formadores, para uma maior perceção de eventuais melhorias e da utilização do mecanismo de autenticação *Gov*, garantindo a autenticidade, integridade e confidencialidade dos dados.

As medidas anteriormente descritas traduzem-se igualmente em ganhos de eficiência e em poupanças potenciais, ainda que subsista alguma dificuldade na sua quantificação direta em termos financeiros. Tal decorre do facto de os benefícios gerados — designadamente o aumento de produtividade, a redução de erros e a simplificação de tarefas repetitivas — assumirem natureza predominantemente operacional e qualitativa, repercutindo-se de forma transversal no funcionamento do INA e, em sentido mais amplo, da AP.

Para efeitos de estimativa, propõe-se a monetização destes ganhos com base na redução de horas de trabalho por trabalhador nos processos objeto de automatização. O cálculo assenta num exercício teórico, sustentado nos dados constantes das tabelas apresentadas no QUAR e no Plano de Atividades de 2025, considerando um custo médio horário por trabalhador de 15,85€². Atendendo à previsão de horas de trabalho a reduzir em resultado da adoção das soluções tecnológicas implementadas, estima-se uma poupança anual na ordem dos 120.000€.

2

Categoria	Valor salarial	TSU	Total	Dias	Valor dia	Horas	Valor hora
Técnico Superior	1 972,04 €	1,2375	2 440,40€	22	110,93€	7	15,85 €

Apesar das medidas do INA mencionadas neste capítulo estarem alinhadas com os vários programas de incentivo à modernização administrativa do Estado, ocasionalmente elas partem das necessidades internas detetadas pelos trabalhadores, que as reportam hierarquicamente e após deliberação superior é iniciado o processo de desenvolvimento das soluções aludidas nos vários instrumentos de gestão do INA. No entanto, por este ser um processo maioritariamente informal, sem um procedimento regulamentado e com uma génese muito orgânica e com comunicação transversal intra e interdepartamental, não nos é possível apresentar uma recolha das solicitações no âmbito das medidas de modernização administrativa.

Por outro lado, as raras críticas a projetos de modernização administrativa que são recebidas, seguem os trâmites próprios dos questionários de satisfação e de auscultação mencionadas acima.

Medidas de Reforço Positivo

No âmbito das Medidas de Modernização Administrativa, e com vista à promoção da inovação e ao reforço contínuo dos processos internos, o INA prevê o desenvolvimento e a implementação de medidas de reforço positivo na organização. Neste contexto, mantém-se a aposta numa transição digital de carácter incremental, orientada para o aumento da produtividade, a melhoria da eficiência operacional e a progressiva automatização de processos, assegurando, simultaneamente, condições de utilização adequadas, seguras e sustentáveis.

Adicionalmente, pretende-se finalizar o projeto Formando 360°, que tem como objetivos primordiais - centrar a cultura organizacional no cliente, de modo a responder às suas necessidades; antecipar as necessidades de mercado - reforçando a capacidade de diagnóstico das necessidades formativas da Administração Pública; desenvolver a capacidade de oferta formativa integrada com dados fiáveis; e integrar a diversa informação para processos de tomada de decisão.

A implementação da plataforma GA (Gestão de Aquisições) que permitirá otimizar todo o ciclo de contratação pública, desde a identificação da necessidade até à adjudicação e execução contratual, bem como o ciclo do pagamento das faturas aos fornecedores. Esta ferramenta é essencial para modernizar os processos internos, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e estratégica dos recursos públicos.

No mesmo sentido, encontram-se em desenvolvimento diversos agentes de inteligência artificial, designadamente o *RH Agent*, o *Contratação Agent* e o *Formação Agent*, concebidos para automatizar e agilizar procedimentos administrativos rotineiros, libertando assim recursos

humanos para tarefas de maior valor estratégico e de modo a contribuir para uma administração pública mais inovadora, eficiente e orientada para resultados.

Todas estas medidas reforçam o papel do INA como agente de mudança, não apenas pela sua oferta formativa nas áreas de tecnologias, mas igualmente pelo seu próprio exemplo na adoção e integração de soluções inovadoras na sua própria atividade.

Plano de Melhorias

No âmbito de um grupo de trabalho interno dedicado à sustentabilidade do INA no período pós-PRR, encontram-se em desenvolvimento diversas abordagens de análise estratégica, designadamente a árvore de problemas, a análise externa com base no modelo das Cinco Forças de *Porter*, a análise interna através de SWOT cruzada e a aplicação da matriz BCG.

A realização deste exercício visa proporcionar uma visão integrada das vantagens competitivas da organização, bem como dos principais constrangimentos ao seu desempenho, constituindo uma base essencial para a definição de estratégias orientadas para a valorização dos recursos, mitigação de riscos e aproveitamento de oportunidades emergentes, assegurando a prossecução da sua missão institucional.

Contudo, tratando-se de um trabalho ainda em curso, os respetivos resultados não são apresentados no presente documento, por se encontrarem em fase de desenvolvimento e consolidação.

Proposta de Menção

A atividade do INA organiza-se em torno do seu Plano Estratégico para o período 2022-2026 e dos respetivos objetivos estratégicos, aos quais foram articulados objetivos operacionais, posteriormente, transpostos e ajustados no Plano de Atividades e no QUAR de 2025, bem como nos objetivos estabelecidos no âmbito do programa orçamental. Considerando as dinâmicas externas e internas que moldaram a definição de prioridades para o ciclo de gestão em análise, os resultados alcançados revelam-se positivos.

Os objetivos relativos ao QUAR 2025 foram todos atingidos, sendo que 5 deles foram superados, conforme consta na tabela infra. A taxa de realização anual do QUAR corresponde a 152%, dividido da seguinte forma, relativamente, às taxas de realização por parâmetros: Eficácia – 228%; Eficiência – 100%; Qualidade – 121%.

Deste modo, considerando o grau de cumprimento dos objetivos operacionais do INA para 2025 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 152%, a apreciação qualitativa dos resultados alcançados e dos desvios nele verificados, aos quais se somam os resultados alcançados no Plano de Atividades de 2025, com uma taxa de realização global de 114%, propõe-se, para o ano de 2025, a menção de desempenho “**Bom**”.

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	Taxa de realização	Classificação
OP1: Implementar as medidas de capacitação da Administração Pública previstas no âmbito do PRR									
Ind. 1: Taxa de execução anual dos programas à responsabilidade do INA	Eficácia					25%			Superado
		45%	80%	12%	100%	30%	82%	100%	
		44 216	20 000	3 000	28 750	70%	256 310	775%	
Ind. 2: N.º de certificados emitidos no âmbito das medidas 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									
Ind. 3: Taxa de execução do Programa de Formação anual	Eficácia					45%			Superado
		100%	90%	5%	100%	75%	81,2%	96%	
		6,3%	15%	2%	22%	25%	39,7%	188%	
Ind. 4: Taxa de cursos de formação transversal em formato assíncrono ou misto (síncrono e assíncrono), face ao total de cursos de formação transversal									
OP3: Disponibilizar formação dirigida a dirigentes e trabalhadores da AP, em parceria com instituições do ensino superior									
Ind. 5: N.º de programas em parceria	Eficácia					30%			Superado
		8	35	5	50	50%	26	86%	
		427	20 600	3 090	29 613	50%	28 444	122%	
Ind. 6: N.º acumulado de participantes em programas em parceria									
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%			Atingido

Objetivo Operacional e Indicador	Parâmetro	Resultado 2024	Meta 2025	Tolerância 2025	Valor Crítico 2025	Peso	Resultado 2025	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.		7	6	1	9	100%	5	100%	
OP5: Implementar a transformação digital do INA									
Ind. 8: Taxa de execução do Plano de Transformação Digital do INA									
		60%	80%	12%	100%	100%	80%	100%	Atingido
OP6: Desenvolver e implementar uma política integrada de Recursos Humanos									
Ind. 9: Índice de compromisso organizacional									
	Qualidade	3,76	4	1	5	50%	3,76	100%	Superado
Ind. 10: N.º de horas de formação dos trabalhadores do INA									
		37,17	40	6	58	50%	85	163%	
OP7: Promover a relação com formadores e potenciais formadores do INA, I.P.									
Ind. 11: Índice de satisfação dos formandos									
	Qualidade	4,14	4	0,5	5	50%	4,9	123%	Superado
Ind. 12: Índice de satisfação dos formadores									
		4,57	4	0,5	5	50%	4,4	100%	

Tabela 22 – Resultados | QUAR 2025

Por homologar.

CONCLUSÕES PROSPETIVAS

O ano de 2025 constituiu o primeiro ano do Plano Estratégico após a revisão no final de 2024. A revisão intercalar do Plano Estratégico, embora não tenha implicado alterações de carácter transformacional, centrou-se em ajustes incrementais e adaptações visando assegurar o alinhamento contínuo com os desafios contemporâneos. Em particular, reafirmou-se o foco central na missão de formação, tendo-se, nesse contexto, revisitadas as discussões relativas à natureza institucional do INA e às relações com as Instituições de Ensino Superior, bem como à intervenção em investigação, inovação e desenvolvimento, e à notoriedade e reconhecimento da marca INA.

Não obstante o contexto favorável registado em 2025, importa considerar o carácter não estrutural de alguns dos fatores que sustentaram a expansão da atividade, em particular os associados ao PRR, o que coloca desafios relevantes ao nível da sustentabilidade futura do modelo de atuação do INA.

Assim, relativamente ao ano de 2026 quanto ao **Objetivo Estratégico 1**, respeitante à promoção da capacitação, para além das nomeadas atividades correntes e a execução do Programa de Formação para 2026, perspectiva-se a definição do Programa de Formação para 2027, a continuação da aceleração do processo de conversão da formação transversal em formato *Massive Open Online Courses* (MOOC) ou formato para *Moodle (e-learning)*; o desenvolvimento e disponibilização de formação assíncrona, na qual se incluem todos os cursos referentes às **competências do ReCAP**; a disponibilização da nova plataforma de gestão da formação, o **G training**, bem como a disponibilização dos módulos de diagnóstico das necessidades de formação da plataforma **COFAP**; a consolidação do **novo modelo pedagógico do INA**, e desenvolvimento das atividades definidas no Plano de Atividades da **Cátedra Unesco do INA** para 2026.

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

No que respeita ao **Objetivo Estratégico 2**, importa destacar o desejo do INA em acentuar a dinamização do **ecossistema de conhecimento** em curso, beneficiando do reconhecimento expresso que hoje tem como Unidade de I&D para efeitos do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, e privilegiando a relação com os centros de Inovação e Desenvolvimento

e com as entidades do setor público através da dinamização de *workshops* conjuntos para mapeamento, cocriação, partilha de conhecimento com o intuito de produzir estudos de caso, relatórios técnicos e modelos de gestão integrada; continuar na consolidação da **ligação das instituições científicas e académicas, com as empresas e a AP**, de modo a que continue a ser reconhecido enquanto parceiro de referência nas áreas de investigação e inovação, concretizando-se, através da promoção de atividades inovadoras e empreendedoras com sustentáculo no conhecimento. Em 2026, cumpre também realçar a 5ª edição do **Prémio INA** (para a melhor investigação no domínio da Administração Pública). Outra das prioridades é o desenvolvimento do projeto **FuturINA**, através da produção de relatórios com informação e orientações relevantes para o apoio à **decisão prospetiva** e de implementação de iniciativas no âmbito da atividade do INA e, neste âmbito a concretização do **projeto RADAR** – do qual a prova de conceito foi realizada em 2025, - para a transformação da informação mapeada em metodologias, ferramentas, percursos formativos e iniciativas de capacitação; **Assegurar a gestão e monitorização ativas dos Consórcios de Formação e Investigação**, num processo que envolve a negociação de programas, o acompanhamento da execução e a gestão de dados. O desenvolvimento de mais projetos no seio do **AI Experience LAB - Laboratório de Inteligência Artificial**, que consiste num espaço de experimentação colaborativa focado na capacitação de dirigentes e quadros da AP em competências-chave de IA, promovendo simultaneamente a cocriação de soluções aplicadas de IA com o apoio de instituições académicas e parceiros tecnológicos. Perspetiva-se, aliás, a replicação desta metodologia a outras áreas de intervenção para além da IA como é exemplo o *Public Policies Experience Lab* em pretendida parceria com o PlanAPP.

No âmbito do **Objetivo Estratégico 3**, centrado na reforçada notoriedade da marca INA e na qualidade da resposta institucional, destaca-se a continuidade do processo de transformação digital e a **reorganização da infraestrutura tecnológica** do Instituto, pilares fundamentais para a modernização e eficiência organizacional. Este esforço integra a utilização de tecnologias avançadas, nomeadamente ferramentas de inteligência artificial aplicadas à otimização de processos, melhoria da gestão interna e desenvolvimento de soluções inovadoras, com destaque para projetos de *business intelligence & analytics* como o **Formando 360º** que irá permitir caracterizar públicos, identificar tendências e apoiar decisões estratégicas de formação e comunicação.

Paralelamente, será assegurada a execução do **Plano de Políticas de Pessoas e Inovação** e a dinamização da **Rede INA Alumni**, enquanto espaço de partilha e valorização profissional. No

domínio da comunicação institucional, importa salientar a aposta em estratégias mais direcionadas e segmentadas.

Neste contexto, será realizado o primeiro balanço da **Estratégia de Comunicação 2022-2026**, com vista à preparação da **Estratégia 2027-2031**, e desenvolvido o Plano de Comunicação 2026, que integrará ações de divulgação de projetos, reforço da notoriedade institucional e implementação do **Plano de Comunicação da Cátedra UNESCO** do INA. Complementarmente, incluem-se a produção do Vídeo Institucional do INA, em versões portuguesa e inglesa, e a criação de um **Plano de Comunicação sobre capacitação da Administração Pública e Reforma do Estado**, contemplando WebINARs, *podcasts*, o Congresso Nacional e outras iniciativas complementares.

Em relação ao **Objetivo Estratégico 4**, referente ao posicionamento institucional na esfera da cooperação a nível nacional e internacional, destaca-se a **cooperação com os países de língua portuguesa**, com o intuito de alavancar a esfera de atuação do INA no seio da CPLP, nomeadamente, através da Rede RINAPE, por forma a disponibilizar oferta de formação dirigida a trabalhadores da Administração Pública de países da CPLP em parceria com outras instituições portuguesas, de modo a **internacionalizar a oferta formativa do INA**.

Quanto ao robustecimento da participação do INA no eixo internacional, destaca-se a promoção e operacionalização dos protocolos de cooperação internacional assinados pelo INA, bem como o reforço da articulação com a OCDE e outras redes internacionais relevantes para a Administração Pública.

No plano nacional, a participação ativa do INA em redes de cooperação interinstitucional consolida o seu papel enquanto parceiro estratégico na promoção do desenvolvimento e na valorização da Administração Pública. Estas redes constituem espaços privilegiados de partilha de boas práticas, intercâmbio de experiências e construção de soluções colaborativas, contribuindo, assim, para a capacitação, modernização e inovação nos serviços públicos. Desta forma, o INA reforça o seu compromisso com uma governação mais eficiente, colaborativa e orientada para resultados, ao serviço do interesse público e da melhoria contínua da ação administrativa.

Por fim, importa ainda salientar a promoção e participação em iniciativas e projetos internacionais inovadores em articulação com outras instituições portuguesas, bem como a disponibilização de **oferta de capacitação** que reflita **a agenda e as prioridades relevantes de organizações internacionais de referência**.

Importa, igualmente, salientar que o encerramento do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) para finais de 2026 poderá constituir um fator condicionante com impacto na continuidade e evolução de determinadas iniciativas estratégicas, particularmente aquelas que, até à data, beneficiaram de financiamento ou enquadramento no âmbito deste instrumento extraordinário.

A redução ou cessação dos apoios provenientes do PRR implicará, previsivelmente, uma reconfiguração dos recursos disponíveis e exigirá uma reavaliação das prioridades operacionais, bem como uma eventual adaptação dos modelos de execução, com vista à sustentabilidade das ações em curso.

Neste contexto, importa reforçar a importância de assegurar mecanismos de continuidade institucional e financeira, capazes de mitigar os riscos associados ao término deste ciclo de financiamento, de modo a salvaguardar os ganhos já alcançados e assim, garantir a consolidação dos resultados estratégicos a médio e longo prazo.

A análise prospetiva deve, assim, integrar esta variável como elemento crítico de contexto, promovendo uma abordagem de planeamento mais resiliente, assente na diversificação de fontes de financiamento e na capacidade de adaptação da organização a novos enquadramentos políticos e orçamentais.

ANEXOS

Balanço | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP
Exercício: 2025

Período: 14

Balanço

Unidade Monetária: EUR

Rubricas	Notas	Período	
		2025	2024
ATIVO			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis		639 272,06	675 634,24
Propriedades de investimento		0,00	0,00
Ativos intangíveis		323 291,06	104 426,58
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
		962 563,12	780 060,82
Ativo corrente			
Inventários		0,00	57 626,57
Ativos biológicos		0,00	0,00
Devedores por transfer. e sub. não reembols.		2410,00	1 690,00
Devedores por emprést. bonif. e sub.reembols.		0,00	0,00
Clientes, contribuintes e utentes		672 235,27	291 921,10
Estado e outros entes públicos		0,00	0,00
Acionistas/sócios/associados		0,00	0,00
Outras contas a receber		25 501,10	18 941,28
Diferimentos		11 425,16	130 296,18
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		7 250 045,76	6 077 198,57
		7 961 757,29	6 577 673,70
		8 924 320,41	7 357 734,52
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		-1 535 016,56	-1 651 409,46
Ajustamentos em ativos financeiros		0,00	0,00
Excedentes de revalorização		0,00	0,00
Outras variações no património líquido		61 722,49	0,00
Resultado líquido do período		1 215 565,15	128 832,03
		3 318 705,68	2 053 857,17

Rubricas	Notas	Período	
		2025	2024
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		0,00	279 918,07
Fornecedores		5 879,50	20 071,73
Adiant. de clientes, contribuintes utentes		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		16 570,74	57 055,83
Acionistas/sócios/associados		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		0,00	0,00
Fornecedores de investimentos		0,00	0,00
Outras contas a pagar		550 923,20	652 393,79
Diferimentos		2 971 728,22	2 233 924,86
Passivos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
		3 545 101,66	3 243 364,28
Total do Passivo		5 605 614,73	5 303 877,35
Total do Património Líquido e Passivo		8 924 320,41	7 357 734,52

Demonstração de Resultados | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP
Exercício: 2025

Período: 14

Demonstração de Resultados

Unidade Monetária: EUR

Rendimentos e Gastos	Notas	Período	
		2025	2024
Impostos, contribuições e taxas		0,00	0,00
Vendas		3 434,56	3 033,21
Prestações de serviços e concessões		2 379 907,20	1 417 610,22
Transferências e subsídios correntes obtidos		7 730 242,90	5 632 934,23
Variações nos inventários da produção			
Trabalhos para a própria entidade			
Custo mat. vend., mat. consum. e inv. transf.			
Fornecimentos e serviços externos		-3 278 291,90	-1 916 931,96
Gastos com pessoal		-4 125 884,53	-3 684 412,96
Transferências e subsídios concedidos		-1 240 882,54	-1 115 784,17
Prestações sociais			
Perdas Imp Acum-Em Inventários-Merc		-57 626,57	0,00
Imparid. de dívidas a receber(perdas/revers.)		2 748,60	-2 220,00
Provisões (aumentos/reduções)			
Imp. invest. não dep./amortiz(perdas/revers.)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Outros rendimentos		1 837,85	2 656,85
Outros gastos		-20 392,74	-50 680,92
Res. antes deprec. e gastos de financiamento		1 395 092,83	286 204,50
Gastos/reversões de depreciação e amortização			
Imparid. invest. dep./amortiz(perdas/revers.)		-179 527,68	-157 129,39
Result. operac(antes de gastos financiamento)		1 215 565,15	129 075,11
Juros e rendimentos similares obtidos			0,00
Juros e gastos similares suportados			-243,08
Resultado antes de impostos		1 215 565,15	128 832,03
Imposto sobre o rendimento		0,00	0,00
Resultado líquido do período		1 215 565,15	128 832,03

Demonstração de Fluxos de Caixa | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP

Período: 14

Exercício: 2025

Demonstração de fluxos de caixa

Unidade Monetária: EUR

Rúbricas	Notas	Períodos	
		2025	2024
Fluxos de caixa das atividades operacionais		0,00	0,00
Recebimentos de clientes		2 006 113,52	1 218 400,72
Recebimentos de contribuintes		0,00	0,00
Recebimentos transferências e subsídios correntes		7 425 215,79	5 904 284,11
Recebimentos de utentes		0,00	0,00
Pagamentos a fornecedores		-3 282 946,47	-1 869 362,04
Pagamentos ao pessoal		-4 131 316,41	-3 654 177,90
Pagamentos a contribuintes / utentes		0,00	0,00
Pagamentos de transferências e subsídios		-1 249 349,03	-1 107 317,68
Pagamentos de prestações sociais		0,00	0,00
Caixa gerada pelas Operações		767 717,40	491 827,21
Pagamento / recebimento do Imp. sobre rendimento		0,00	0,00
Outros recebimentos/pagamentos		396 274,12	2 053 957,74
Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)		1 163 991,52	2 545 784,95
Fluxos de caixa das atividades de investimento		0,00	0,00
Pagamentos respeitante a:		0,00	0,00
Ativos fixos tangíveis		-92 006,83	-33 055,09
Ativos intangíveis		-267 573,32	-112 030,87
Propriedades de Investimento		0,00	0,00
Investimentos financeiros		0,00	0,00
Outros ativos		0,00	0,00
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		368 435,82	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)		8 855,67	-145 085,96
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
Variação de caixa e seus equivalentes (a+b+c)		1 172 847,19	2 400 698,99
Efeito das diferenças de câmbio		0,00	0,00
Caixa e seus equivalentes de cx. no início do per.		6 077 198,57	3 676 499,58
Caixa e seus equivalentes de caixa no fim do per.		7 250 045,76	6 077 198,57
CONCILIAÇÃO ENTRE CX E SEUS EQUIV E SALDO GERÊNCIA			
Caixa e seus equivalentes de cx. no início do per.		6 077 198,57	3 676 499,58
-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)		6 077 198,57	3 676 499,58
SGA De execução orçamental		3 789 748,96	3 513 587,10
SGA De operações de tesouraria		2 287 449,61	162 912,48
Caixa e seus equivalentes de caixa no fim do per.		7 250 045,76	6 077 198,57
-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)		7 250 045,76	6 077 198,57
SGS De execução orçamental		4 264 183,60	3 789 748,96
SGS De operações de tesouraria		2 985 862,16	2 287 449,61

Demonstração das Alterações no Património Líquido | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP

Exercício: 2025

Demonstração das Alterações no Património Líquido

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		
POSICÃO NO INÍCIO DO PERÍODO (1)		3 576 434,60	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 651 409,46	0,00	0,00	0,00	128 832,03	2 053 857,17	0,00	2 053 857,17
ALTERAÇÃO NO PERÍODO (2)														
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 res. p. 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	61 722,49	0,00	61 722,49	0,00	61 722,49
Outras alt. reconhecidas no Património Líquido	(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)											1 215 565,15	1 215 565,15	0,00	1 215 565,15
RESULTADO INTEGRAL (4) = (2)+ (3)											1 215 565,15	1 277 287,64	0,00	1 277 287,64
OPERAÇÃO COM DETENTORES DE CAPITAL NO PERÍODO														
Subscrições de capital/património		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	116 392,90	0,00	0,00	0,00	-128 832,03	-12 439,13	0,00	-12 439,13
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	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(5)														
POSICÃO NO FIM DO PERÍODO (6) = (1)+(2)+(3)+(4)+(5)		3 576 434,60	0,00	0,00	0,00	0,00	-1 535 016,56	0,00	0,00	61 722,49	-128 832,03	3 318 705,68	0,00	3 318 705,68

Por homologar.

Demonstrações Orçamentais
Demonstração de Execução Orçamental da Despesa | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP

Exercício: 2025

Demonstração de Execução Orçamental da Despesa

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	1 053,50	5 618 659,00	1 337 392,00	0,00	4 131 316,41	4 131 316,41	1 053,50	4 130 262,91	4 131 316,41	0,00	0,00
D1.1	Remunerações certas e permanentes	0,00	4 496 624,00	1 076 916,00	0,00	3 301 624,07	3 301 624,07	0,00	3 301 624,07	3 301 624,07	0,00	0,00
D1.2	Abonos variáveis ou eventuais	0,00	87 749,00	15 397,00	0,00	58 380,82	58 380,82	0,00	58 380,82	58 380,82	0,00	0,00
D1.3	Segurança Social	1 053,50	1 034 286,00	245 079,00	0,00	771 311,52	771 311,52	1 053,50	770 258,02	771 311,52	0,00	0,00
D2	Aquisição de bens e serviços	19 018,23	6 795 953,00	1 446 369,00	967 700,00	4 840 511,56	3 288 825,97	19 018,23	3 263 928,24	3 282 946,47	1 551 685,59	5 879,50
D3	Juros e outros encargos	0,00	3 000,00	0,00	0,00	425,93	425,93	0,00	425,93	425,93	0,00	0,00
D4	Transferências e subsídios correntes	8 466,49	2 664 768,00	0,00	0,00	1 277 598,83	1 249 349,03	8 466,49	1 240 882,54	1 249 349,03	28 249,80	0,00
D4.1	Outras Transferências correntes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D4.3	Administração central	0,00	1 373 337,00	0,00	0,00	645 985,02	645 985,02	0,00	645 985,02	645 985,02	0,00	0,00
D4.5	Administração local	0,00	760 574,00	0,00	0,00	172 200,92	172 200,92	0,00	172 200,92	172 200,92	0,00	0,00
D4.6	Segurança social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D4.8	Famílias	8 466,49	456 184,00	0,00	0,00	384 740,29	356 490,49	8 466,49	348 024,00	356 490,49	28 249,80	0,00
D4.9	Resto do mundo:	0,00	74 673,00	0,00	0,00	74 672,60	74 672,60	0,00	74 672,60	74 672,60	0,00	0,00
D5	Outras despesas correntes	0,00	99 302,00	77 806,00	0,00	14 627,52	14 627,52	0,00	14 627,52	14 627,52	0,00	0,00
	Despesas de Capital											
D6	Aquisição de bens de capital	0,00	487 469,00	0,00	0,00	359 580,15	359 580,15	0,00	359 580,15	359 580,15	0,00	0,00
	Total	28 538,22	15 669 151,00	2 861 567,00	967 700,00	10 624 060,40	9 044 125,01	28 538,22	9 009 707,29	9 038 245,51	1 579 935,39	5 879,50

Por homologar.

Demonstração de Execução Orçamental da Receita | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP

Exercício: 2025

Demonstração de Execução Orçamental da Receita

Exercício: 2025										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	12 094 719,00	0,00	8 163 019,15	737 803,36	8 163 019,15	737 803,36	737 803,36	0,00	7 425 215,79	7 425 215,79	0,00	
R5.1	Transferências correntes	12 094 719,00	0,00	8 163 019,15	737 803,36	8 163 019,15	737 803,36	737 803,36	0,00	7 425 215,79	7 425 215,79	0,00	
R5.1.1	Administrações Públicas	5 224 582,00	0,00	4 331 395,16	0,00	4 331 395,16	0,00	0,00	0,00	4 331 395,16	4 331 395,16	0,00	
R5.1.1.1	Administração Central - Estado Português	4 884 071,00	0,00	3 990 884,50	0,00	3 990 884,50	0,00	0,00	0,00	3 990 884,50	3 990 884,50	0,00	
R5.1.1.2	Administração Central - Outras entidades	340 511,00	0,00	340 510,66	0,00	340 510,66	0,00	0,00	0,00	340 510,66	340 510,66	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 - UE	6 836 160,00	0,00	3 808 126,45	737 803,36	3 808 126,45	737 803,36	737 803,36	0,00	3 070 323,09	3 070 323,09	0,00	
R5.1.3	Outras	33 977,00	0,00	23 497,54	0,00	23 497,54	0,00	0,00	0,00	23 497,54	23 497,54	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	3 112 228,00	348 134,12	2 805 159,66	420 620,57	2 006 113,52	0,00	0,00	252 266,10	1 753 847,42	2 006 113,52	726 559,69	
R7	Outras receitas correntes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Receita Capital												
R9	Transferências e subsídios de capital	462 201,00	0,00	368 435,82	0,00	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	368 435,82	0,00	
R9.1.1.1	Administração Central - Estado Português	462 201,00	0,00	368 435,82	0,00	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	368 435,82	0,00	
R11	Reposição não abatidas aos pagamento	3,00	6 184,96	483,73	28,62	483,73	0,00	0,00	0,00	483,73	483,73	6 156,34	
	Saldo de Gerência anterior	8,00	0,00	3 789 748,96	287 568,71	3 789 748,96	287 568,71	287 568,71	0,00	3 502 180,25	3 502 180,25	0,00	
	Total	15 669 159,00	354 319,08	15 126 847,32	1 446 021,26	14 327 801,18	1 025 372,07	1 025 372,07	252 266,10	13 050 163,01	13 302 429,11	732 716,03	

Demonstração Desempenho Orçamental | 31-12-2025

Entidade: 5032 INA IP

Demonstração Desempenho Orçamental

Exercício: 2025		Fontes de financiamento (2025)						Unidade Monetária: EUR	
Rubrica	Recebimentos	RP	RG	UE	EMPR	Fundos alheios	Total	2024	
	Saldo de Gerência anterior	3 460 744,67	0,00	329 004,29	0,00	2 287 449,61	6 077 198,57	3 676 499,58	
	Operações orçamentais [1]	3 189 293,09	0,00	312 887,16	0,00	0,00	3 502 180,25	3 471 644,01	
	Devolução do saldo oper. orçamentais	271 451,58	0,00	16 117,13	0,00	0,00	287 568,71	41 943,09	
	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]	0,00	0,00	0,00	0,00	2 287 449,61	2 287 449,61	162 912,48	
	Receita Corrente	2 346 624,18	3 990 884,50	3 093 820,63	0,00	0,00	9 431 329,31	7 122 684,83	
R1	Receita Fiscal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
R1.1	Impostos Diretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
R1.2	Impostos Indiretos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
R2	Contribuições sist. proteção social e substist.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	340 510,66	3 990 884,50	3 093 991,63	0,00	0,00	7 425 386,79	5 904 284,11	
R5.1	Transferências correntes	340 510,66	3 990 884,50	3 093 991,63	0,00	0,00	7 425 386,79	5 904 284,11	
R5.1.1	Administrações Públicas	340 510,66	3 990 884,50	0,00	0,00	0,00	4 331 395,16	3 534 445,47	
R5.1.1.1	Administração Central - Estado Português	0,00	3 990 884,50	0,00	0,00	0,00	3 990 884,50	3 501 549,63	
R5.1.1.2	Administração Central - Outras entidades	340 510,66	0,00	0,00	0,00	0,00	340 510,66	32 895,84	
R5.1.2	Exterior - UE	0,00	0,00	3 093 820,63	0,00	0,00	3 093 820,63	2 369 838,64	
R5.1.3	Outras	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	
R6	Venda de bens e serviços	2 006 113,52	0,00	0,00	0,00	0,00	2 006 113,52	1 218 400,72	
R7	Outras receitas correntes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
RA03	Receita de Capital	0,00	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	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	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	0,00	
R9.1	Transferências de capital	0,00	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	0,00	
R9.1.1	Administrações Públicas	0,00	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	0,00	
R9.1.1.1	Administração Central - Estado Português	0,00	368 435,82	0,00	0,00	0,00	368 435,82	0,00	
R9.2	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	151,63	0,00	332,10	0,00	0,00	483,73	1 229,70	
	Receita Efetiva [2]	2 346 775,81	4 359 320,32	3 094 152,73	0,00	0,00	9 800 248,86	7 123 914,53	
	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]	5 536 068,90	4 359 320,32	3 407 039,89	0,00	0,00	13 302 429,11	10 595 558,54	
	Operações Tesouraria [B]	0,00	0,00	0,00	0,00	1 746 649,45	1 746 649,45	6 008 219,68	

Entidade: 5032 INA IP

Exercício: 2025

Demonstração Desempenho Orçamental

Unidade Monetária: EUR

Rubrica	Recebimentos	Fontes de financiamento (2025)						Total	2024
		RP	RG	UE	EMPR	Fundos alheios			
	Despesa Corrente	1 728 115,07	3 935 252,57	3 015 297,72	0,00	0,00	8 678 665,36	6 660 723,62	
D1	Despesas com o pessoal	283 660,76	3 529 776,67	317 878,98	0,00	0,00	4 131 316,41	3 654 177,90	
D1.1	Remunerações certas e permanentes	225 297,36	2 834 690,64	241 636,07	0,00	0,00	3 301 624,07	2 942 374,67	
D1.2	Abonos variáveis ou eventuais	6 463,18	33 818,44	18 099,20	0,00	0,00	58 380,82	26 444,46	
D1.3	Segurança Social	51 900,22	661 267,59	58 143,71	0,00	0,00	771 311,52	685 358,77	
D2	Aquisição de bens e serviços	1 337 730,75	405 475,90	1 539 739,82	0,00	0,00	3 282 946,47	1 869 362,04	
D3	Juros e outros encargos	425,93	0,00	0,00	0,00	0,00	425,93	178,41	
D4	Transferências e subsídios correntes	91 809,41	0,00	1 157 539,62	0,00	0,00	1 249 349,03	1 107 317,68	
D4.1	Transferências correntes	91 809,41	0,00	1 157 539,62	0,00	0,00	1 249 349,03	1 107 317,68	
D4.1.1	Administrações Públicas	17 136,81	0,00	801 049,13	0,00	0,00	818 185,94	682 072,94	
D4.1.1.1	Administração Central - Estado Português	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D4.1.1.1	Administração Central - Estado Português	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D4.1.1.2	Administração Central - Outras entidades	9 908,81	0,00	636 076,21	0,00	0,00	645 985,02	482 140,59	
D4.1.1.3	Segurança Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D4.1.1.4	Administração Regional	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D4.1.1.5	Administração Local	7 228,00	0,00	164 972,92	0,00	0,00	172 200,92	199 932,35	
D4.1.3	Famílias	0,00	0,00	356 490,49	0,00	0,00	356 490,49	353 823,00	
D4.1.4	Outras	74 672,60	0,00	0,00	0,00	0,00	74 672,60	71 421,74	
D5	Outras despesas correntes	14 488,22	0,00	139,30	0,00	0,00	14 627,52	29 687,59	
DA02	Despesa de Capital	143 399,24	152 772,20	63 408,71	0,00	0,00	359 580,15	145 085,96	
D6	Aquisição de bens de capital	143 399,24	152 772,20	63 408,71	0,00	0,00	359 580,15	145 085,96	
D7	Transferências e subsídios de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D8	Outras despesas de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
DA03	Despesa Efetiva [5]	1 871 514,31	4 088 024,77	3 078 706,43	0,00	0,00	9 038 245,51	6 805 809,58	
DA04	Despesa não efetiva [6]	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
D9	Despesas com ativos financeiros	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]	1 871 514,31	4 088 024,77	3 078 706,43	0,00	0,00	9 038 245,51	6 805 809,58	
	Operações Tesouraria [C]	0,00	0,00	0,00	0,00	1 048 236,90	1 048 236,90	3 883 682,55	
	Saldo para a Gerência Seguinte	3 664 554,59	271 295,55	328 333,46	0,00	2 985 862,16	7 250 045,76	6 077 198,57	
	Operações Orçamentais [8] = [4] - [7]	3 664 554,59	271 295,55	328 333,46	0,00	0,00	4 264 183,60	3 789 748,96	
	Operações Tesouraria [D] = [A] + [B] - [C]	0,00	0,00	0,00	0,00	2 985 862,16	2 985 862,16	2 287 449,61	
	Saldo Global [2] - [5]	475 261,50	271 295,55	15 446,30	0,00	0,00	762 003,35	318 104,95	
	Despesa Primária	1 871 088,38	4 088 024,77	3 078 706,43	0,00	0,00	9 037 819,58	6 805 631,17	
	Saldo Corrente	618 509,11	55 631,93	78 522,91	0,00	0,00	752 663,95	461 961,21	
	Saldo Capital	-143 399,24	215 663,62	-63 408,71	0,00	0,00	8 855,67	-145 085,96	
	Saldo Primário	475 687,43	271 295,55	15 446,30	0,00	0,00	762 429,28	318 283,36	
	Receita Total [1] + [2] + [3]	5 536 068,90	4 359 320,32	3 407 039,89	0,00	0,00	13 302 429,11	10 595 558,54	
	Despesa Total [5] + [6]	1 871 514,31	4 088 024,77	3 078 706,43	0,00	0,00	9 038 245,51	6 805 809,58	

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, 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, 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: 05 1 02 02 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 2025, 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 2024 e de 2025 a desagregação dos saldos de caixa e depósitos bancários apresenta-se conforme o seguinte:

Unidade Monetária: EUR

Conta	Designação da conta	31/12/2024	31/12/2025
121000001	Tes-Fun.Própr-FP01-R	3 450 508,69	763 270,64
121000117	Tes-Fun.Própr-FP02-R	0,00	2 831 934,96
121000002	Tes-Fun.Própr-FP04-R	996 284,17	969 766,95
121000120	Tes-Fun.Própr-FP06-R	7 677,60	10 350,64
121000119	Tes-Fun.Comun-FC02-R	1 473 937,50	2 535 742,82
121000118	Tes-Fun.Comun-FC03-R	17 377,76	17 377,76
121000116	Tes-Fun.Comun-FC01-R	131 412,85	121 601,99
Total		6 077 198,57	7 250 045,76

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 Instituições de Ensino Público, 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 2025, devido à falta de recursos humanos, o INA não efetuou a contagem do inventário. Seguindo a NCRF 18 – Inventários, optou-se pelo ajustamento (perda por imparidade) dos inventários, tratando-se de um ajuste prudencial que reflete a perda de valor de ativos de forma controlada e documentada, conforme as normas contabilísticas.

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 depreciables, 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 2025, 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	Quantia Bruta	Início do Período		Quantia Escriturada	Quantia Bruta	Final do Período		Quantia Escriturada
		Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas			Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas	
-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	316 842,45	212 415,87	0,00	104 426,58	571 271,34	247 980,28	0,00	323 291,06
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	316 842,45	212 415,87	0,00	104 426,58	571 271,34	247 980,28	0,00	323 291,06

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2025, 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	104 426,58	292 403,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-71374,84	0,00	-2 164,01	323 291,06
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	104 426,58	292 403,33	0,00	0,00	0,00	0,00	-71 374,84	0,00	-2 164,01	323 291,06

4. ACORDOS DE CONCESSÃO: CONCEDENTES

No período findo a 31 de dezembro de 2025, 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 2025, a quantia escriturada dos ativos fixos tangíveis, bem como as respetivas depreciações acumuladas, foi a seguinte:

Unidade Monetária: EUR								
Descrição	Início do Período			Quantia Escriturada	Final do Período			Quantia Escriturada
	Quantia Bruta	Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas		Quantia Bruta	Amortizações Acumuladas	Perdas por Imparidade Acumuladas	
-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	1080 579,37	520 380,52	0,00	560 198,85	924 973,47	411 476,72	0,00	513 496,75
Equipamento de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento administrativo	578 341,92	539 225,94	0,00	39 115,98	358 181,04	332 694,35	0,00	25 486,69
Equipamentos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	141 504,60	65 185,19	0,00	76 319,41	188 740,34	88 451,72	0,00	100 288,62
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	1 800 425,89	1 124 791,65	0,00	675 634,24	1 471 894,85	832 622,79	0,00	639 272,06
Total	1 800 425,89	1 124 791,65	0,00	675 634,24	1 471 894,85	832 622,79	0,00	639 272,06

Por homologar.

Durante o período findo a 31 de dezembro de 2025, ocorreram as seguintes variações:

Variações do Período										Unidade Monetária: EUR	
Rubricas	Quantia escriturada inicial	Adições	Transferências internas à entidade	Revalorizações	Reversões de Perdas por Imparidade	Perdas por imparidade	Amortizações do período	Diferenças cambiais	Diminuições	Quantia escriturada	
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	(11)24344646474849440	
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	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	0,00
Infraestruturas	0,00	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	0,00
Outros	0,00	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	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	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	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	0,00
Infraestruturas	0,00	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	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	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	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	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	0,00
Equipamento básico	560 498,85	68 433,49	-33 115,58	0,00	0,00	0,00	-79 859,24	0,00	-2 460,77	5 849,75	5 849,75
Equipamento de transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipamento administrativo	39 115,98	857,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-14 281,91	0,00	-204,38	25 486,69	25 486,69
Equipamentos biológicos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	76 319,41	4 873,95	33 115,58	0,00	0,00	0,00	-14 011,69	0,00	-8,63	100 288,62	100 288,62
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	0,00
Outros ativos fixos tangíveis	675 634,24	74 164,44	0,00	0,00	0,00	0,00	-10 845,24	0,00	-2 373,78	639 272,06	639 272,06
Ativos fixos tangíveis	675 634,24	74 164,44	0,00	0,00	0,00	0,00	-10 845,24	0,00	-2 373,78	639 272,06	639 272,06

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 2025 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 01/01/2025 e término a 31/12/2027, no valor de 6.937,20€ ao ano acrescido do valor do IVA 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 2025 o INA não detém propriedades de investimento.

9. IMPARIDADE DE ATIVOS

Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2025 foram detetados acontecimentos e circunstâncias que conduziram ao reconhecimento de perdas por imparidade de ativos, nomeadamente ao nível dos inventários. Em resultado dessas análises, foi registada uma perda por imparidade no montante de 57.626,57€, refletindo a redução do valor realizável líquido desses ativos.

10. INVENTÁRIOS

Em 31 de dezembro de 2025, 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)
Inventários estratégicos e bens a transferir	0,00	0,00	0,00
Mercadorias	57 626,57	57 626,57	0,00
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	57 626,57	0,00

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	57 626,57	0,00	0,00	0,00	0,00
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	57 626,57	0,00	0,00	0,00	0,00

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 comercial 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	2025	2024
Venda de bens	3 235,46	3 033,21
Livros	3 235,46	3 033,21
Outros	0,00	0,00
Prestações de serviços e concessões	2 002 878,06	1 417 610,22
Estudos, Parecer e Consultorias	14 747,06	19 450,00
Ações de Formação	1 988 131,00	1 398 160,22
Total	2 006 113,52	1 420 643,43

14. RENDIMENTOS DE TRANSAÇÕES SEM CONTRAPRESTAÇÃO

Os rendimentos provenientes de transações sem contraprestação resultam de recebimentos de outras entidades sem dar em troca um valor aproximadamente igual, ou a entrega de valor por parte de outra entidade sem receber valor em troca. Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 os rendimentos 7.793.651,61€ e 5.904.284,11€ respetivamente, são provenientes das seguintes transações e acontecimentos sem contraprestação:

Unidade Monetária: EUR

Transações sem contraprestação	2025	2024
Transferências e subsídios correntes obtidos	7 793 651,61	5 904 284,11
Imputação de subsídios e transferências para investimentos	0,00	0,00
Total	7 793 651,61	5 904 284,11

14.1. Transferências e subsídios correntes obtidos

Nos exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, a rubrica Transferências e subsídios correntes obtidos evidenciava a seguinte decomposição:

Unidade Monetária: EUR

Transferências e subsídios correntes obtidos	2025	2024
Transferências - Orçamento Estado	4 359 320,32	3 230 199,75
Transferências e Subsídios EU - Instituições	3 434 331,29	2 369 838,64
Outras transferências correntes obtidas (Camões)	0,00	32 895,84
Total	7 793 651,61	5 632 934,23

Unidade Monetária: EUR

Transferências e subsídios correntes obtidos - Entidade financiadora	2025
Transferências - Orçamento Estado	4 359 320,32
Outras transferências correntes obtidas (Camões)	0,00
Transferências e Subsídios EU - Instituições	3 434 331,29
Instituto Politécnico de Bragança	16 582,68
EEA Grants Portugal	6 914,86
Estrutura de Missão "RECUPERAR PORTUGAL"	3 410 833,75
Total	7 793 651,61

Efetuuou-se uma entrega ao Estado no valor de 271 270,38€.

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	- €	- €	- €	- €
Garantias a clientes	- €	- €	- €	- €
Processos judiciais em curso	2 060 513,07 €	- €	- €	2 060 513,07 €
Acidentes de trabalho e doenças profissionais	- €	- €	- €	- €
Matérias ambientais	- €	- €	- €	- €
Contratos onerosos	- €	- €	- €	- €
Reestruturação e reorganização	- €	- €	- €	- €
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 2025, o INA não registou operações em moeda estrangeira.

17. OPERAÇÕES APÓS A DATA DO RELATO

As demonstrações financeiras foram disponibilizadas pela eSPAP em 15/03/2026 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

	2025		2024	
	Ativo	Passivo	Ativo	Passivo
Est. Retenção Imp s/Rend-Trab Dependente	0,00	0,00	0,00	34 389,00
Est. Retenção Imp s/Rend-Trab Independente	0,00	14 086,19	0,00	18 405,75
Est. - IVA a Pagar	0,00	2 436,80	0,00	3 531,08
Cont. Subsistemas Saúde-Parte Patronal	0,00	0,00	0,00	0,00
Cont. Subsistemas Saúde - Outros	0,00		0,00	365,00
Est.Out.EP-Outras Tributações	0,00	47,75	0,00	365,00
Total	0,00	16 570,74	0,00	57 055,83

O montante inscrito em Retenção do Imposto sobre o Rendimento e Contribuições no passivo no valor de 16.570,74€, respeitam às retenções nas remunerações de trabalhadores Dependentes e Independentes, IVA e contribuições para subsistemas de Saúde, cuja entrega foi efetuada em 2026.

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 51.774,42€.

Unidade Monetária: EUR

	Saldo Inicial	Imparidades	Saldo Final
Client/Cont/Ute -Clientes C/C-Realí até 12 meses	724 149,69	51 774,42	672 375,27
Clientes, contribuintes e utentes	724 149,69	51 774,42	672 375,27

Em 31 de Dezembro de 2025 o saldo inicial das dívidas de clientes ascendia a de 724.149,69 € com um resultado final, após o reconhecimento das perdas por imparidades, de 672.375,27 €.

18.3. Outros Contas a receber

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante registado na rubrica de Outras contas a receber é composto por:

Unidade Monetária: EUR

Outras contas a receber	2025	2024
Outros Devedores - Controlo Duplo Cabimento	0,00	0,00
Outros Acréscimos Rendimentos	1 440,00	0,00
Outros Devedores e Credores - Outros Devedores	24 061,10	18 941,28
Total	25 501,10	18 941,28

Quanto aos acréscimos de rendimentos, em 2024 o INA alterou os seus procedimentos internos passando a faturar as formações realizadas em data anterior ao seu início resultando num valor residual registado em 2025.

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, a fornecedores e fornecedores de investimentos, à data de 31.12.2025 ascendem a 5.879,50€, obrigações por liquidar que transitaram para 2026.

Unidade Monetária: EUR

Fornecedores	2025	2024
Fornecedores C/C-Exigível até 12 meses	5 879,50	20 071,73
Fornec -Fat Recp.Conferênc -C/ Dotação	0,00	0,00
Fornecedores de Investimentos	0,00	0,00
Total	5 879,50	20 071,73

18.5. Outras Contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2025 e 2024, o montante registado na rubrica de Outras contas a pagar é composto por:

Unidade Monetária: EUR

Outras contas a pagar	2025	2024
Credores Acrésc Gastos-Rem. A Liquid	534 731,52	535 812,36
Credores Acrésc Gastos-Out Acres Gastos	15 843,88	116 581,43
Out Dev e Cred-Sindicatos		0,00
Out Cred-Outros-Exigível até12 meses	347,80	0,00
Total	550 923,20	652 393,79

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 2025. 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 2025 e 2024, o montante registado na rubrica de Gastos com Pessoal é composto por:

Unidade Monetária: EUR

Gastos com Pessoal	2025	2024
Remuneração Orgãos Sociais	12 673,97	12 388,88
Remunerações do Pessoal	3 288 908,77	2 959 874,23
Benefício Pós-Emprego	16 655,87	9 796,53
Encargos Remunerações-Sistemas Proteção Social	754 741,40	676 695,66
Acidentes Trabalho e Doenças Profissionais	340,24	116,07
Outros Gastos com Pessoal	37 325,34	9 937,77
Outros Encargos Sociais	15 238,94	15 603,82
Total	4 125 884,53	3 684 412,96

Os gastos com pessoal tiveram um acréscimo de custos em relação ao ano anterior devido à transição dos trabalhadores da carreira geral de técnico superior para a nova carreira de Técnica Superior Especialista em Coordenação Transversal de Administração e Políticas Públicas, Decreto-Lei n.º 61/2025, de 2 de abril.

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
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
5032010523 Centro Qualifica AP - 2	CQ-AP 2
5032010524 Centro Qualifica AP - 3	CQ-AP 3
5032010525 Centro Qualifica AP - 4	CQ-AP 4
5032010526 Centro Qualifica AP - 5	CQ-AP 5
5032010527 Centro Qualifica AP - 6	CQ-AP 6
5032010528 Centro Qualifica AP - 7	CQ-AP 7
5032010601 Reforço da oferta formativa	OE1E1M1
5032010602 Implement Plano Capacit Estratégica AP	OE1E1M2
5032010603 Aceleraç processo conversão da formação	OE1E1M2
5032010604 Consolid identidade pedagógica distintiv	OE1E1M3
5032010611 Revisão e implementação do modelo gecAP	OE1E2M1
5032010612 Processo conversão em formato MOOC	OE1E2M2
5032010613 Soluções inov capacit oferta format INA	OE1E2M3
5032010614 Contrib políticas form e inst monitoriz	OE1E2M2
5032010615 Contrib melhoria gestão da formação prof	OE1E2M3
5032010621 Disp de formação p/ dirigentes e trab AP	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	Promoção competênc em áreas estratégicas	OE1E5M2
5032010701	Dinamiz ecossist gerador de valor c/ I&D	OE2E1M1
5032010711	Coprod e disseminação de conhecimento AP	OE2E2M1
5032010712	Coprod e disseminação de conhecim AP	OE2E2M2
5032010721	Prémio INA	OE2E3M1
5032010722	Coprodução e disseminação investig I&D	OE2E3M2
5032010723	Coprod e disseminação investig unid I&D	OE2E3M3
5032010731	Realiz de exercícios de horizon scanning	OE2E4M1
5032010732	Relatório de avaliação ciclo da formação	OE2E4M2
5032010733	Realiz diagnóstico estratégico formação	OE2E4M3
5032010741	Promoção de prototipagem e ideias inov	OE2E5M1
5032010742	Trf conhec soluç inov p/ oferta formativ	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
5032010813	Integração estratégia potenciação dados	OE3E2M1
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
5032010913	Desenvol programa intercâmbio de trab AP	OE4E2M3
5032010921	Disponib formação trab AP países da CPLP	OE4E3M1
5032010922	Desenv prog intercâmb trab AP out países	OE4E3M2
5032010923	Implementação benchmarking internacional	OE4E3M1
5032010924	Disp oferta capacitação org internaciona	OE4E3M2
5032010931	Disponib formação a trab AP países CPLP	OE4E4M1
5032010932	Promoção imagem do INA junto países CPLP	OE4E4M2
5032010933	Dinamiz Rede Inst Nacionais AP (RINAPE)	OE4E4M3
5032010941	Promo imag INA capacit out países CPLP	OE4E5M1
5032010942	Dinamiz Rede Inst Nacionais AP Equival	OE4E5M2

