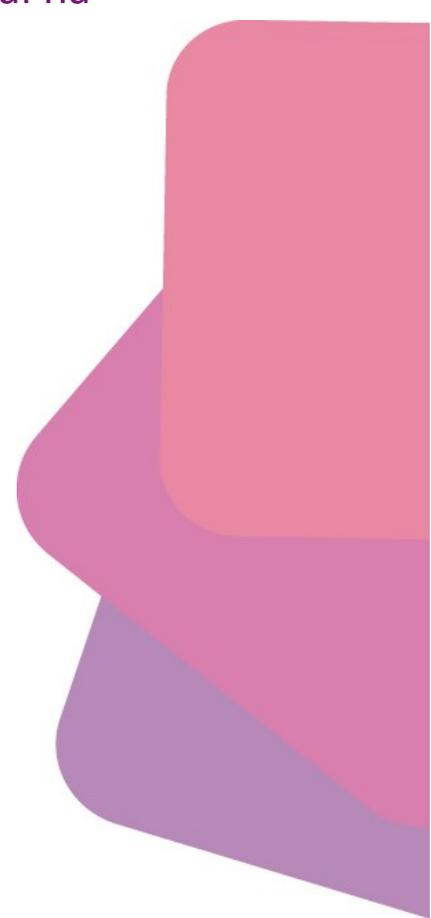


COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Relatório de Gestão da Formação Profissional na
Administração Pública Central
Ano de 2020



LISTA DE ACRÓNIMOS

AP – Administração Pública

RPGF – Questionário para reporte das práticas no âmbito da gestão da formação

RFP e i-RFP – Questionário para reporte da formação realizada em 2020, planeada e não planeada

SIOE – Sistema de Informação da Organização do Estado

Áreas Governativas

MAI – Administração Interna

MAg – Agricultura

MAAC – Ambiente e da Ação Climática

MCTES – Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MCT – Coesão Territorial

MC – Cultura

MDN – Defesa Nacional

METD – Economia e da Transição Digital

Medu – Educação

MF – Finanças

MIH – Infraestruturas e da Habitação

MJ – Justiça

MM – Mar

MMEAP – Modernização do Estado e da Administração Pública

MNE – Negócios Estrangeiros

OSI – Órgãos de Soberania e Entidades Independentes

MP – Planeamento

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

MS – Saúde

MTSSS – Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Lista de acrónimos..... | 3 |
| Índice | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 7 |
| ÍNDICE DE TABELAS | 8 |
| 1. NOTA PRÉVIA | 9 |
| 2. SUMÁRIO EXECUTIVO | 13 |
| 3. INTRODUÇÃO | 19 |
| Enquadramento | 21 |
| Notas Metodológicas | 21 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO | 23 |
| Serviços que reportaram | 25 |
| Caracterização dos serviços | 27 |
| Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico | 27 |
| 5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 33 |
| Serviços que realizaram diagnóstico de necessidades de formação | 35 |
| Intervalo de tempo do diagnóstico..... | 36 |
| Foco da análise diagnóstica | 36 |
| Fontes para identificar necessidades de formação | 37 |
| Intervenientes que participaram na realização do diagnóstico de necessidades | 38 |
| Métodos e técnicas utilizadas na obtenção dos dados para diagnóstico de necessidades..... | 38 |
| Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação | 39 |
| Oportunidades de melhoria..... | 40 |
| 6. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO..... | 43 |
| Elaboração de plano de formação | 45 |
| Informação de apoio ao plano de formação | 45 |
| Plano de formação elaborado em documento autónomo | 46 |
| Oportunidades de melhoria na elaboração do plano de formação..... | 47 |
| 7. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO..... | 49 |
| Trabalhadores abrangidos na formação | 51 |
| Trabalhadores que participaram em ações de formação, por área governativa | 52 |
| Trabalhadores que participaram em ações de formação, por género e área governativa | 52 |
| Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional | 53 |
| Caracterização das ações de formação | 55 |
| Tipo de horário da formação | 58 |
| Regime de formação..... | 58 |
| Tipo de entidade formadora..... | 59 |
| Investimento em formação | 61 |
| Execução da formação face ao planeado | 67 |
| Oportunidades de melhoria..... | 72 |
| 8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO..... | 75 |
| Realização da avaliação da formação | 77 |
| Momentos da avaliação da formação | 77 |

| | |
|---|-----------|
| Dimensões da avaliação da formação | 78 |
| Participantes no processo avaliativo | 79 |
| Métodos e técnicas utilizadas..... | 79 |
| Resultados do processo avaliativo..... | 80 |
| Oportunidades de melhoria a considerar na fase da avaliação da formação | 81 |
| 9. ANÁLISE COMPARATIVA REPORTE 2019-2020..... | 83 |
| 10. OPORTUNIDADES DE MELHORIA..... | 91 |
| ANEXO..... | 97 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – CICLO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO..... | 15 |
| FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES ABRANGIDOS NO REPORTE DA FORMAÇÃO | 27 |
| FIGURA 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES ABRANGIDOS NO REPORTE DA FORMAÇÃO, POR GÉNERO | 27 |
| FIGURA 4 – SERVIÇOS COM UNIDADES DE FORMAÇÃO E RESPECTIVO NÍVEL HIERÁRQUICO | 28 |
| FIGURA 5 – SERVIÇOS COM <i>SOFTWARE</i> OU INSTRUMENTO TECNOLÓGICO DE APOIO À GESTÃO DA FORMAÇÃO..... | 28 |
| FIGURA 6 – TIPO DE <i>SOFTWARE</i> OU INSTRUMENTO TECNOLÓGICO DE APOIO À GESTÃO DA FORMAÇÃO | 29 |
| FIGURA 7 – BOLSA DE FORMADORES | 29 |
| FIGURA 8 – ENTIDADES COM BOLSA DE FORMADORES, POR ÁREA GOVERNATIVA..... | 30 |
| FIGURA 9 – TIPO DE FORMADORES | 30 |
| FIGURA 10 – SERVIÇOS QUE MINISTRAM FORMAÇÃO PARA O EXTERIOR..... | 31 |
| FIGURA 11 – SERVIÇOS QUE MINISTRAM FORMAÇÃO PARA O EXTERIOR, POR ÁREA GOVERNATIVA..... | 31 |
| FIGURA 12 – SISTEMA INTERNO DE GESTÃO DA QUALIDADE | 32 |
| FIGURA 13 – REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 35 |
| FIGURA 14 – REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO, POR ÁREA GOVERNATIVA | 36 |
| FIGURA 15 – INTERVALO DE TEMPO A QUE RESPEITA O DIAGNÓSTICO | 36 |
| FIGURA 16 – FOCO DA ANÁLISE DIAGNÓSTICA | 37 |
| FIGURA 17 – FONTES DE IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 37 |
| FIGURA 18 – INTERVENIENTES NA REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 38 |
| FIGURA 19 – MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS NA OBTENÇÃO DE DADOS PARA O DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 39 |
| FIGURA 20 – ABORDAGEM DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 39 |
| FIGURA 21 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 40 |
| FIGURA 22 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NA REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | 41 |
| FIGURA 23 – REALIZAÇÃO DE PLANO DE FORMAÇÃO | 45 |
| FIGURA 24 – INFORMAÇÃO DE APOIO À ELABORAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO..... | 46 |
| FIGURA 25 – PLANO DE FORMAÇÃO APRESENTADO EM DOCUMENTO AUTÓNOMO..... | 47 |
| FIGURA 26 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO | 47 |
| FIGURA 27 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO | 48 |
| FIGURA 28 – TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO, POR GÉNERO..... | 51 |
| FIGURA 29 – TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO, POR GÉNERO E ÁREA GOVERNATIVA..... | 52 |
| FIGURA 30 – EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR MODALIDADE (PERÍODO 2016 A 2020) . | 56 |
| FIGURA 31 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR TIPO DE AÇÃO (PERÍODO 2015 A 2020) | 57 |
| FIGURA 32 – VOLUME DE FORMAÇÃO POR TIPO DE HORÁRIO | 58 |
| FIGURA 33 – EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO POR TRABALHADOR (PERÍODO 2016 A 2020) | 62 |
| FIGURA 34 – DESPESAS COM FORMAÇÃO FACE AOS ENCARGOS COM PESSOAL E AO ORÇAMENTO DOS SERVIÇOS . | 65 |
| FIGURA 35 – TIPO DE FONTES DE FINANCIAMENTO DA FORMAÇÃO..... | 66 |
| FIGURA 36 – EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO | 68 |
| FIGURA 37 – SERVIÇOS QUE REPORTAM A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES EM AÇÕES AO ABRIGO DO REGIME DE AUTOFORMAÇÃO | 70 |
| FIGURA 38 – PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO EM REGIME DE AUTOFORMAÇÃO, POR GÉNERO | 72 |
| FIGURA 39 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO | 72 |
| FIGURA 40 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO | 73 |
| FIGURA 41 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO | 77 |
| FIGURA 42 – MOMENTOS DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO | 78 |
| FIGURA 43 – DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO..... | 78 |

| | |
|--|----|
| FIGURA 44 – PARTICIPANTES NA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO..... | 79 |
| FIGURA 45 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO | 80 |
| FIGURA 46 – FINALIDADE DA UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO OBTIDA NOS VÁRIOS MOMENTOS DE AVALIAÇÃO PELA ENTIDADE | 81 |
| FIGURA 47 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO | 81 |
| FIGURA 48 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO | 82 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|----|
| TABELA 1- EVOLUÇÃO DO UNIVERSO DE SERVIÇOS E TRABALHADORES (BASE SIOE COM AJUSTE REALIZADO PELOS SERVIÇOS)..... | 22 |
| TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIÇOS QUE REPORTARAM FORMAÇÃO E RESPECTIVOS TRABALHADORES, COMPARATIVAMENTE AO UNIVERSO (SIOE), POR ÁREA GOVERNATIVA..... | 26 |
| TABELA 3 – EVOLUÇÃO DA PERCENTAGEM DE TRABALHADORES COM FORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2020)~ | 52 |
| TABELA 4 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES EM AÇÕES DE FORMAÇÃO (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2020-2019) | 53 |
| TABELA 5 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO MAIS ELEVADAS NA FORMAÇÃO, POR GRUPO PROFISSIONAL (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2020-2019) | 54 |
| TABELA 6 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO MAIS BAIXAS NA FORMAÇÃO, POR GRUPO PROFISSIONAL (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2020-2019) | 54 |
| TABELA 7 – EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA FORMAÇÃO RELATIVAMENTE A CARREIRAS GERAIS (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2020- 2019)..... | 55 |
| TABELA 8 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2019) | 55 |
| TABELA 9 – EVOLUÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO POR TIPO DE REGIME (PERÍODO DE 2016 A 2020)..... | 59 |
| TABELA 10 – EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO, POR TIPO DE ENTIDADE FORMADORA (ANÁLISE COMPARATIVA 2020-2019)..... | 60 |
| TABELA 11 – EVOLUÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO INTERNA (TOP 3) – ANÁLISE COMPARATIVA 2020-2019 | 61 |
| TABELA 12 – EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2020) | 61 |
| TABELA 13 – EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2020) | 62 |
| TABELA 14 – CUSTO DA FORMAÇÃO POR TRABALHADOR, POR ÁREA GOVERNATIVA | 63 |
| TABELA 15 - EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO POR TRABALHADOR FACE A VALOR MÉDIO DO INVESTIMENTO NO PERÍODO DE 2017/2019 | 64 |
| TABELA 16 – EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2020) | 65 |
| TABELA 17 – EVOLUÇÃO DO PESO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020)..... | 66 |
| TABELA 18 – EVOLUÇÃO DO VOLUME E CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2020) | 67 |
| TABELA 19 – EXECUÇÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO PLANEADAS, POR ÁREA GOVERNATIVA | 68 |
| TABELA 20 – EXECUÇÃO EM NÚMERO DE FORMANDOS, POR ÁREA GOVERNATIVA | 69 |
| TABELA 21 – EXECUÇÃO DOS ENCARGOS COM FORMAÇÃO, POR ÁREA GOVERNATIVA..... | 69 |
| TABELA 22 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES AO ABRIGO DO REGIME DE AUTOFORMAÇÃO (PERÍODO 2016 A 2019)..... | 70 |
| TABELA 23 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE PARTICIPAÇÃO NA FORMAÇÃO AO ABRIGO DO REGIME DE AUTOFORMAÇÃO EM CARREIRAS GERAIS (PERÍODO 2016 A 2020) | 71 |
| TABELA 24 – CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS QUE REPORTARAM (ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020) | 85 |
| TABELA 25 – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020) | 86 |
| TABELA 26 – PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020)..... | 87 |
| TABELA 27 – REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020)..... | 88 |
| TABELA 28 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020) | 89 |



1. NOTA PRÉVIA

NOTA PRÉVIA

A semelhança dos relatórios realizados em anos anteriores, o relatório relativo à formação realizada na Administração Pública (Central), pela via da apresentação de histórico de quatro anos, integra dados relativos aos anos de 2016, 2017, 2018, 2019, apresentando-se, ao longo do Relatório de Gestão da Formação 2020 (RGF 2020), tendências relativas às principais variáveis/indicadores de formação tratados.

O RGF 2020 integra dados relativos a práticas ocorridas nas distintas fases do ciclo da formação, designadamente, diagnóstico de necessidades, planeamento, realização e avaliação da formação, devolvendo-se ao respetivo utilizador uma perspetiva integrada das práticas de formação dos serviços públicos.

Através desta abordagem, tem sido possível caracterizar as práticas de gestão da formação dos serviços públicos, daqui resultando a sinalização de tendências de evolução e áreas de atuação dos serviços com potencial de melhoria, esperando-se, nesta sequência e já com base no histórico dedido, a implementação de projetos concretos nos e com os serviços públicos, a concretizar no espaço de atuação da coordenação da formação profissional da AP.

Os indicadores disponibilizados, inerentes a cada fase do ciclo de gestão da formação, permitem, pois, não só compreender a forma de atuação dos serviços públicos que realizaram formação em 2020, à luz de tendências de anos anteriores, destacando-se, pontualmente, ao longo deste relatório, por dimensão de análise, as práticas das áreas governativas analisadas.

Na sequência da articulação com os serviços públicos da Administração Pública, realizada no decurso e após o processo de comunicação dos dados da formação, e da análise dos respetivos contributos devolvidos nos últimos anos para o incremento das atuais práticas de reporte, foi possível sinalizar, na parte final do relatório, um conjunto de oportunidades de melhoria a considerar em cada fase do ciclo de gestão da formação.

Estas oportunidades de melhoria têm constituído incentivos ao desenho e desenvolvimento de medidas concretas a implementar no âmbito do ciclo de gestão da formação.

Apoiam, igualmente, o desenvolvimento de trabalho colaborativo que envolve os responsáveis pelas áreas da gestão da formação no âmbito da Administração Pública, os quais, com base nas tendências observadas nos quatro últimos anos podem, a partir do retrato traçado neste documento, melhor posicionar-se, face ao desempenho global da Administração Pública no que respeita a estas práticas.

Será com estes e outros contributos, que o INA, I.P. prosseguirá no apoio ao desenvolvimento das práticas de gestão da formação dos serviços da Administração Pública, tendo em vista o incremento e melhoria contínua destas práticas na AP.



2. SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

No âmbito das funções de coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (AP), e conforme previsto na alínea g) do n.º 1 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, compete Instituto Nacional de Administração I.P. produzir o relatório anual da formação da Administração Pública (AP).

Em conformidade com o estabelecido no regime que enquadra a formação realizada na AP, foram tratados os dados relativos à formação realizada em 2020, pelos trabalhadores dos organismos públicos, enquadrados na Administração Central e serviços de apoio aos órgãos de soberania, no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2020.

À semelhança dos anos transatos, o reporte da formação realizada em 2020, implicou o preenchimento de dois questionários: reporte de práticas de gestão da formação (RPGF) e reporte da execução de ações de formação (RFP).

Participaram no reporte 1.097¹ serviços (83,1%) de um total de 1.320 serviços que integram o universo de referência, dados retirados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE²). Dos serviços participantes, 1020 serviços reportaram práticas de gestão da formação (RPGF) e 1.048 serviços comunicaram dados relativos à execução da formação (RFP).

A apresentação de dados surge organizada pelas diferentes fases do ciclo de gestão da formação (diagnóstico, planeamento, realização e avaliação), sendo destacados os indicadores que evidenciam a evolução das práticas de gestão da formação, comparativamente a anos anteriores.



Figura 1 – Ciclo de gestão da formação

¹ Organismos que apresentaram dados relativos a práticas de gestão da formação e/ou execução da formação.

² Sistema de Informação da Organização do Estado instituído pela Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro, alterado pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (DGAEP). Dados revistos pelos serviços que reportaram formação.

Apresentam-se, seguidamente, os principais indicadores que permitem caracterizar os serviços e os trabalhadores abrangidos no reporte de 2020, bem como alguns dos principais resultados alcançados.

Principais resultados AP (síntese)

Reporte da formação realizada em 2020

| | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--|---|
| Serviços e trabalhadores (universo) | 1.320 Serviços | 517.822 Trabalhadores | | |
| Participação no reporte da formação | 1.097 Serviços | 448.598 Trabalhadores |  283.774 (63%) |  164.824 (37%) |

Ciclo de gestão da formação



| Realização da formação | | | |
|---------------------------------|--|--|---|
| Execução dos planos de formação | 71% Ações executadas | 74% Formandos previstos | 30% Despesa prevista realizada |
| Formandos | 187.365 Trabalhadores | 42% Total trabalhadores género feminino | 41% Total trabalhadores género masculino |
| Formação realizada | 9.520.121 h Volume de formação | 21 h N.º de horas médio por trabalhador | 52% Formação inicial |
| Regime de formação | 73% Formação presencial | 26% Formação a distância/ regime misto | 0,7% Formação no posto de trabalho/ em exercício |
| Despesa efetuada | 0,02% Despesas formação/ Orçamento total dos serviços | 0,06% Despesas formação/ Encargos com pessoal | 41€ Despesa média por trabalhador |
| Fontes de financiamento | 57% Orçamento Estado | 31,1% Receitas próprias | 3,2% Outras fontes |
| | | | 8,8% Fundos comunitários |



3. INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Enquadramento

No âmbito das funções de coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (AP), e conforme previsto na alínea g) do n.º 1 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, o Instituto Nacional de Administração, I.P. produziu o relatório de gestão da formação da AP, relativo ao ano de 2020.

Não foram incluídas, no presente reporte, as Administrações Regional e Local, atento o disposto no n.º 2 do artigo 2.º do referido diploma.

Foi considerada a formação realizada no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2020, a qual foi reportada através do preenchimento de dois questionários disponibilizados no sítio da *internet* do INA, designadamente:

- i) **Questionário para reporte das práticas no âmbito da gestão da formação (RPGF)**, no âmbito do ciclo de gestão da formação: diagnóstico de necessidades, planeamento, realização e avaliação da formação (via *LimeSurvey*);
- ii) **Questionário para reporte da formação realizada em 2020, planeada e não planeada (RFP e i-RFP)** (Reporte da formação realizada, planeada e não planeada, em relação aos trabalhadores que integram os serviços).

A recolha de dados em dois instrumentos de natureza distinta justifica-se pela adaptação, em fase de regime de transição, do reporte de dados relativos a 2020.

Notas Metodológicas

A abordagem aos dados da formação realizada em 2020 manteve a recolha de informação relativa às práticas de gestão da formação dos órgãos e serviços envolvidos.

O presente relatório inclui o reporte da formação realizada em 2020 pelos seguintes trabalhadores da AP, Direta e Indireta:

- De todos os grupos profissionais e carreiras dos órgãos e serviços da Administração Direta e Indireta do Estado;
- Dos Órgãos de Soberania e Entidades Independentes;
- Em exercício de funções ao abrigo do vínculo de emprego público e contrato individual de trabalho nas:

- Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.) do Serviço Nacional de Saúde;
- Universidades (Administração Indireta do Estado) incluindo as que têm estatuto de Fundação (Serviços e Fundos Autónomos);
- Instituições sem Fins Lucrativos, nomeadamente, da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (outras Estruturas) e da Casa Pia de Lisboa, I.P..

Como referido, o SIOE serviu de base de referência de dados (disponíveis em 31 de dezembro de 2020), no que respeita ao número de serviços e trabalhadores envolvidos, informação ajustada por parte dos serviços responsáveis pelo reporte da formação.

Relativamente ao universo de serviços e trabalhadores da AP abrangidos pelo reporte da formação realizada em 2020, são os seguintes (por comparação com os anos transatos):

Tabela 1- Evolução do universo de serviços e trabalhadores (Base SIOE com ajuste realizado pelos serviços)

| Ano | N.º de serviços | N.º de trabalhadores |
|-------------|-----------------|----------------------|
| 2020 | 1.320 | 517.822 |
| 2019 | 1.322 | 500.390 |
| 2018 | 1.321 | 492.984 |
| 2017 | 1.305 | 496.150 |
| 2016 | 1.322 | 458.766 |

À semelhança do sucedido em anos anteriores, foram introduzidos os ajustamentos sugeridos pelos interlocutores dos serviços em fase de reporte, ao nível das Entidades Administrativas Independentes, Órgão Consultivos e Estruturas de Missão.

No que respeita às áreas governativas, designadamente, MAI, MCTES, MDN, Medu, MNE, MS e MTSSS foram apresentadas e aceites propostas de reporte agregado, operacionalizado pelos órgãos e serviços envolvidos.

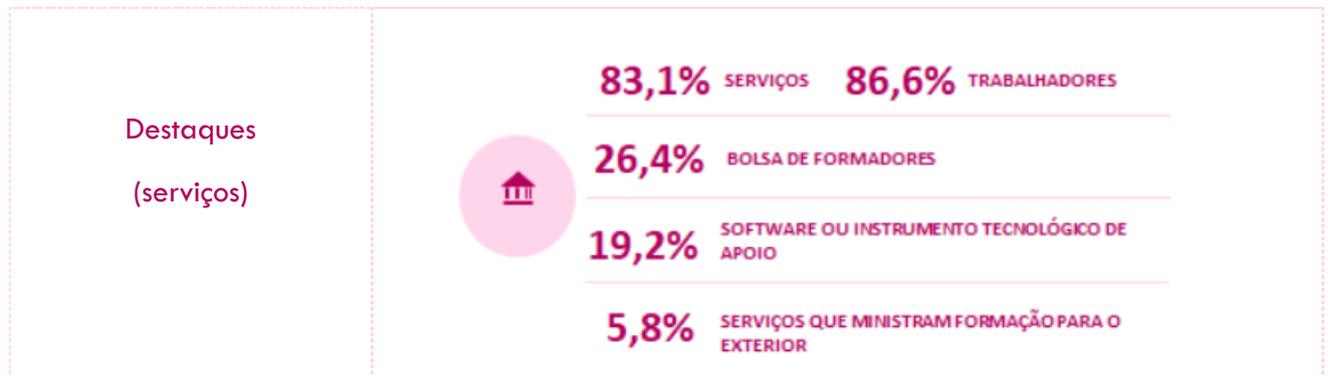
Relativamente à atividade formativa realizada pelos serviços do Ministério da Justiça, refira-se que o reporte de dados da Direção-Geral da Administração da Justiça foi, para efeitos de apresentação de resultados no presente relatório, incluído e analisado no âmbito da área Órgãos de Soberania, contemplando este reporte a formação realizada pelos trabalhadores aos quais é efetuado o processamento salarial.

O relatório acolhe áreas de governo criadas no ano de 2019, designadamente, Modernização do Estado e Administração Pública, Coesão Territorial, Planeamento e Infraestruturas e Habitação, sendo que relativamente a estas se apresentam, em tabelas disponibilizadas, dados relativos a 2019 e 2020. Deixa de existir, no presente relatório, referência à área de governo antes indicada por MPI.



4. CARACTERIZAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO



Serviços que reportaram

No presente reporte de dados de formação participaram 1.097 serviços, correspondendo a 83,1% do total de serviços que integravam o universo de referência de dados (SIOE) a 31 de dezembro de 2020, designadamente, 1.320 serviços.

Nos serviços que reportaram, encontravam-se em exercício de funções 448.598 trabalhadores, correspondendo a 86,6% do total do universo de referência (517.822 trabalhadores).

A referência à Administração Pública³ engloba a Administração Direta e Indireta do Estado e os serviços de apoio a órgãos de soberania.

Considerando a existência de dois questionários distintos, o comportamento dos serviços que integram o universo, foi o seguinte:

- 853 (64,6%) serviços preencheram o questionário RPGF (reporte de práticas de gestão da formação);
- 880 (66,7%) serviços⁴ preencheram o questionário RFP com dados válidos (reporte da formação, planeada e não planeada, realizada em 2020).

Para efeitos de análise da execução da formação (conjunto de ações formativas concretizadas em 2020), foram considerados os serviços e trabalhadores contemplados na Tabela 2.

³ No sentido orgânico.

⁴ Ainda que em modo agregado, em questionário de outro serviço do setor.

Tabela 2 - Distribuição dos serviços que reportaram formação e respetivos trabalhadores, comparativamente ao universo (SIOE), por área governativa

| Áreas governativas | N.º de serviços envolvidos no reporte (Base SIOE) | Serviços com reporte (%) | N.º trabalhadores (Base SIOE) | Trabalhadores envolvidos no reporte (%) |
|--------------------|---|--------------------------|-------------------------------|---|
| MAI | 9 | 100 | 45.415 | 99,7 |
| MAg | 13 | 100 | 4.274 | 101,2 |
| MAAC | 9 | 100 | 3.176 | 100,2 |
| MCTES | 149 | 91,3 | 41.376 | 97 |
| MCT | 5 | 100 | 964 | 100,2 |
| MC | 14 | 78,6 | 2.042 | 78,4 |
| MDN | 28 | 67,9 | 32.179 | 77,4 |
| METD | 15 | 93,3 | 2.269 | 99,5 |
| Medu | 833 | 73,1 | 185.068 | 69,4 |
| MF | 7 | 100 | 11.914 | 100 |
| MIH | 6 | 100 | 1.607 | 100,3 |
| MJ | 10 | 90 | 14.598 | 100,1 |
| MM | 8 | 62,5 | 965 | 86,1 |
| MMEAP | 6 | 100 | 785 | 101,9 |
| MNE | 11 | 100 | 2.933 | 97 |
| OSI | 60 | 96,7 | 13.080 | 66,9 |
| MP | 5 | 60 | 304 | 93,4 |
| PCM | 8 | 50 | 1.212 | 82,3 |
| MS | 106 | 92,5 | 132.222 | 102,8 |
| MTSSS | 18 | 88,9 | 21.439 | 99,9 |
| Total | 1320 | 79,4 | 517.822 | 86,6 |

Relativamente a anos anteriores, o número de trabalhadores aos quais se aplica o reporte de 2020, apresenta aumento de 33.867, conforme figura abaixo, justificada pelo acréscimo do número total de trabalhadores comunicado no reporte de 2020. Contrariando esta tendência, nas áreas MC (-30,3%), PCM (-27,7%) e MM (-11,8%) verificou-se uma ligeira redução do total de trabalhadores envolvidos no âmbito do respetivo reporte.



Figura 2 – Evolução do número de trabalhadores abrangidos no reporte da formação

No que respeita ao género, a distribuição dos trabalhadores⁵ abrangidos pelo reporte em referência, foi a seguinte: 63% do género feminino e 37% do género masculino.

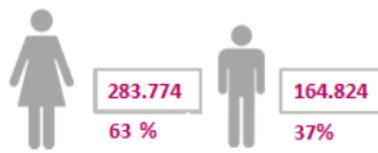


Figura 3 - Distribuição dos trabalhadores abrangidos no reporte da formação, por sexo.

Caracterização dos serviços

No que respeita aos serviços que reportaram práticas de gestão da formação em questionário RPGF, identificaram-se as seguintes situações:

Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico

Dos serviços que mencionam ter uma *unidade para a área de formação* (200), dos quais 29,5% são núcleos de formação, 13,5% são direções de serviço, 13,5% são divisões e 1,5% são estruturas hierarquicamente superiores a direções de serviço. Selecionaram “Outro” tipo de enquadramento 42% dos respondentes.

⁵ Aqui considerado o total de trabalhadores das instituições que compareceram ao processo de reporte.

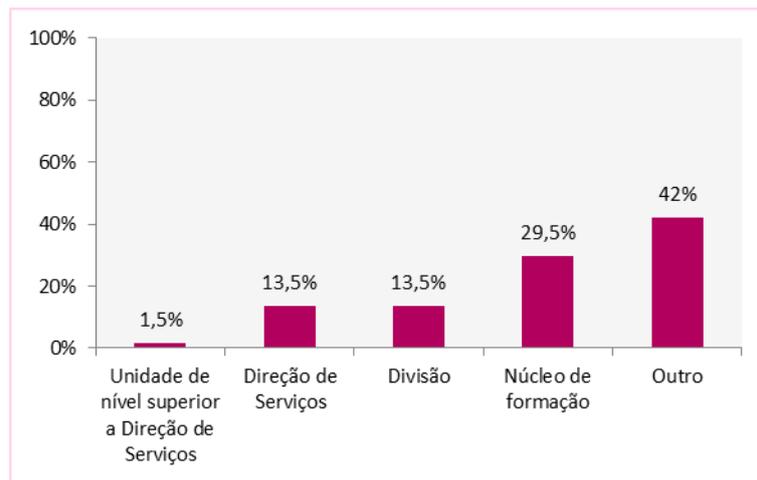


Figura 4 – Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico

Serviços com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

Identificaram-se 164 serviços (19,2%), com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação, constituindo a ferramenta *MS Office* ou equivalente a mais utilizada pelos respondentes (65,9%), seguindo-se a referência a *plataforma informática adaptada* (45,1%).

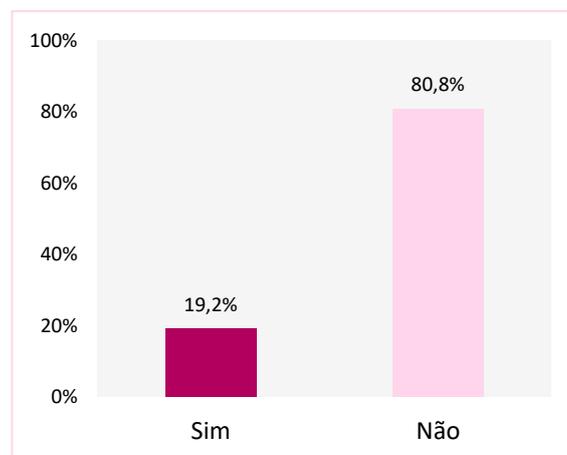


Figura 5 – Serviços com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

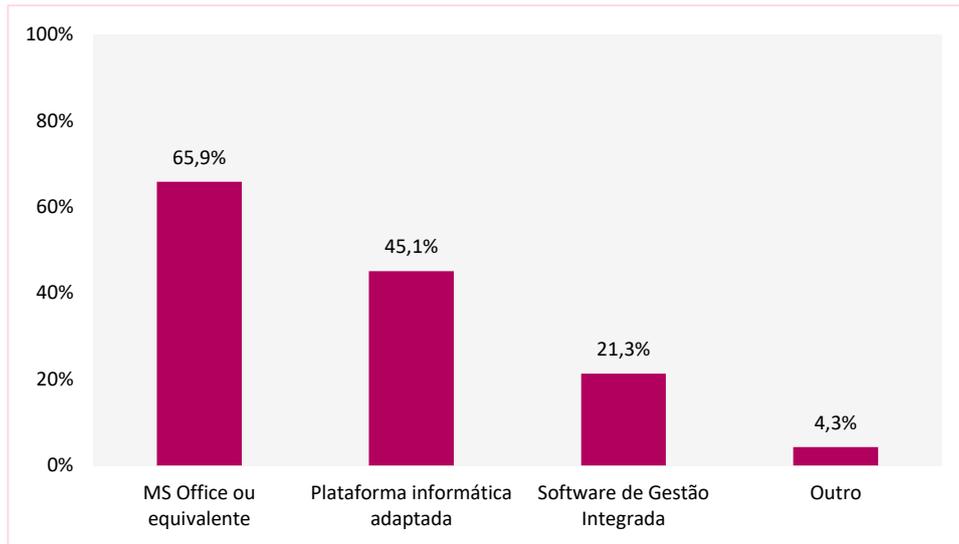


Figura 6 – Tipo de *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

Bolsa de formadores

Verificou-se que 26,4% dos respondentes referiu ter bolsa de formadores, identificando-se com maior percentagem de serviços nesta situação as áreas: MS (82,6%), PCM (50%), MTSS (46,7%), MAI e MF (42,9%), MJ e OSI (40%).

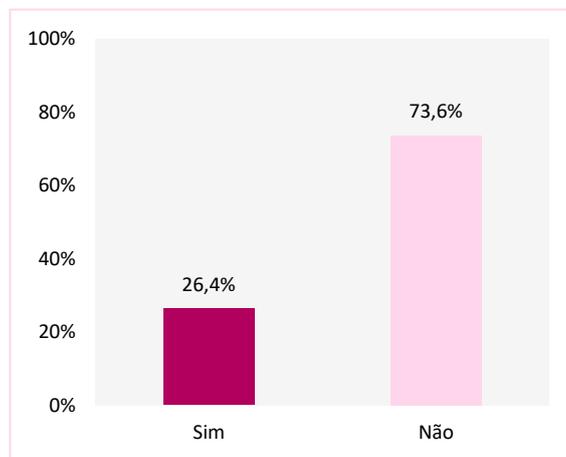


Figura 7 – Bolsa de formadores

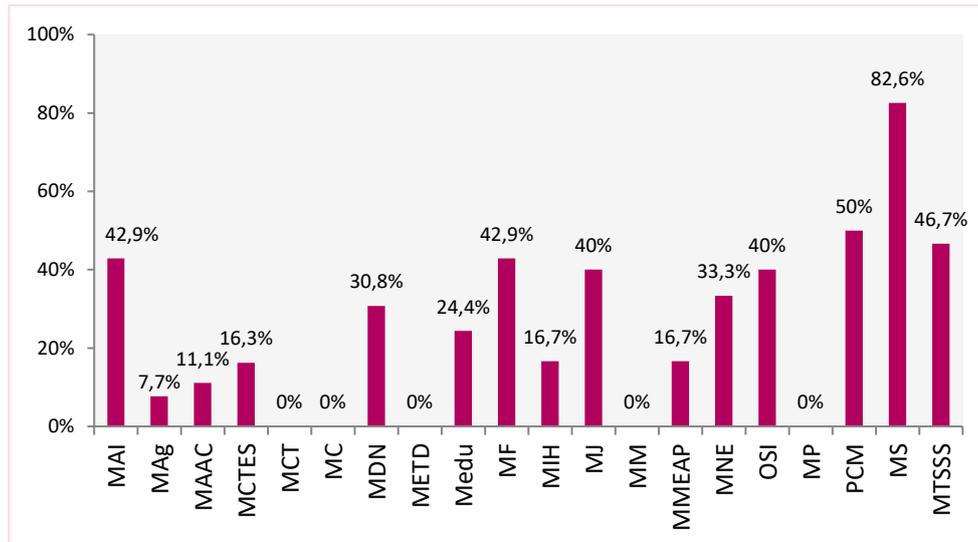


Figura 8 – Entidades com bolsa de formadores, por área governativa

Dos serviços que referiram ter bolsa de formadores a maioria possui formadores internos (95,1%).

Quanto à constituição das respetivas bolsas de formadores, constatou-se, relativamente aos organismos que responderam a esta questão, que estas integravam, exclusivamente, formadores internos nas áreas MAG, MAAC e MIH.

As áreas governativas MAI, MCTES, MDN, MEdu, MF, MJ, MNE, OSI, MS e MTSSS foram as que apresentaram uma bolsa mais diversificado de formadores.

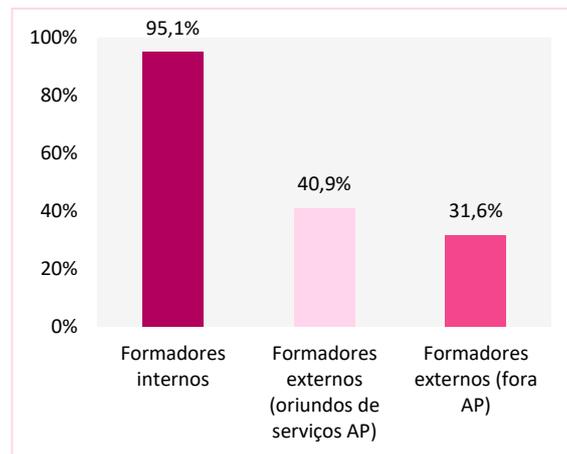


Figura 9 – Tipo de formadores

Serviços que ministram formação para o exterior⁶

Apenas 5,8% dos serviços respondentes referiu *ministrar formação para o exterior*.

As áreas governativas com maior percentagem de serviços com respostas afirmativas a esta questão foram PCM (50%), MDN (26,7%), MAI (25%), MJ (22,2%) e MTSSS (20%).

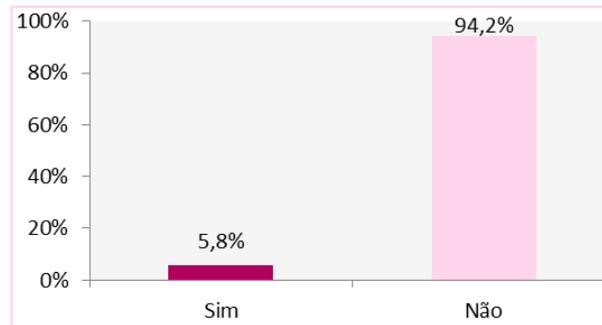


Figura 10 – Serviços que ministram formação para o exterior

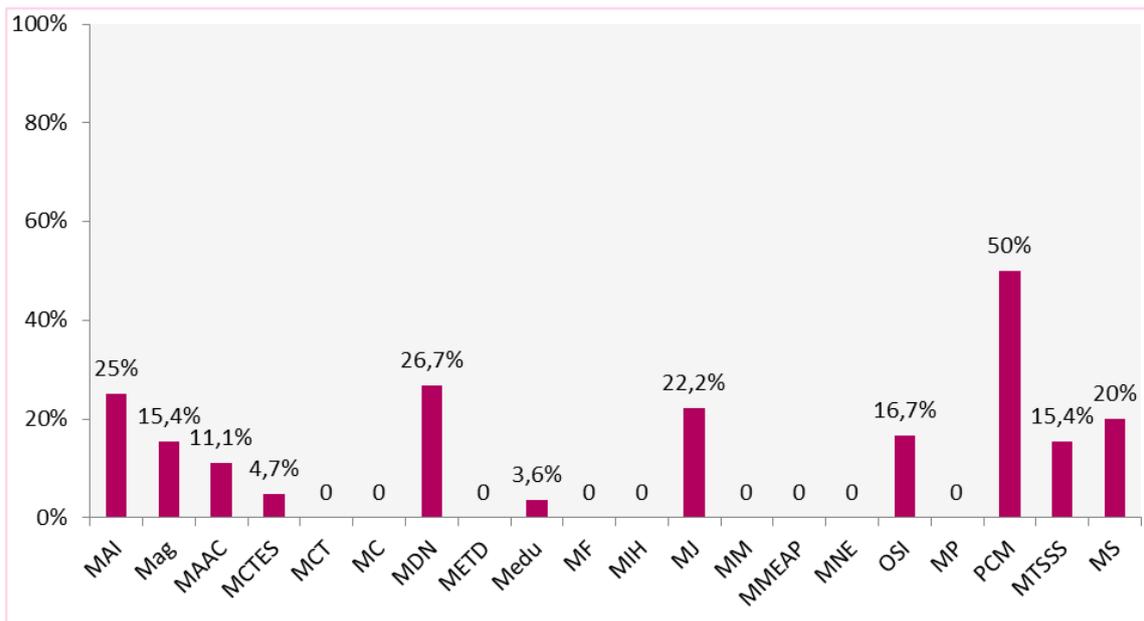


Figura 11 – Serviços que ministram formação para o exterior, por área governativa

⁶ “Exterior” aqui entendido como serviço destinatário da formação ministrada, na mesma área governativa ou outra.

Sistema interno de qualidade

Constatou-se a existência de 14,5% de serviços com referência a *Sistema Interno de Gestão da Qualidade* implementado, sinalizando-se com maior número de ocorrências a *Norma Portuguesa ISO 9001:2015* (54%) e a *CAF-Estrutura Comum de Avaliação (DGAEP)* (17,7%).

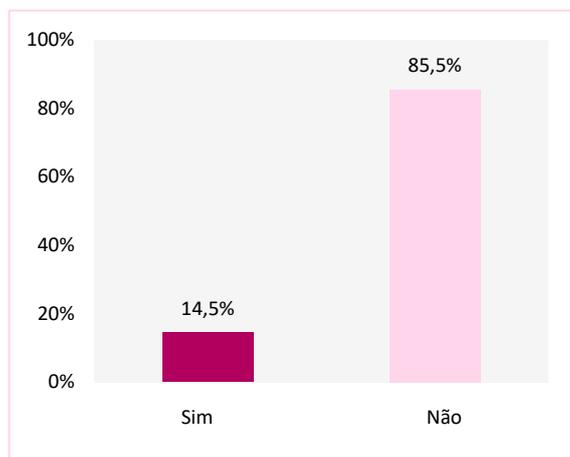


Figura 12 – Sistema interno de gestão da Qualidade

Destaque para as áreas governativas MCTES, MDN, Medu, MS e MTSSS nas quais foram registados três ou mais sistemas de qualidade, de entre os seguintes *NP ISO 9001:2015*, *CAF – Estrutura Comum de Avaliação*, *Sistema de Certificação de Entidades Formadora (DGERT)*, *NP 4512:2012* e *NP 4427:2004*.



5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO



Serviços que realizaram diagnóstico de necessidades de formação

Do total de serviços respondentes, 65,3% referiu ter realizado diagnóstico de necessidades de formação.

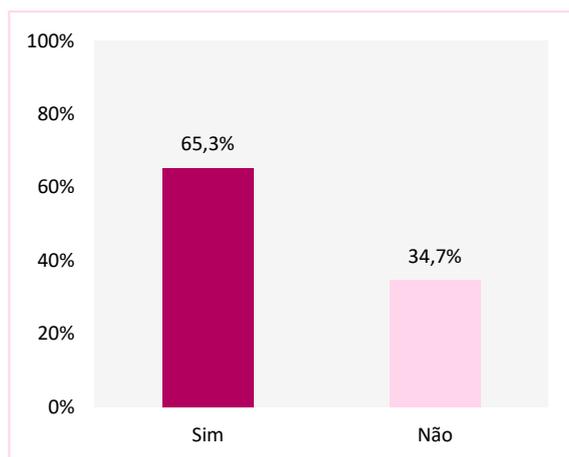


Figura 13 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação

Destacaram-se, com uma implementação mais significativa neste domínio, os organismos das áreas governativas MM (100%), MS (97,8%), MAg (84,6%), MMEAP (83,3%) e MCT, OSI e MTSSS (80%).

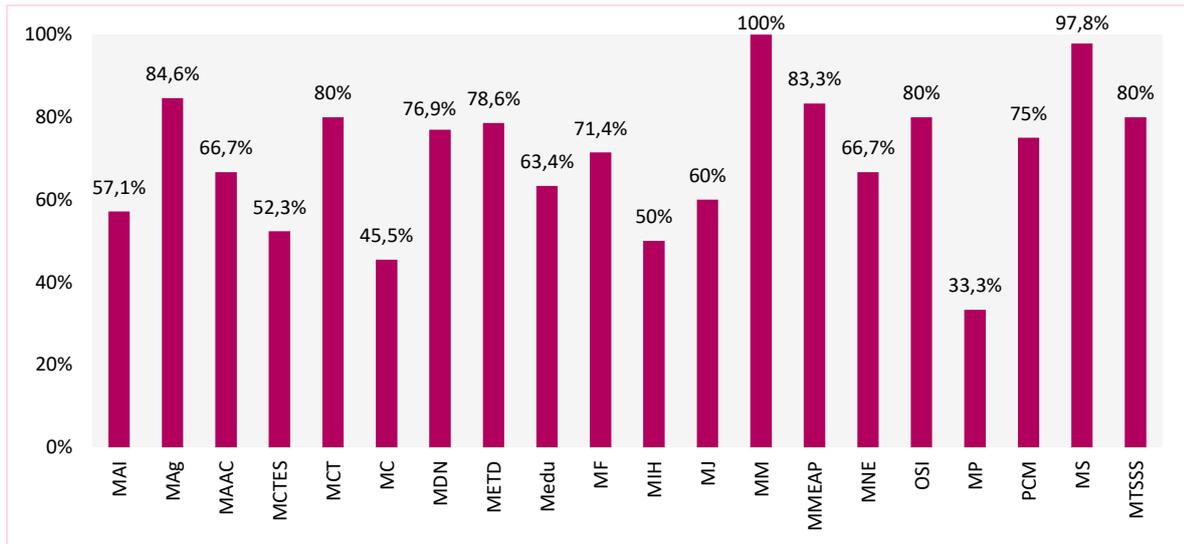


Figura 14 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação, por área governativa

Intervalo de tempo do diagnóstico

Dos serviços com diagnóstico realizado, 76,3% fizeram-no numa perspetiva anual.

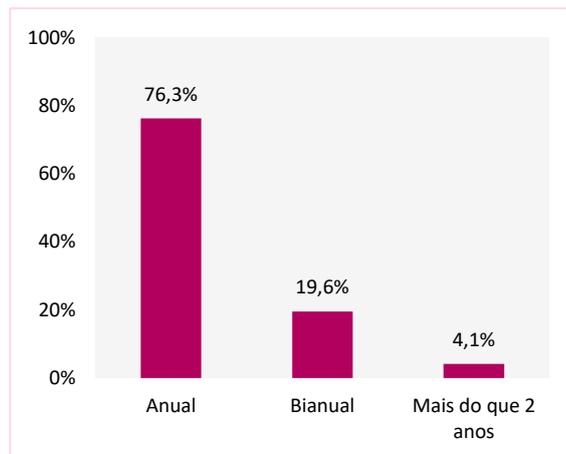


Figura 15 – Intervalo de tempo a que respeita o diagnóstico

Vários serviços referiram elaborar planos bianuais, aqui se destacando com maior expressão os serviços das áreas governativas MCT (50%), MC (40%), MIH e PCM (33,3%) e MS (31,1%).

Foco da análise diagnóstica

Dos serviços com diagnóstico de necessidades realizado, 46,1% referiu que este contemplava foco centrado na análise das *competências que contribuem para a melhoria do desempenho da organização*, sugerindo a

adoção de propostas formativas tendencialmente orientadas para a resolução de problemas de cariz organizacional.

Com análises tendencialmente focadas na deteção das necessidades individuais dos trabalhadores e necessidades relacionadas com os desempenhos das respetivas unidades orgânicas, surgem, respetivamente, 31,2% e 22,6% dos serviços que referiram intervir nesta fase do ciclo da formação.

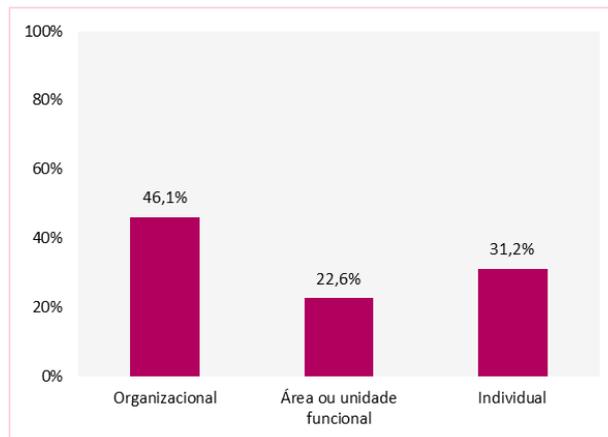
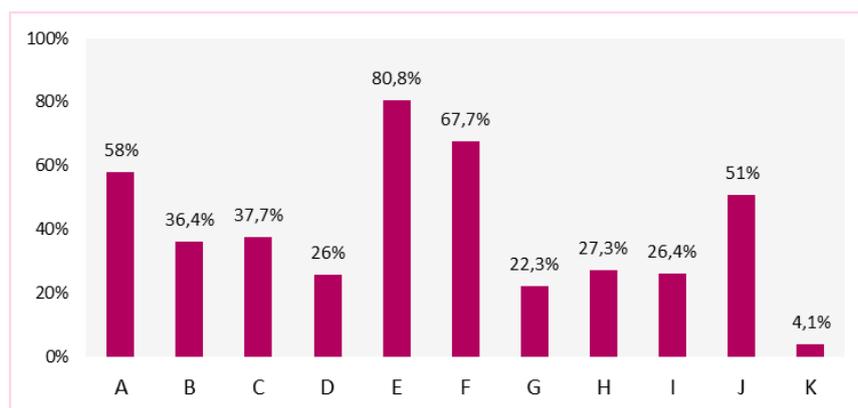


Figura 16 – Foco da análise diagnóstica

Fontes para identificar necessidades de formação

A opção (E) *Propostas dos trabalhadores* foi identificada em 80,8% dos serviços respondentes, como principal fonte para a determinação das necessidades de formação, logo seguida pela opção (F) *Propostas dos dirigentes* (67,7%) e (A) *Documentos de gestão do organismo que representa* (58%).



Legenda: A – Documentos de gestão da entidade; B – Resultados da avaliação do desempenho organizacional; C – Resultados da avaliação do desempenho individual; D – Recomendações, sugestões e reclamações; E – Propostas dos trabalhadores; F – Propostas dos dirigentes; G – "GAPs" de competências; H – Requisitos de projetos de modernização administrativa; I – Requisitos de projetos de inovação; J - Propostas de melhoria (internas); K – Outras

Figura 17 – Fontes de identificação das necessidades de formação

Com percentagens acima dos 70% nas três opções acima referidas (E,F e A), surgem as áreas governativas MAI, METD, MIH, MNE e MP.

Note-se que apenas 4,2% dos serviços respondentes referiram ter como única fonte as propostas dos trabalhadores para efeitos de determinação das necessidades de formação.

Intervenientes que participaram na realização do diagnóstico de necessidades

Registou-se uma elevada participação dos dirigentes intermédios no processo de diagnóstico (86,2%).

Os trabalhadores foram na maior parte das situações (84,2%), envolvidos pelos serviços nas práticas de diagnóstico.

Com menor participação surgem os dirigentes superiores, indicados apenas por 69,8% dos serviços que referiram realizar diagnóstico.

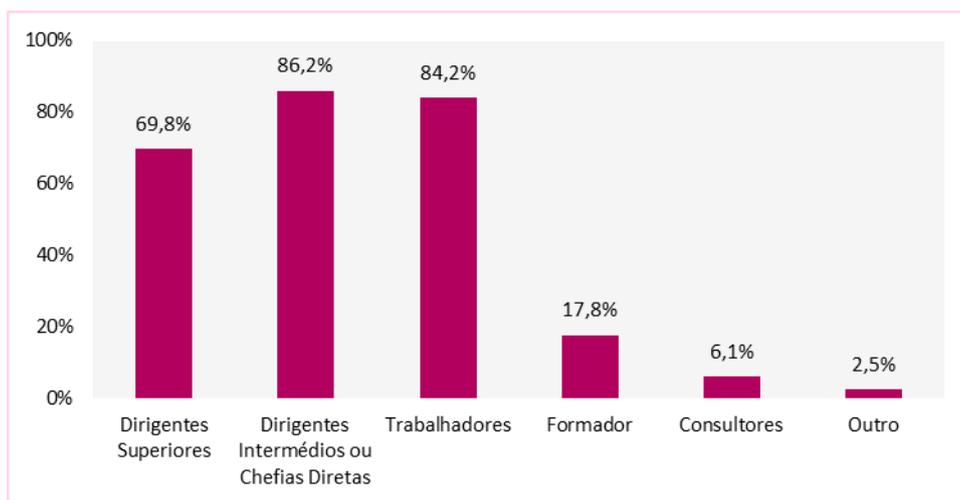


Figura 18 – Intervenientes na realização do diagnóstico de necessidades de formação

Métodos e técnicas utilizadas na obtenção dos dados para diagnóstico de necessidades

De entre os vários métodos e técnicas utilizados nas abordagens de diagnóstico, destacaram-se as reuniões de equipa (64,6 %), os questionários (64,3%), e a análise de problemas (38,1 %).

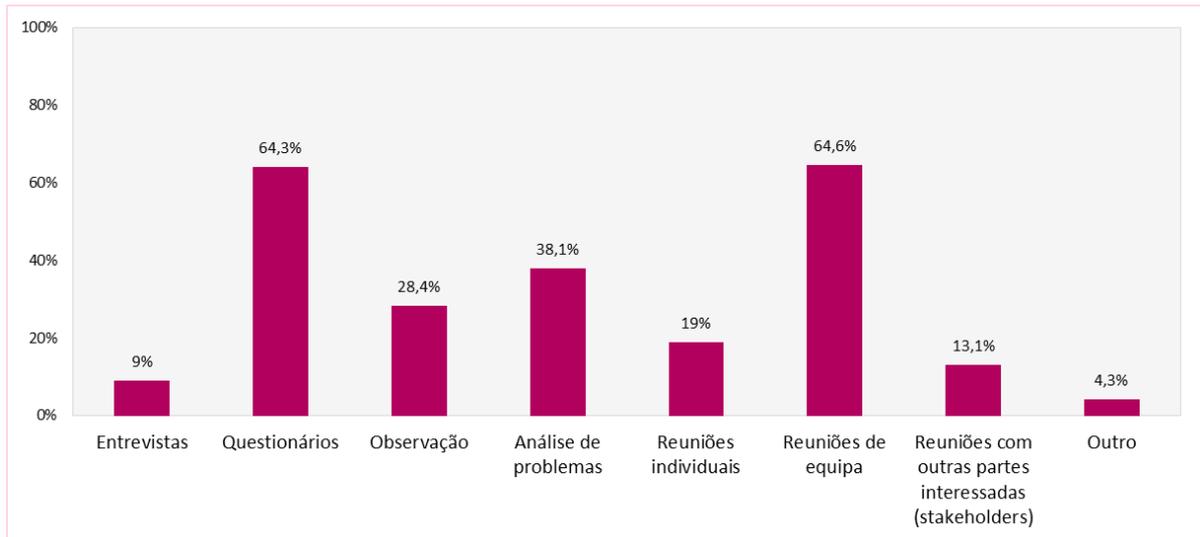


Figura 19 – Métodos e técnicas utilizadas na obtenção de dados para o diagnóstico de necessidades de formação

O uso em simultâneo de diferentes métodos ou técnicas (triangulação) foi escasso ou inexistente em algumas áreas governativas (MNE e MP), sendo, neste contexto, de relevar as áreas governativas, MAI, MDN, PCM e MTSSS, que combinaram o recurso de três a quatro métodos e técnicas em simultâneo (percentagem igual ou superior a 50%).

Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

No que respeita à natureza do diagnóstico realizado, verifica-se a predominância dos que adotaram uma abordagem simultaneamente reativa e prospetiva⁷ (64,5 %).

Com enfoque predominante nas abordagens de carácter tendencialmente prospetivo, identificam-se 22,6 % dos serviços respondentes.

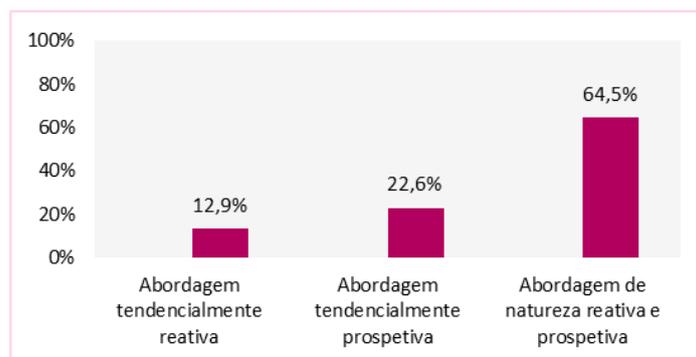


Figura 20 – Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

⁷ Prospetiva - enfoque no desenvolvimento e capacitação para antecipar necessidades relativas a futuros desafios; reativa – enfoque na resolução imediata de problemas identificados.

Comparativamente a 2019, verifica-se uma tendência de redução no número de organismos que adotaram abordagens de carácter reativo e prospetivo (- 2,2 p.p.).

Destacam-se, por último, as áreas de Governo em que o principal enfoque foram as abordagens mistas, ou seja, de natureza reativa e prospetiva: MAI, MCT, MP e PCM.

Oportunidades de melhoria

Do total de serviços com diagnóstico de necessidades realizado, 62,1% referiu existir potencial de melhoria nas respetivas práticas de diagnóstico de necessidades.

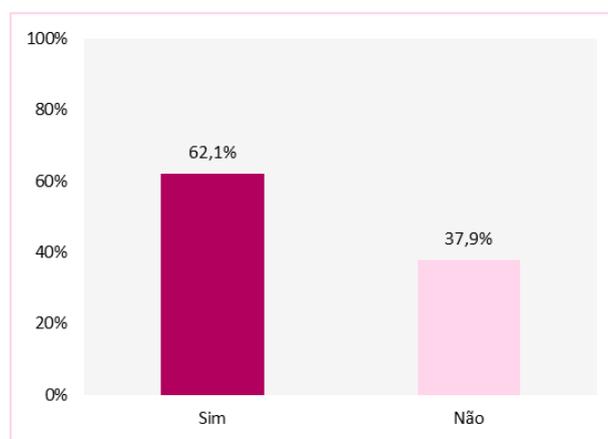
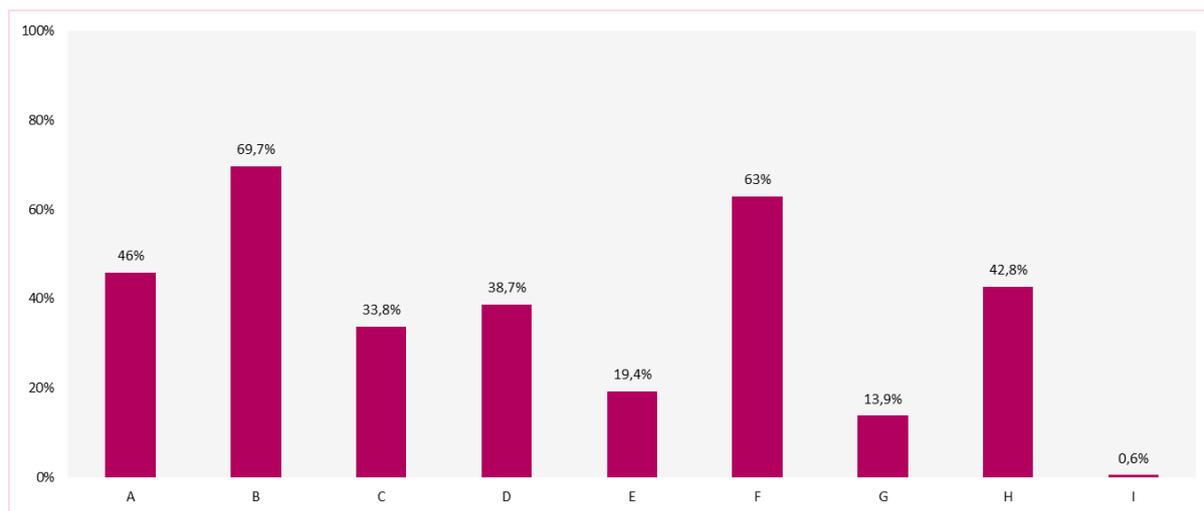


Figura 21 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização do diagnóstico de necessidades de formação

Foram destacadas como oportunidades de melhoria, as opções (B) *Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização* (69,7%), (F) *Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização/das unidades/dos serviços* (63%) e (A) *Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação* (46%).



Legenda: A – Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação; B – Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização; C – Grau de envolvimento dos dirigentes superiores e intermédios; D – Disponibilidade dos trabalhadores para participarem nos processos de identificação das respetivas necessidades de desenvolvimento; E – Taxa de resposta a inquéritos aplicados; F – Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização/ das unidades/ dos serviços; G – Tempo dedicado à realização do diagnóstico de necessidades de formação; H – Reforço do uso das tecnologias digitais na realização do diagnóstico de necessidades de formação; I – Outro

Figura 22 – Oportunidades de melhoria identificadas na realização do diagnóstico de necessidades de formação



6. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO



Elaboração de plano de formação⁸

Dos serviços respondentes, 63% referiu ter elaborado plano de formação.

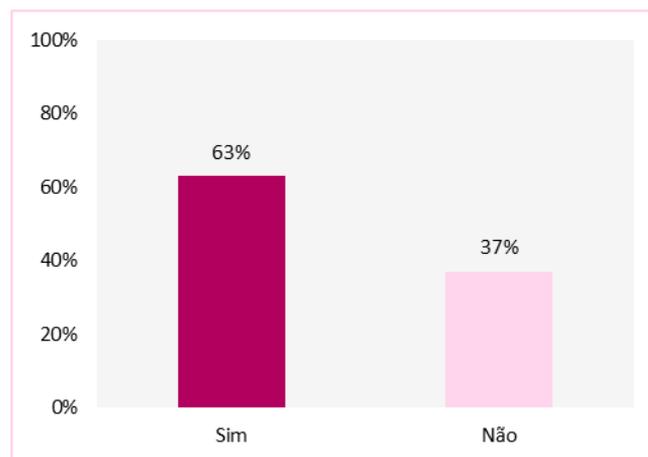


Figura 23 – Realização de plano de formação

Analisados os dados por área governativa, encontramos uma maior percentagem de serviços com realização de plano de formação (superior a 80%) nas áreas MAg, MCT, MDN, MM, MS e PCM.

Informação de apoio ao plano de formação

Constatou-se que a informação de referência na elaboração dos planos de formação é diversificada, surgindo, todavia, em maior percentagem as opções (C) *Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às*

⁸ Aqui entendido como plano de formação (formalizado) ou plano de frequência de ações de formação.

exigências dos postos de trabalho que ocupam (77,5 %) e (A) Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas (56,1%).

Comparativamente com o ano de 2019, verifica-se em 2020 um ligeiro aumento (3,7 p.p.) na percentagem da opção (D) *Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho*.

A opção (E) *Regra que prevê que os planos de formação devem tendencialmente assegurar a todos os trabalhadores uma ou mais ações de formação em cada três anos*, foi mencionada por apenas 25,3 % dos respondentes.



Legenda: A – Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas; B – Necessidades relativas às áreas estratégicas de formação (formação inicial geral, formação para ingresso na carreira técnica superior através do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, formação inicial de atualização/contínua para cargos dirigentes e formação para a valorização profissional); C – Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam; D – Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho; E – Regra que prevê que os planos de formação devem tendencialmente assegurar a todos os trabalhadores uma ou mais ações de formação em cada três anos (cfr. n.º 5 do artigo 12.º do DL n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro)); F – Outras

Figura 24 – Informação de apoio à elaboração do plano de formação

Destacaram-se, com 100% dos serviços a responderem afirmativamente à opção C (*Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam*), as áreas governativas MAAC, MC, MDN, MIH, MM, MNE, OSI e MP.

Plano de formação elaborado em documento autónomo

Relativamente aos serviços que elaboraram plano de formação, 83,6 % referiu tê-lo feito em documento autónomo.

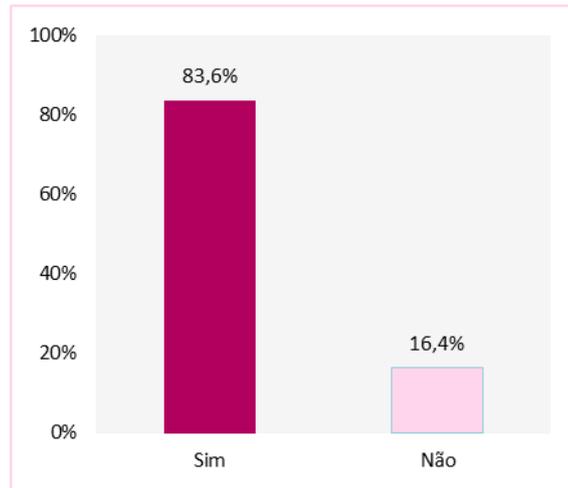


Figura 25 – Plano de formação apresentado em documento autónomo

Nesta matéria, destacaram-se as áreas de governo com 100% dos organismos com plano de formação formalizado em documento autónomo: MAI, MAg, MC, MDN, MM, MMEAP, MNE, OSI, MP e PCM.

Oportunidades de melhoria na elaboração do plano de formação

Dos serviços que referem ter elaborado plano de formação, 52,7% identificou potencial de melhoria nas respetivas práticas, constituindo oportunidades de desenvolvimento, as seguintes: (B) *Alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano* (64%) e (A) *Grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação* (60,1%).

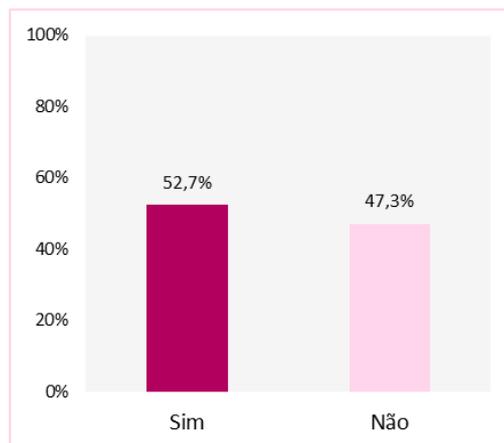
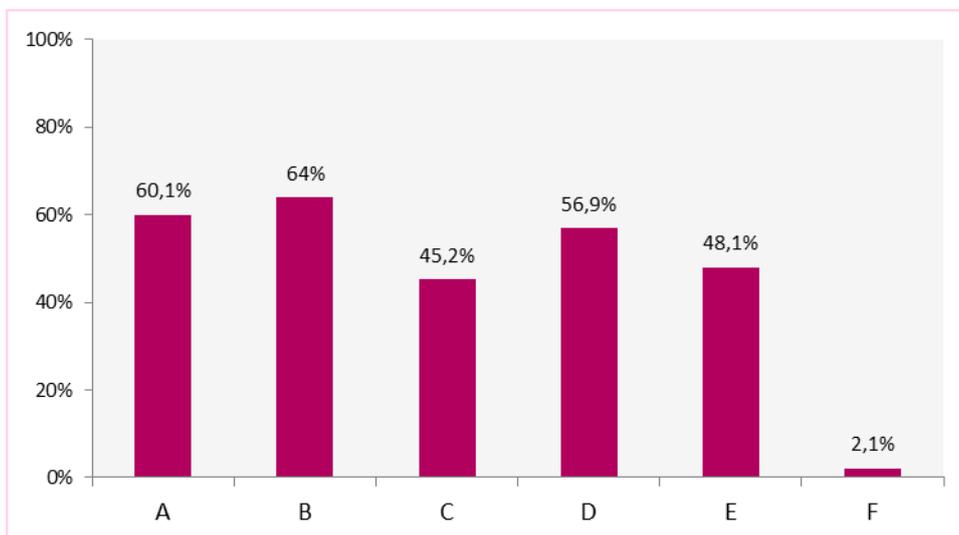


Figura 26 – Identificação de oportunidades de melhoria no planeamento da formação



Legenda: A – O grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação; B – O alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano; C – A calendarização das ações de acordo com o proposto no diagnóstico de necessidades de formação; D – A necessidade de reforçar o uso das tecnologias digitais no acompanhamento e gestão da execução do plano de formação; E – A definição de prioridades para a realização da formação; F – Outras

Figura 27 – Oportunidades de melhoria identificadas no planeamento da formação



7. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO



Trabalhadores abrangidos na formação

Dos 448.598 trabalhadores abrangidos pelo reporte, 187.365 (41,8%⁹) frequentaram formação durante o ano de 2020, sendo 119.165 trabalhadores do género feminino e 68.200 do género masculino.

Quanto à taxa de participação na formação, por género, constatou-se que do total de trabalhadores do género feminino, 42%¹⁰ participou na formação, constituindo, neste caso, participação superior à taxa de participação masculina, 41,4%¹¹.



Figura 28 – Taxa de participação em ações de formação, por género

Comparativamente a 2019¹², em 2020 observou-se uma diminuição de 10,2 p.p.¹³ na percentagem de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional:

⁹ Rácio entre o número de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional e o número total de trabalhadores dos serviços que preencheram o questionário RFP.

¹⁰ Rácio entre o número de homens que participaram em ações de formação profissional e o número total de homens dos serviços que referiram ter realizado formação.

¹¹ Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional e o número total de mulheres dos serviços que referiram ter realizado formação.

¹² Foram aqui considerados os dados relativos apenas à Administração Direta e Indireta do Estado referida em relatórios anteriores de atividade formativa.

¹³ p.p. constitui o valor que resulta da diferença entre pares de percentagens.

Tabela 3 – Evolução da percentagem de trabalhadores com formação (período 2016 a 2020)~

| Anos | Trabalhadores com formação (%) |
|------|--------------------------------|
| 2020 | 41,8 |
| 2019 | 52,0 |
| 2018 | 50,4 |
| 2017 | 46,0 |
| 2016 | 43,9 |

Trabalhadores que participaram em ações de formação, por área governativa

No que respeita à participação dos trabalhadores na formação, por área governativa, destacaram-se as áreas MF (83,7%), MMEAP (69,4%) e PCM (65,3%) com as maiores percentagens de participação dos trabalhadores em ações de formação. MCTES (20,2%), MC (20,6%) e MJ (25,8%) apresentaram as percentagens mais reduzidas.

Trabalhadores que participaram em ações de formação, por género e área governativa

A percentagem de participação feminina foi, na generalidade, superior à participação masculina na maioria das áreas governativas, com exceção das áreas MAI, MAG, MDN, MF, MIH, MMEAP e MS em que a participação masculina foi superior à participação feminina.

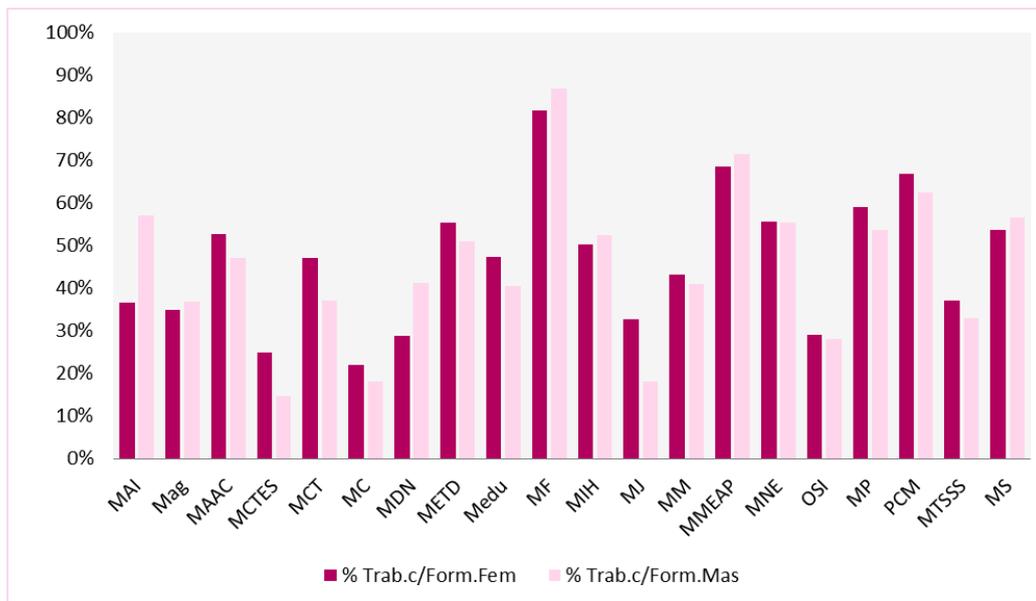


Figura 29 – Taxa de participação em ações de formação, por género e área governativa

Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional

A percentagem dos trabalhadores com participação em ações de formação superou os 50% nos seguintes grupos profissionais: *Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira* (99,9%), *Conservador e Notário* (98,2%), *Diplomata* (77,9%), *Pessoal de Inspeção* (76,6%), Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (63,2%), Guarda Nacional Republicana (61,9%) e Educador de Infância e Docentes do Ensino Básico e Secundário (58,8%).

Os grupos de *Guarda Prisional* (3,6%), *Magistrado* (5,7%) e *Docente do Ensino Universitário* (14%) apresentaram as percentagens mais baixas.

Comparativamente a 2019, em 2020 observou-se uma redução significativa da percentagem de dirigentes intermédios (-11,3 p.p.) com participação em ações de formação profissional, observando-se igualmente uma diminuição de 5,4 p.p. nos dirigentes superiores.

Tabela 4 – Evolução da participação dos dirigentes em ações de formação (com análise comparativa 2020-2019)

| Cargo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | C=(B)-(A) | |
|------------------------|------|------|------|-------------|-------------|-----------|---|
| | (%) | (%) | (%) | (%) (A) | (%) (B) | p.p. | |
| Dirigentes superiores | 38,5 | 38,8 | 41,4 | 41,7 | 36,3 | -5,4 | ↓ |
| Dirigentes intermédios | 66,1 | 71,8 | 75,1 | 72,5 | 61,2 | -11,3 | ↓ |

Verificaram-se, ainda, com taxas de participação na formação mais elevadas, os seguintes grupos profissionais:

Tabela 5 – Evolução das taxas de participação mais elevadas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2020-2019)

| Grupo profissional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | C=(B)-(A) | |
|--|------|-------|------|----------------|-------------|--------------|---|
| | (%) | (%) | (%) | (%) (A) | (%) (B) | p.p. | |
| Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira | 88,5 | 100 | 92,1 | 102,6 | 99,9 | -2,7 | ↓ |
| Conservador e Notário | 36,9 | 104,6 | 50,9 | 94,2 | 98,2 | 4 | ↑ |
| Diplomata | 28,2 | 23,9 | 23 | 92,6 | 77,9 | -14,7 | ↓ |
| Pessoal de Inspeção | 77,4 | 74,3 | 85,9 | 76,2 | 76,6 | 0,4 | ↑ |
| Serviço de Estrangeiros e Fronteiras | 82,7 | 82,1 | 93,4 | 86,1 a) | 63,2 | -22,9 | ↓ |
| Guarda Nacional Republicana | 90,4 | 90,2 | 83,8 | 77,8 | 61,9 | -15,9 | ↓ |
| Educador de Infância e Docente do Ensino Básico e Secundário | 42,3 | 43,3 | 54,7 | 62,7 | 58,8 | -3,9 | ↓ |

a) Entidade não reportou em 2019, pelo que foi aqui considerado o valor médio dos três anos anteriores.

Os grupos profissionais com taxas mais baixas de participação na formação, comparando com as de anos anteriores, foram os seguintes:

Tabela 6 – Evolução das taxas de participação mais baixas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2020-2019)

| Grupo profissional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | C=(B)-(A) | |
|---------------------------------|------|------|------|-------------|------------|--------------|---|
| | (%) | (%) | (%) | (%) (A) | (%) (B) | p.p. | |
| Guarda Prisional | 3,2 | 12,2 | 7,8 | 20,3 | 3,6 | -16,7 | ↓ |
| Magistrado | 7,4 | 2,8 | 5,5 | 4,1 | 5,7 | 1,6 | ↑ |
| Docente do Ensino Universitário | 5,9 | 7,4 | 8,8 | 9,4 | 14 | 4,6 | ↑ |

No que respeita às carreiras gerais da AP, verificou-se o seguinte:

Tabela 7 – Evolução das taxas de participação na formação relativamente a carreiras gerais (com análise comparativa 2020-2019)

| Grupo profissional | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | C=(B)-(A) | |
|------------------------|------|------|------|-------------|-------------|--------------|---|
| | (%) | (%) | (%) | (%) (A) | (%) (B) | p.p. | |
| Técnico Superior | 55,6 | 56 | 60,5 | 58,4 | 48,1 | -10,3 | ↓ |
| Assistente técnico | 35,5 | 35,9 | 34,2 | 39,7 | 25,9 | -13,8 | ↓ |
| Assistente operacional | 24,6 | 24,4 | 25,7 | 26,1 | 19,4 | -6,7 | ↓ |

Caracterização das ações de formação

Horas de formação por trabalhador

Em 2020, o volume de formação¹⁴ foi de 9.520.121 horas, superior ao verificado no ano transato.

Tabela 8 – Evolução do número de horas de formação (período 2016 a 2019)

| Ano | Volume de formação (horas) | N.º de horas trabalhador |
|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 2020 | 9.520.121 | 21h |
| 2019 | 8.471.340 | 20h |
| 2018 | 8.809.244 | 21h |
| 2017 | 8.437.373 | 19h |
| 2016 | 14.261.947 | 31h |

Este maior investimento na formação refletiu-se no número médio de horas de formação¹⁵ por trabalhador, fixando-se em 21h, ou seja, mais 1 hora do que em 2019.

¹⁴ Volume de formação anual - número de horas de cada ação a multiplicar pelo número de trabalhadores que a frequentaram.

¹⁵ Rácio entre o volume de formação e o número de trabalhadores dos serviços que reportaram.

Horas de formação por trabalhador, por área governativa

Analisado o volume de formação reportado por cada área governativa, bem como o número de trabalhadores que participaram em ações de formação, verificou-se, à semelhança de anos anteriores, que o número de horas de formação por trabalhador atingiu o valor mais elevado na área MDN (124h).

Por sua vez, o valor mais baixo de horas de formação por trabalhador, foi identificado na área da Justiça (3h).

Formação por área de formação¹⁶

Registou-se uma maior concentração do volume de formação (total 7.708.758 h) em três áreas formativas, a saber: *Serviços Sociais* (58,0%), *Humanidades* (18,1%) e *Serviços de Transporte* (4,9%).

Formação por modalidade

Relativamente à formação por modalidade, foi predominante a formação inicial, representando 52,3% do total da formação ministrada pelos serviços, contrariando a tendência verificada nos últimos três anos (38,2% em 2017, 34% em 2018 e 35% em 2019).

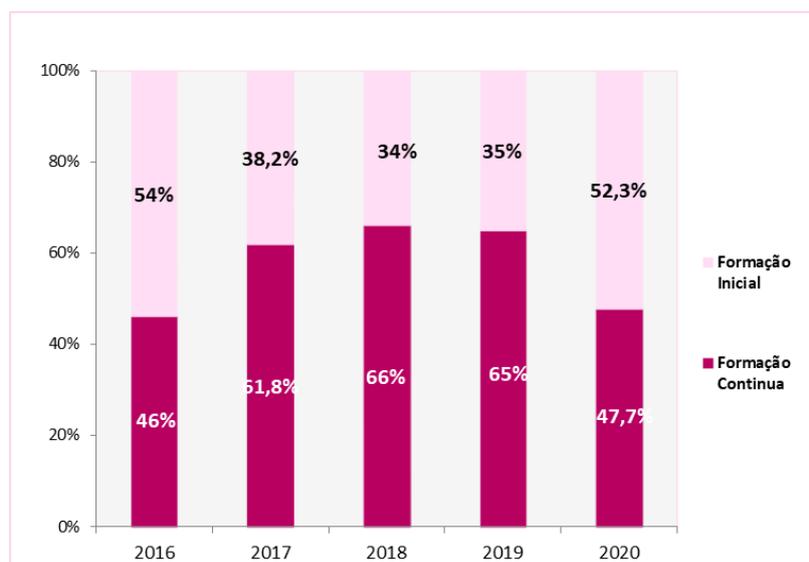


Figura 30 – Evolução da distribuição de horas de formação por modalidade (período 2016 a 2020)

¹⁶ As áreas de formação de referência são as previstas na Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) (Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março).

Formação por modalidade e área governativa

Analisada a formação nas distintas áreas governativas, verificou-se que a formação contínua superou os 90% nas seguintes áreas governativas: MCT e MP (100%), MNE (99,3%), MAg (97,1%), OSI (95,1%) e Medu (91,9%).

Já o peso da formação inicial assumiu maior expressão nas áreas MAI (76,6%), MC (74,5%) e MDN (68,1%).

Tipo de ação de formação

Quanto ao tipo de ação desenvolvida, esta classifica-se em interna e externa.

A *formação interna* é a organizada e desenvolvida internamente ou em cooperação com entidades externas através de protocolos.

A *formação externa* é a que é promovida por entidades que organizam iniciativas ou vendem formação com interesse para a melhoria da qualificação profissional dos recursos humanos.

No ano de 2020, constatou-se que do total de volume de formação realizada pelos serviços (9.520.121h), 87% constituiu *formação interna* (8.281.584h) e 13% *formação externa* (1.238.537h).

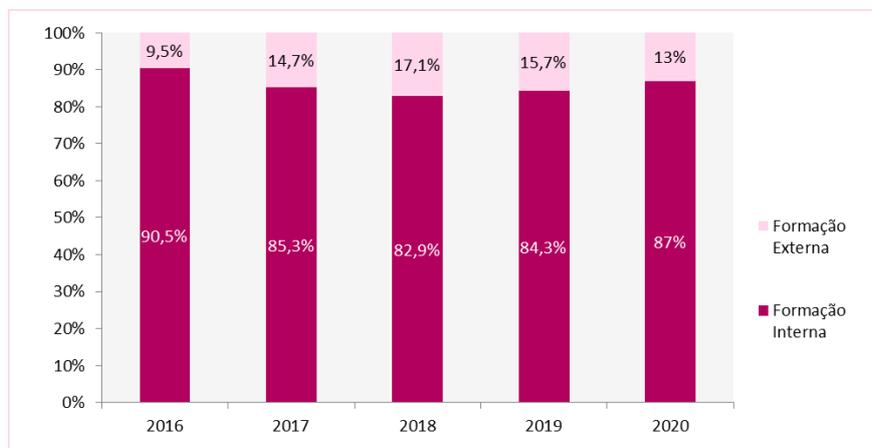


Figura 31 – Evolução do número de horas de formação por tipo de ação (período 2015 a 2020)

Tipo de ação de formação, por área governativa

As áreas governativas que apresentaram percentagens de *formação interna* mais elevadas, superando os 90%, foram MDN (97,9 %) e MAI (95,7 %). Com as percentagens mais elevadas de *formação externa*, destacaram-se as áreas MP (100%) e MCT (79,4%).

Tipo de horário da formação

Volume de formação por tipo de horário

À semelhança dos anos transatos, registou-se a predominância do volume de formação em *horário laboral* (82,1%).

A restante formação foi realizada em *regime pós-laboral* ou *misto*, representando, respetivamente, 15,8% e 2,2%.

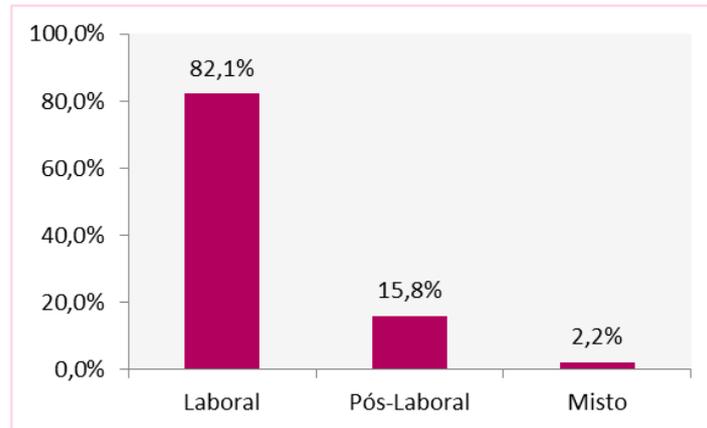


Figura 32 – Volume de formação por tipo de horário

Volume de formação, por área governativa

Verificou-se que o volume de formação em *horário laboral* superou os 80% em quase todas as áreas governativas, com exceção das áreas MCTES (76,4%) e Medu (16,7%).

A área da Educação evidenciou opção distinta, privilegiando o regime de formação pós-laboral, opção verificada em 80% da formação realizada em 2020, distribuindo-se a restante formação pelos regimes laboral (16,7%), e misto (3,3%).

Quanto ao regime misto, o mesmo tem a sua maior expressão nas áreas MS (16,1%), MCTES (8,5%) e PCM (7,4%).

Regime de formação

Considerados os vários regimes utilizados na realização da formação, em 2020 a formação em *regime presencial* representou a percentagem mais elevada, 72,9%, comparada com os demais regimes. No entanto, comparativamente a anos transatos, esta percentagem é substancialmente inferior.

Destaque-se, em 2020, o aumento significativo da formação realizada nos regimes a distância ou *e-learning* (16,8%) e regime misto/*blended learning* (9,6%). O regime *no posto de trabalho/em exercício* continua a ter uma representação residual de apenas 0,7%.

Tabela 9 – Evolução do volume de formação por tipo de regime (período de 2016 a 2020)

| Anos | Presencial (%) | A distância ou <i>e-learning</i> (%) | Regime misto/ <i>blended learning</i> (%) | No posto de trabalho/em exercício (%) |
|------|----------------|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 2020 | 72,9 | 16,8 | 9,6 | 0,7 |
| 2019 | 91,4 | 2,1 | 6,2 | 0,3 |
| 2018 | 93,1 | 2,5 | 4 | 0,5 |
| 2017 | 96,2 | 1,6 | 1,9 | 0,4 |
| 2016 | 98 | 0,8 | 0,9 | 0,4 |

Regime de formação, por área governativa

Verifica-se que, na maior parte das áreas governativas, o volume de formação em regime de formação a distância/*e-learning*, assumiu um peso igual ou superior a 65%, aqui se destacando as áreas MNE (95%), MIH (91,2%), MAg (81,6%), MMEAP (77,3), PCM (75,9%) e OSI (75,8%) com maior volume de formação neste regime.

No que respeita ao volume de formação em *regime presencial*, somente superaram os 65% as áreas governativas MAI (95,5%), MDN (85,7%) e Saúde (68,9%).

Por último, quanto ao regime misto/*blended-learning*, distinguiram-se as áreas MAAC e MF, com 35% e 27,2%, respetivamente, com maior volume de formação realizado neste regime.

Tipo de entidade formadora

A formação na AP pode ser realizada por várias entidades, abordando-se neste domínio a perspetiva dos serviços que executaram a formação com recursos próprios (ou em protocolo com demais entidades) ou com recurso a entidades externas.

No que respeita a volume total de formação, verificou-se que, em 2020, a formação assegurada internamente pelos serviços foi maioritariamente realizada pela *Própria Entidade* (73,8%), seguindo-se o recurso a *Protocolo com Centros de Formação* (11,8%). No caso de recurso a formação externa, a maior taxa de formação recaiu sobre a opção *Outras entidades formadoras* (3,8%), seguida da formação ministrada por *Escolas ou Universidades* (3,3%) e por *Outras Entidades Públicas e Empresa de Formação* (ambas com 2,4%), conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Evolução da distribuição do volume de formação, por tipo de entidade formadora (análise comparativa 2020-2019)

| | | Entidade formadora | 2016 (%) | 2017 (%) | 2018 (%) | 2019 (%) (A) | 2020 % (B) | C=(B)-(A) p.p. | |
|--------------------|---------|--|-------------|-------------|-------------|--------------------|------------------|-------------------|---|
| Volume de formação | Interna | Própria Entidade | 81,6 | 75,7 | 71,2 | 72 | 73,8 | 1,8 | ↑ |
| | | Protocolo INA | 0,4 | 0,4 | 0,6 | 0,1 | 0 | -0,1 | ↓ |
| | | Protocolo Universidades | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0 | = |
| | | Protocolo Centros de Formação | 4,9 | 7,7 | 9,3 | 9,7 | 11,8 | 2,1 | ↑ |
| | | Outros Protocolos | 3,4 | 1,1 | 1,7 | 2 | 1,2 | -0,8 | ↓ |
| | Externa | INA | 0,4 | 1,1 | 1,4 | 0,7 | 0,6 | -0,1 | ↓ |
| | | Outras Entidades Públicas | 1,2 | 3,1 | 3,8 | 3,2 | 2,4 | -0,8 | ↓ |
| | | Empresa de Formação | 1,4 | 1,8 | 4 | 2,4 | 2,4 | 0 | = |
| | | Escolas ou Universidades | 3 | 3,7 | 1,8 | 3,4 | 3,3 | -0,1 | ↓ |
| | | Associação Sindical ou Profissional | 0,3 | 0,4 | 0,7 | 0,7 | 0,5 | -0,2 | ↓ |
| | | Empresa Fornecedora de Equipamento/Instrumento de trabalho | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | -0,1 | ↓ |
| | | Outras | 2,9 | 4,7 | 5,2 | 5,1 | 3,8 | -1,3 | ↓ |

Quanto ao volume de formação relativo a ações organizadas pela Própria Entidade (7.027.681h), analisados os dados de todas as áreas governativas, constatou-se serem os serviços das áreas MDN (43,2%), MAI (40,4%) e MS (6,2%), os que mais recorreram a recursos internos.

Analisada a tendência evolutiva destas 3 áreas governativas (top 3), no biénio 2019/2020, registou-se uma evolução positiva no volume de formação apresentado pela área MAI (7,3 p.p.) e pela área MDN (4,1 p.p.) e uma redução na área MS (-5,5 p.p.).

Tabela 11 – Evolução do volume de formação interna (top 3) – análise comparativa 2020-2019

| Área governativa | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | C=(B)-(A) | |
|------------------|------|------|------|------------|------------|-----------|---|
| | (%) | (%) | (%) | (%) (A) | (%) (B) | p.p. | |
| MDN | 75,7 | 53,4 | 49,7 | 39,1 | 43,2 | 4,1 | ↑ |
| MAI | 11,3 | 16,5 | 18,7 | 33,1 | 40,4 | 7,3 | ↑ |
| MS | 5,6 | 13,9 | 11,6 | 11,7 | 6,2 | -5,5 | ↓ |

Investimento em formação

Custos da formação realizada

Analisada a formação realizada em 2020, constatou-se uma diminuição significativa do investimento na formação dos trabalhadores (18.413.983,56€), quando comparado com o investimento efetuado no ano transato, contrariando-se, assim, a tendência de investimento verificado no período de 2016 a 2018.

Tabela 12 – Evolução dos custos da formação (período 2016 a 2020)

| Ano | Euros (€) |
|-------------|----------------------|
| 2020 | 18.413.983,56 |
| 2019 | 27.870.887,77 |
| 2018 | 30.1535.44,60 |
| 2017 | 26.965.327,01 |
| 2016 | 24.690.439,69 |

Relativamente à estrutura de custos, no que respeita aos *custos diretos*¹⁷ corresponderam a 89,6%, e 10,4% a *custos indiretos*¹⁸.

Comparativamente a anos transatos, a repartição de custos foi a seguinte:

¹⁷ Custos diretos – englobam o pagamento a formadores, aluguer de espaço e de equipamento e/ou instrumento de trabalho, inscrição em ações externas de formação e ajudas de custo dos formandos.

¹⁸ Custos indiretos - incluem as despesas com trabalhadores adstritos, total ou parcialmente à formação, com consumíveis e instalações e, ainda, com telecomunicações e outras despesas imputáveis à formação.

Tabela 13 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2016 a 2020)

| Ano | Custos diretos (%) | Custos indiretos (%) |
|------|--------------------|----------------------|
| 2020 | 89,6 | 10,4 |
| 2019 | 84,1 | 15,9 |
| 2018 | 80,1 | 19,9 |
| 2017 | 81,6 | 18,4 |
| 2016 | 77,8 | 22,2 |

Investimento em formação por trabalhador (serviços que reportaram custos)

Reportaram custos da formação 57,8% dos serviços que realizaram formação em 2020, verificando-se, relativamente ao ano anterior, uma redução do investimento em formação por trabalhador (-24,85€¹⁹).



Figura 33 – Evolução do investimento em formação por trabalhador (período 2016 a 2020)

Investimento em formação, por trabalhador e área governativa

No que respeita ao cálculo do investimento em formação por trabalhador, 42,35€, o mesmo foi efetuado com base no reporte dos serviços que informaram relativamente ao custo da formação realizada, estando aqui envolvido um total de 434.850 trabalhadores.

Apresenta-se, seguidamente, a distribuição dos custos da formação por área governativa:

¹⁹ Rácio entre o custo da formação e o número de trabalhadores dos serviços com reporte de custos, de despesas com reporte de custos de formação.

Tabela 14 – Custo da formação por trabalhador, por área governativa

| Áreas governativas | Nº total de trabalhadores (subamostra) | Custo total (€) | Custo por trabalhador (€) | Entidades que reportaram custos (%) |
|--------------------|--|----------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| MAI | 45.260 | 1.516.300,50 | 33,50 | 100,0 |
| Mag | 4.326 | 198.466,23 | 45,88 | 92,3 |
| MAAC | 3.181 | 151.700,13 | 47,69 | 87,5 |
| MCTES | 37.534 | 1.031.789,59 | 27,49 | 83,3 |
| MCT | 966 | 38.706,21 | 40,07 | 100,0 |
| MC | 1.601 | 45.043,98 | 28,13 | 88,9 |
| MDN | 24.907 | 6.309.977,44 | 253,34 | 100,0 |
| METD | 2.257 | 193.922,77 | 85,92 | 92,3 |
| Medu | 117.047 | 1.147.089,13 | 9,80 | 40,6 |
| MF | 11.916 | 437.583,83 | 36,72 | 100,0 |
| MIH | 1.612 | 93.526,02 | 58,02 | 83,3 |
| MJ | 14.609 | 359.788,95 | 24,63 | 100,0 |
| MM | 831 | 47.027,05 | 56,59 | 80,0 |
| MMEAP | 800 | 21.484,87 | 26,86 | 83,3 |
| MNE | 2.845 | 143.160,00 | 50,32 | 100,0 |
| OSI | 8.751 | 74.532,93 | 8,52 | 100,0 |
| MP | 284 | 43.953,32 | 154,77 | 100,0 |
| PCM | 997 | 60.489,40 | 60,67 | 100,0 |
| MS | 133.719 | 4.869.031,54 | 36,41 | 102,0 |
| MTSSS | 21.407 | 1.630.409,67 | 76,16 | 100,0 |
| Total | 434.850 | 18.413.983,56 | 42,35 | 57,8 |

A tabela 14, permite comparar os custos da formação por trabalhador por área governativa.

Destaca-se, nesta comparação, o investimento médio por trabalhador reportado pelos serviços do MDN (253,34€).

Na tabela 15, apresenta-se a evolução dos custos por trabalhador no período de 2017/2020, destacando-se as áreas governativas MCT, MMEAP, MIH, MAg e MC, com investimentos, em 2020, acima da média de investimento verificada nos três últimos anos.

Tabela 15 - Evolução do investimento em formação por trabalhador face a valor médio do investimento no período de 2017/2019

| Área governativa | 2017 | 2018 | 2019 | $(D)=\frac{(A)+(B)+(C)}{3}$ | 2020 | $(F) = (E) - (D)$ (€) | |
|------------------|------------|------------|------------|-----------------------------|------------|--------------------------|---|
| | (€) (A) | (€) (B) | (€) (C) | | (€) (E) | | |
| MAI | 69,09 | 108,98 | 62,54 | 80,20 | 33,50 | -46,70 | ↓ |
| MAG | 43,0 | 28,68 | 42,51 | 38,06 | 45,88 | 7,81 | ↑ |
| MAAC | 132,41 | 121,79 | 41,84 | 98,68 | 47,69 | -50,99 | ↓ |
| MCTES | 47,32 | 60,02 | 60,27 | 55,87 | 27,49 | -28,38 | ↓ |
| MCT a) | | | 38,70 | 12,90 | 40,07 | 27,17 | ↑ |
| MC | 25,34 | 28,55 | 29,29 | 27,73 | 28,13 | 0,41 | ↑ |
| MDN | 313,84 | 357,46 | 181,97 | 284,42 | 253,34 | -31,08 | ↓ |
| METD | 122,71 | 126,46 | 153,97 | 134,38 | 85,92 | -48,46 | ↓ |
| Medu | 10,11 | 20,09 | 69,17 | 33,12 | 9,80 | -23,32 | ↓ |
| MF | 25,98 | 85,23 | 69,09 | 60,10 | 36,72 | -23,38 | ↓ |
| MIH a) | | | 119,96 | 39,99 | 58,02 | 18,03 | ↑ |
| MJ | 27,17 | 13,56 | 37,44 | 26,06 | 24,63 | -1,43 | ↓ |
| MM | 39,38 | 92,06 | 73,21 | 68,22 | 56,59 | -11,63 | ↓ |
| MMEAP a) | | | 23,02 | 7,67 | 26,86 | 19,18 | ↑ |
| MNE | 38,49 | 85,98 | 168,51 | 97,66 | 50,32 | -47,34 | ↓ |
| OSI | 52,23 | 28,45 | 16,96 | 32,55 | 8,52 | -24,03 | ↓ |
| MP a) | | | 533,99 | 178,00 | 154,77 | -23,23 | ↓ |
| PCM | 212,72 | 250,46 | 137,82 | 200,33 | 60,67 | -139,66 | ↓ |
| MS | 45,09 | 44,34 | 46,07 | 45,17 | 36,41 | -8,75 | ↓ |
| MTSSS | 117,46 | 101,52 | 147,39 | 122,12 | 76,16 | -45,96 | ↓ |

a) Média de 2018/2019

Peso da formação no orçamento dos serviços

Quanto ao peso da formação nos orçamentos dos serviços, verificou-se que o mesmo corresponde a 0,06%²⁰ do total de encargos com pessoal e a 0,02%²¹ do total do orçamento dos serviços.

²⁰ Rácio entre as despesas com a formação e os encargos totais dos serviços com pessoal.

²¹ Rácio entre as despesas com a formação e o total do orçamento executado dos serviços.

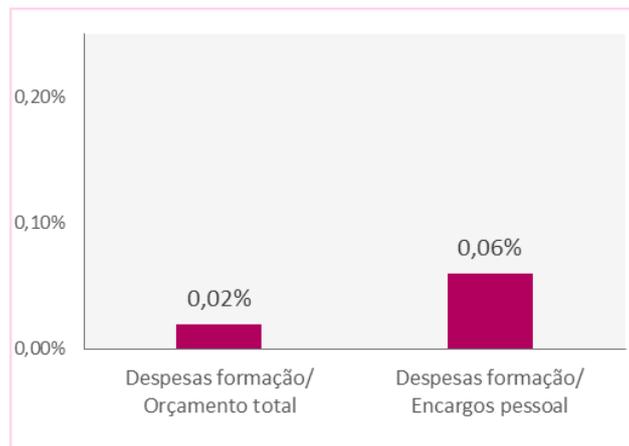


Figura 34 – Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços

Comparativamente a anos transatos, registaram-se diferenças significativas no peso da formação no orçamento total e nos encargos com pessoal, sendo o peso destes dois indicadores, em 2020, o valor mais baixo dos últimos 5 anos, invertendo a tendência verificada no período de 2017 a 2018.

Tabela 16 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2016 a 2020)

| Ano | Despesas Formação/ Orçamento Total (%) | Despesas Formação/ Encargos com pessoal (%) |
|-------------|---|--|
| 2020 | 0,02 | 0,06 |
| 2019 | 0,03 | 0,14 |
| 2018 | 0,06 | 0,25 |
| 2017 | 0,04 | 0,20 |
| 2016 | 0,05 | 0,20 |

No que respeita ao peso da despesa com formação em relação aos *encargos com pessoal*, por área governativa, destacaram-se as áreas MCTES (0,01%), OSI (0,01%) e Medu (0,02%), com um peso inferior face ao valor da AP (0,06%).

MP (0,37%), MTSSS (0,27%) e METD (0,25%), com um peso superior face ao valor da AP (0,06%).

As áreas MP, MAI e MAg destacaram-se, igualmente, das restantes áreas governativas por apresentarem níveis mais elevados de despesa com a formação (respetivamente 0,20%, 0,13%, e 0,09 %), relativamente ao orçamento total apresentado.

As áreas Medu e OSI (0,012%), MCTES (0,007%), MTSSS (0,006%) e MMEAP (0,004%) destacaram-se, igualmente, das restantes áreas governativas por apresentarem níveis mais baixos de despesa com a formação, relativamente ao orçamento total apresentado.

Fontes de Financiamento

A principal *fonte de financiamento* da formação continuou a ser, à semelhança dos anos anteriores, o *Orçamento do Estado*, com 57% do total de serviços que reportaram, seguindo-se as *receitas próprias* (31,1%), *financiamento comunitário* (8,8%) e, por último, outras fontes (3,2%).

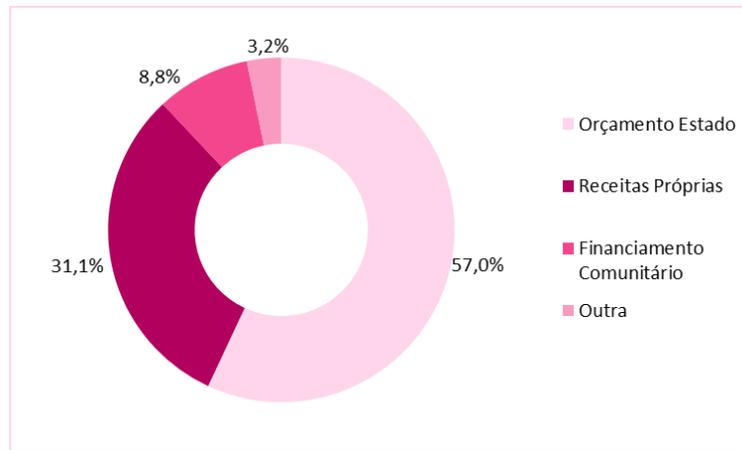


Figura 35 – Tipo de fontes de financiamento da formação

Analisado o recurso às distintas fontes de financiamento da formação por área governativa, concluiu-se que as áreas governativas onde se verificou um maior recurso a *verbas do OE* para financiamento da formação, foram: PCM (88,2%), MDN (86,2%), MF (86,1%), MAI (79,1%), MAg (76,6%), MM (57,1%), OSI (55,1%) e MJ (51,7%).

As *receitas próprias* foram a fonte de financiamento predominante nas áreas: MAAC (97,1%), MIH (94,8%), METD (74,2%), MCTES (61,4%), MTSSS (60%) e MC (50,8%). Quanto ao financiamento da formação pelos *fundos comunitários*, foi nas áreas MP (83,6%), MCT (80%) e MEdu (50,9%) que encontrou maior expressão.

Tabela 17 – Evolução do peso das fontes de financiamento da formação (análise comparativa 2019-2020)

| Fontes de financiamento | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | C=(B)-(A) | |
|-----------------------------------|------|------|------|------------|------------|-----------|---|
| | (%) | (%) | (%) | (%) (A) | (%) (B) | p.p. | |
| Orçamento do Estado* | 60,3 | 65,9 | 56,5 | 51,9 | 57 | 5,1 | ↑ |
| Receitas Próprias * | 29,2 | 27,2 | 27,7 | 38,7 | 31,1 | -7,6 | ↓ |
| Financiamento Comunitário* | 2,9 | 4,6 | 7,6 | 6,7 | 8,8 | 2,1 | ↑ |
| Outra* | 7,5 | 2,2 | 8,2 | 2,7 | 3,2 | 1,5 | ↑ |
| Serviços com execução de formação | 88,1 | 85,7 | 75,9 | 96,7 | 91,5 | -5,2 | ↓ |
| Serviços que reportaram custos | 73,8 | 69,2 | 68,3 | 66,7 | 57,8 | -8,9 | ↓ |

* Nota: Por razões de arredondamento o total pode não corresponder à soma das parcelas

Analisando os anos transatos no que respeita ao investimento efetuado, constatou-se o seguinte:

Tabela 18 – Evolução do volume e custos da formação (período 2016 a 2020)

| Investimento na formação | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 (A) | 2020 (B) | C= (B)-(A) | |
|--|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|---|
| N.º total de trabalhadores – serviços com reporte (n.º) | 458.766 | 453.339 | 425.158 | 414.731 | 448.598 | 33.867 | ↑ |
| Peso relativo dos trabalhadores (serviços com reporte) (%) | 92,8 | 91,4 | 86,2 | 82,9 | 86,6 | 3,7 p.p. | ↑ |
| Trabalhadores que participaram em ações de formação (%) | 43,9 | 46 | 50,4 | 52 | 41,8 | -10,2 p.p. | ↓ |
| Volume de formação (horas) | 14.261.947 | 8.437.373 | 8.809.244 | 8.471.340 | 9.520.121 | 1.048.781 h | ↑ |
| Horas de formação por trabalhador (horas) | 31 | 19 | 21 | 20 | 21 | 1h | ↑ |
| Custo total (€) | 24 690 440 | 26 965 327 | 30 153 545 | 27 870 888 | 18 413 984 | -9 456 904 € | ↓ |
| Custo por trabalhador – serviços com reporte de custos (€) | 53,82 | 68,88 | 81,14 | 67,2 | 42,35 | 24,85 € | ↓ |
| Serviços que reportaram custos (%) | 74 | 69 | 68 | 67 | 58 | -9 p.p. | ↓ |

Execução da formação face ao planeado

Relativamente à execução do *plano de formação* dos serviços, verificou-se que a taxa de execução das *ações* planeadas, foi, em 2020, de 71,3%, valor inferior a 2019 que se fixou em 82,3%.

O grau de execução relativo a número de *formandos/participações* e a *encargos* previstos com a formação, foi de 74,2% e 29,6%, respetivamente.

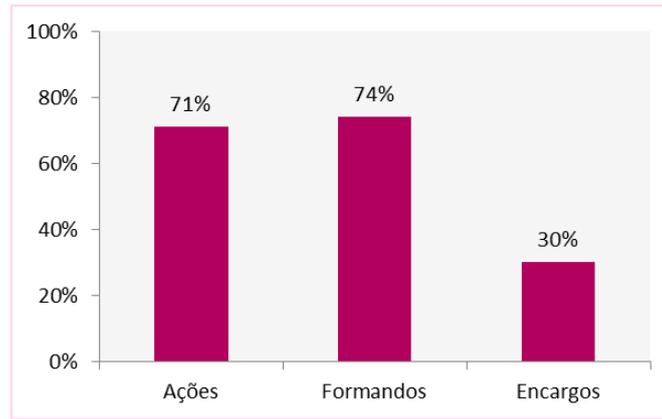


Figura 36 – Execução do plano de formação

Analisada a execução de ações de formação planeadas em cada área governativa, constata-se uma maior concentração de áreas com taxas de execução entre os 69% e os 50%.

As áreas governativas METD e MC, destacaram-se com um número de ações realizadas superior ao planeado (100%), em 55,6% e 26,5% respetivamente.

A distribuição nas restantes áreas de governo foi a seguinte:

Tabela 19 – Execução de ações de formação planeadas, por área governativa

| Ações(%) | Áreas governativas |
|-----------------|--|
| > 70% | METD (155,6%), MC (125,5%), MF (99,1%) e MEdu (94,3%) |
| Entre 69% e 50% | MJ (69,1%), PCM (69%), MAI (68,1%), MMEAP (66,5%), MIH (64,5%), MNE (59,8%), MCTES (58,8%), MAg (54,5%), MAAC (53,8%), MTSSS (50,6%), MDN e MS (49,9%) |
| < 49% | MCT (44,4%), MM (21,8%), OSI (17,8%) e MP (17,3%) |

Quanto à execução prevista em termos de *número de formandos/participações*, constatou-se que a maioria das áreas governativas se situou em níveis de execução superior a 80% (Tabela 20).

Com um número de participações substancialmente superior ao previsto, destacaram-se as áreas OSI (785,7%), MC (+258%), PCM (+68,8%), METD (+61,8%), MMEAP (+34,9%) e MAAC (+29,4%).

Registou-se, ao nível do número de formandos, uma execução média de 74,2%, inferior à verificada em 2019 de 85,1% .

Tabela 20 – Execução em número de formandos, por área governativa

| Formandos (%) | Áreas governativas |
|-----------------|--|
| > 80% | OSI (785,7%), MC (258%), PCM (168,8%), METD (161,8%), MMEAP (134,9%), MAAC (129,4%), MF (107%), MJ (100,4%), MAI (89,7%) |
| Entre 79% e 50% | Medu (73,7%), MTSSS (72%), MAg (71,7%), MNE (63,4%), MTCES (59,1%), MM (55,8%) e MS (54,6%) |
| < 49% | MIH (46,8%), MP (43,2%), MDN (34,9%) e MCT (26,3%) |

Analisados os encargos com a formação nas distintas áreas governativas, registaram-se os resultados constantes da tabela 21.

Observou-se que as áreas governativas PCM e MC registaram uma taxa de execução de encargos significativamente superior ao previsto: +39% e +27%, respetivamente.

Considerados os resultados das várias áreas governativas, verificou-se uma execução média de 29,6% ao nível da execução dos orçamentos previstos para a formação, ou seja, inferior à verificada em 2019 (63,7%).

Tabela 21 – Execução dos encargos com formação, por área governativa

| Encargos (%) | Áreas governativas |
|-----------------|---|
| > 90% | PCM (139,3%), MC (127,2%), MCT (103,7%) e MF (91,7%) |
| Entre 79% e 50% | METD (76,5%), MAAC (70,5%), MJ (69,5%), MS (66,5%) e MNE (53,4%) |
| < 49% | MTSSS (47,4%), MM (47%), MCTES (43,9%), MMEAP (43,7%), MDN e MEdu (41,5%), MIH (33,5%), OSI (32,2%), MAI (29,9%), MP (12,5%) e MAg (1,3%) |

Regime de autoformação

A autoformação corresponde à formação de iniciativa do trabalhador, financiada pelo próprio, realizada em período pós-laboral, podendo, todavia, ser autorizada em regime laboral mediante as condições previstas no artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.

Verificou-se que, do total de serviços que reportaram, 46,6% referiram a participação de trabalhadores em ações formativas ao abrigo do regime de autoformação, estando aqui envolvidos 26.226 trabalhadores, o que corresponde a 5,8 %²² dos trabalhadores abrangidos pelo reporte (448.598 trabalhadores).

As áreas governativas com maior percentagem de serviços com referência a participação de trabalhadores em formação ao abrigo do regime de autoformação, foram: MNE (100%), MF (71,4%), MS (69,2%) e MIH (66,7%).

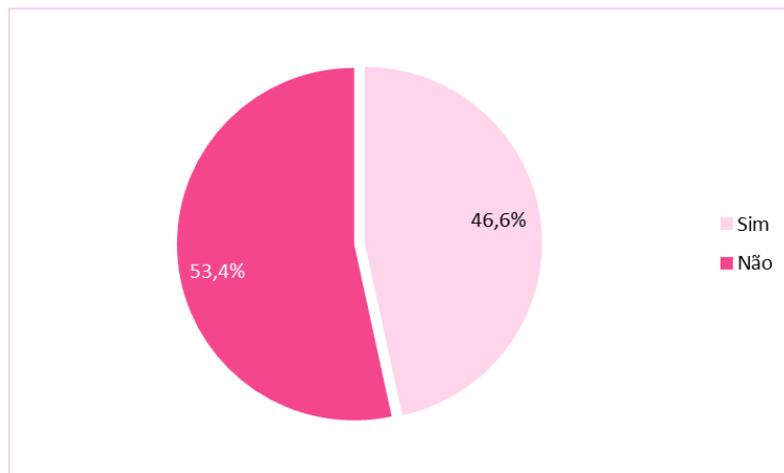


Figura 37 – Serviços que reportam a participação dos trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação

Comparativamente a anos transatos, apresenta-se, na Tabela 22, a relação entre o número de trabalhadores dos serviços que reportaram e a participação de trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação, daqui se registando que:

As áreas governativas com maior adesão dos trabalhadores a este regime de formação foram: Medu (12,8%), MS (5,5%) e MTSSS (3,4%).

As áreas governativas com menor adesão ao regime de autoformação foram: MAg (0,6%), MAAC e MNE (0,5%) e MDN e OSI (0,4%).

Sem indicação de ocorrências neste regime de formação, sinalizaram-se as áreas governativas: MM, MP e PCM.

²² Rácio entre o número de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional, ao abrigo do regime de autoformação e número total de trabalhadores dos serviços que preencheram o questionário RFP.

Tabela 22 – Evolução do número de trabalhadores ao abrigo do regime de autoformação (período 2016 a 2019)

| Ano | N.º de trabalhadores dos serviços que reportaram | N.º de trabalhadores com autoformação | % |
|-------------|--|---------------------------------------|------------|
| 2020 | 448.598 | 26.226 | 5,8 |
| 2019 | 414.731 | 34.181 | 8,2 |
| 2018 | 425.158 | 31.619 | 7,4 |
| 2017 | 453.339 | 29.318 | 6,5 |
| 2016 | 458.766 | 30.278 | 6,6 |

Relativamente à percentagem dos trabalhadores que participaram em ações de formação neste regime, por grupo profissional, destacaram-se os grupos: *Educador de Infância e Docentes do Ensino Básico e Secundário* (17%), *Médico* (16,7%), *Conservador e Notário* (16%) e *Técnico Superior de Saúde* (10,3%).

No que respeita às carreiras gerais, verificou-se uma redução do nível de participação na formação em regime de autoformação, tendo sido mais significativa a ocorrida na carreira de *Técnico Superior* (-3,8 p.p.).

Tabela 23 – Evolução da taxa de participação na formação ao abrigo do regime de autoformação em carreiras gerais (período 2016 a 2020)

| Grupo profissional | 2016 (%) | 2017 (%) | 2018 (%) | 2019 (%) (A) | 2020 (%) (B) | C= (B)-(A) p.p. | |
|------------------------|----------|----------|----------|--------------|--------------|-----------------|---|
| Técnico Superior | 1,5 | 5,7 | 6,5 | 6,5 | 2,7 | -3,8 | ↓ |
| Assistente técnico | 35,5 | 1,6 | 2 | 2,3 | 1,3 | -1 | ↓ |
| Assistente operacional | 24,6 | 1,5 | 1,7 | 1,7 | 1,1 | -0,6 | ↓ |

A comparação entre géneros põe em evidência uma percentagem de género feminino (7%²³), superior à percentagem de género masculino (3,8%²⁴), de participantes em ações de formação no regime de autoformação.

²³ Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional ao abrigo do regime de autoformação e o número total de mulheres dos serviços que preencheram o questionário RFP.

²⁴ Rácio entre o número de homens que participaram em ações de formação profissional ao abrigo do regime de autoformação e o número total de homens dos serviços que preencheram o questionário RFP.

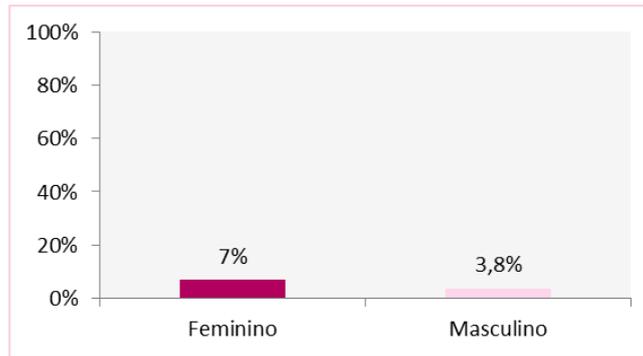


Figura 38 – Participação em ações de formação em regime de autoformação, por género

Oportunidades de melhoria

Relativamente à realização da formação, 49,1% dos serviços identificou potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

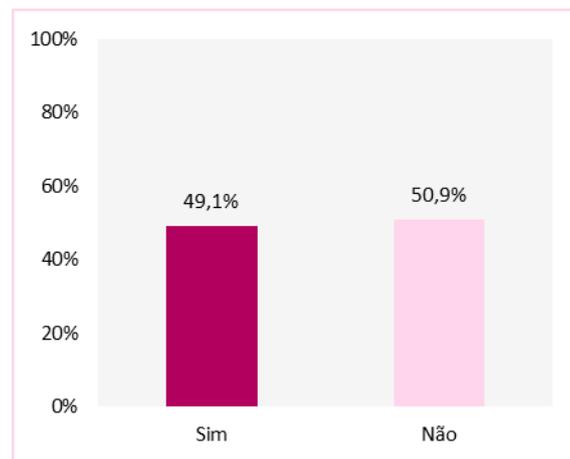
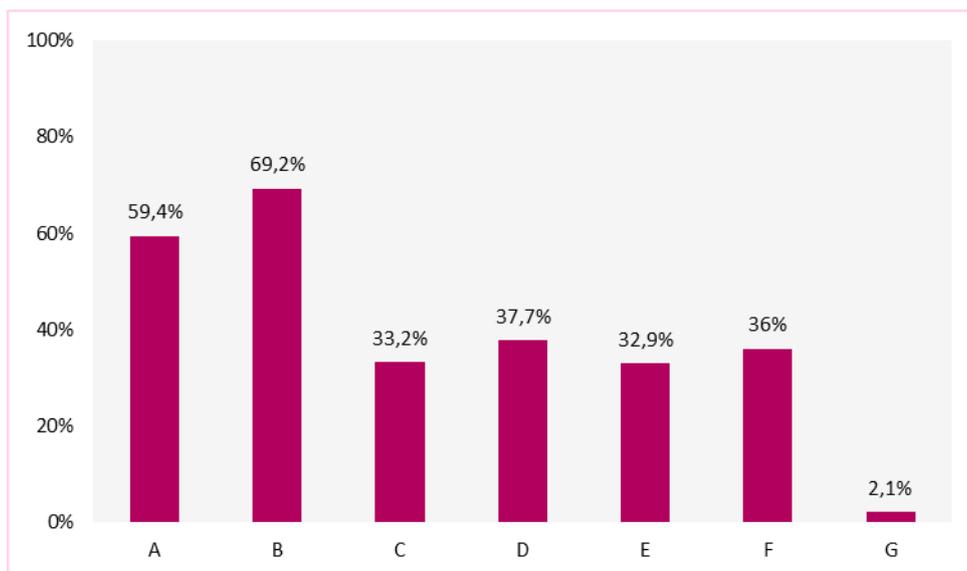


Figura 39 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização da formação

Foram destacadas as seguintes oportunidades de melhoria: (B) *A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas* (69,2%) e (A) *A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços* (59,4%).



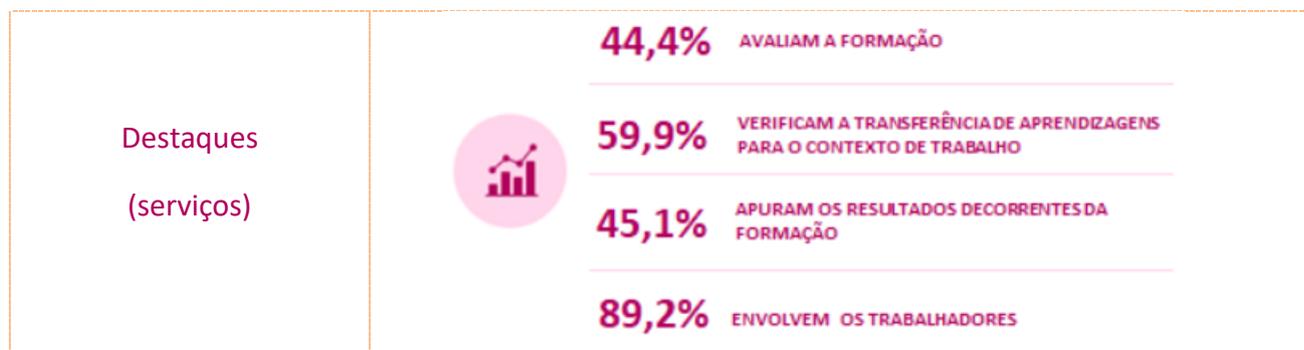
Legenda: A – A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços; B – A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas; C – A gestão das propostas de formação extra plano; D – A capacidade de antecipação e adaptação às mudanças organizacionais que possam comprometer a execução do plano de formação; E – A realização da formação dos trabalhadores nos tempos definidos em plano; F – Monitorização e gestão da formação; G – Outras

Figura 40 – Oportunidades de melhoria na realização da formação



8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO



Realização da avaliação da formação

Verifica-se que 44,4% dos serviços respondentes referiu ter realizado atividades de avaliação.

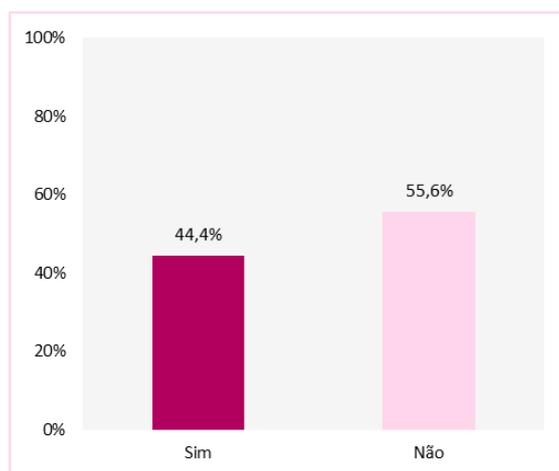


Figura 41 – Avaliação da formação

As áreas governativas com maior presença neste domínio foram: OSI (80%) e MAI (71,4%).

Momentos da avaliação da formação

A intervenção avaliativa que ocorre *imediatamente após a formação* foi a que registou maior percentagem de adesão (69,1%), seguida da prática avaliativa verificada *algum tempo após a realização da formação* (46,2%).

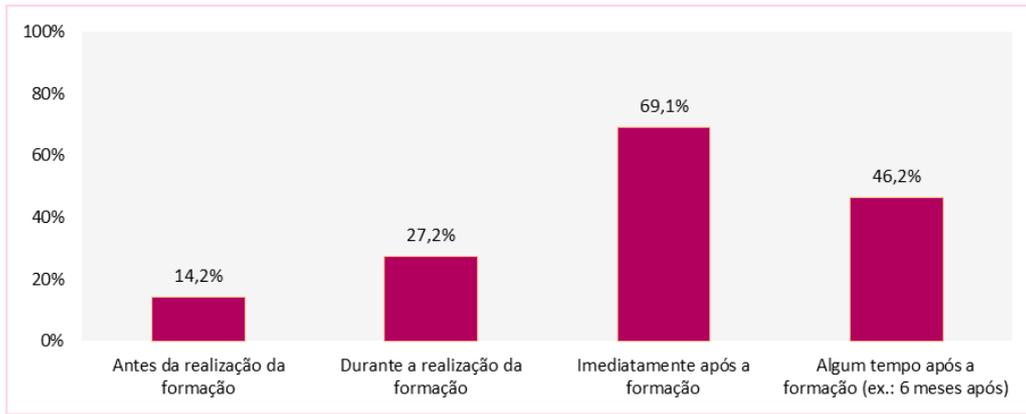


Figura 42 – Momentos de avaliação da formação

Dimensões da avaliação da formação

Nesta esfera de análise, registaram-se diferenças ao nível da participação dos serviços nas várias dimensões de avaliação, com predominância da avaliação de *Reação ou Satisfação* (86,5%) e de *Aprendizagem* (66,8%).

Em 59,9% dos serviços, destacou-se o investimento efetuado ao nível da avaliação da *Transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho*.

Com uma percentagem menor surgem as dimensões de avaliação dos *Resultados ou impacto organizacional* (45,1%) e de avaliação de *Retorno do investimento* com apenas 9,5%.

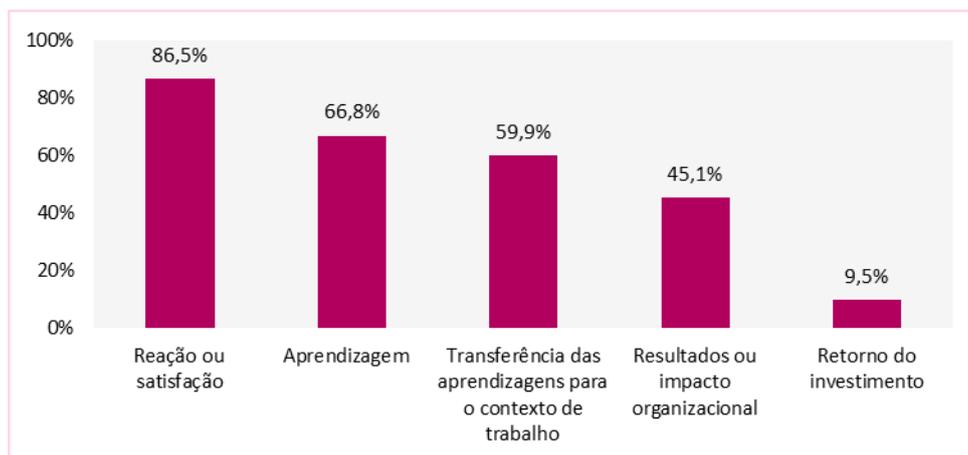


Figura 43 – Dimensões de avaliação da formação

As áreas governativas com maior equilíbrio nas várias dimensões avaliativas foram: MAI, MAg, MCTES, MCT, MDN, Medu, MS e MTSSS.

Participantes no processo avaliativo

Quando analisado o tipo de interveniente referido nos processos de avaliação da formação, destacou-se a intervenção predominante dos trabalhadores (89,2%), com percentagem idêntica à verificada em 2019.

No que respeita à intervenção dos *Dirigentes Intermédios ou Chefias Diretas* e dos *Dirigentes Superiores*, a mesma assumiu um peso de 66,2% e 48,8%, respetivamente, notando-se o acréscimo de 3 p.p., face a 2019, no que respeita à intervenção aos *Dirigentes Superiores*.

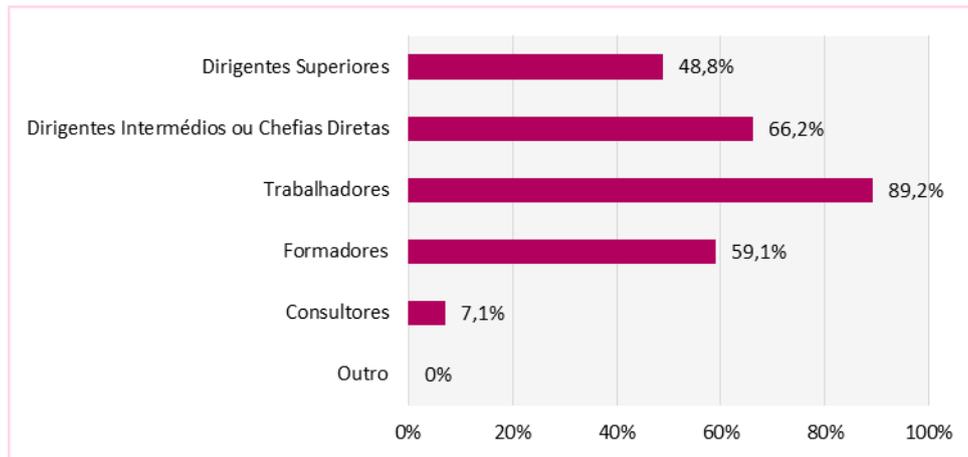


Figura 44 – Participantes na avaliação da formação

Com menor envolvimento dos dirigentes intermédios ou chefias diretas surgiram as áreas: MF e PCM (0%), e OSI (25%). Com maior diversidade e equilíbrio de intervenções (igual ou superior a 55% nas opções, trabalhadores, dirigentes intermédios e formadores) destacaram-se as áreas: MDN, METD, Medu, MNE e MTSSS.

Métodos e técnicas utilizadas

O método mais utilizado nas abordagens avaliativas foi o *Inquérito por questionário*, usado por 83,9 % dos respondentes, tendo sido este o único método adotado por 39,9% dos serviços com intervenção na avaliação da formação.

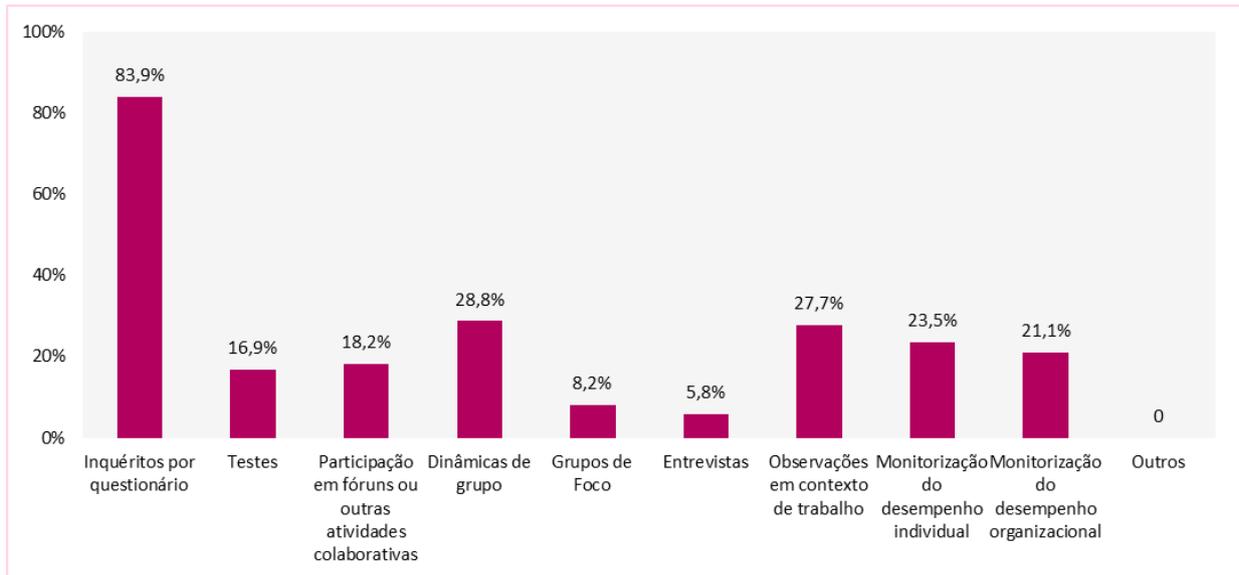


Figura 45 – Métodos e técnicas de avaliação da formação

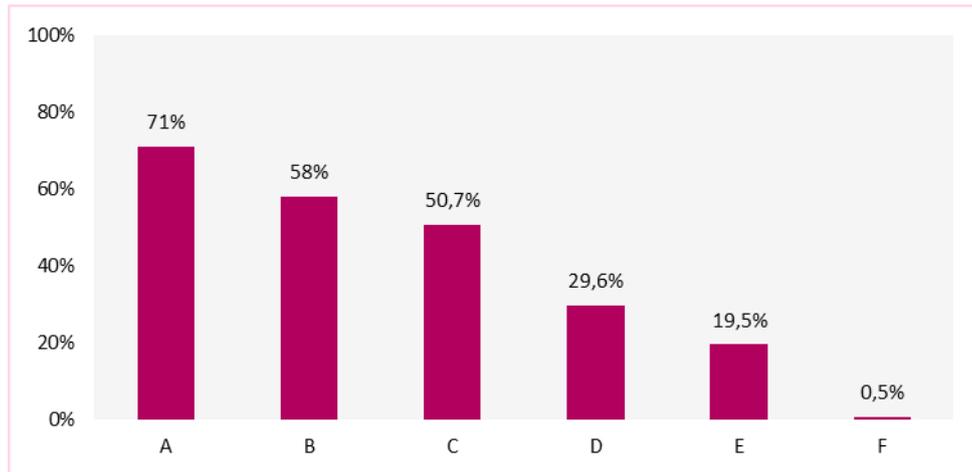
As áreas governativas com maior número de serviços que procuram recorrer, de forma mais equilibrada, aos vários métodos e técnicas de avaliação da formação foram: MAI, MCTES, MDN, Medu, MIH, MMEAP, MS E MTSSS.

Resultados do processo avaliativo

Registe-se que 71% dos serviços procurou fazer retroagir os resultados da avaliação no *ajustamento das estratégias de deteção de necessidades de formação* - opção (A).

O *ajustamento de estratégias de planeamento e de conceção da formação* foi, igualmente, uma prática usada por 58% dos respondentes – opção (B).

Note-se que, metade dos serviços recorreu aos resultados da avaliação para *ajuste das estratégias de implementação da formação* (50,7%) – opção (C).



Legenda: A - Ajustar estratégias de deteção de necessidades de formação; B - Ajustar estratégias de planeamento e de conceção da formação; C - Ajustar estratégias de implementação da formação; D - Ajustar estratégias de avaliação (várias dimensões avaliativas); E - Ajustar indicadores de gestão da formação; F – Outro

Figura 46 – Finalidade da utilização da informação obtida nos vários momentos de avaliação pela entidade

Oportunidades de melhoria a considerar na fase da avaliação da formação

Do total de serviços que referiu ter realizado atividades de avaliação da formação, 60,9% identificou potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

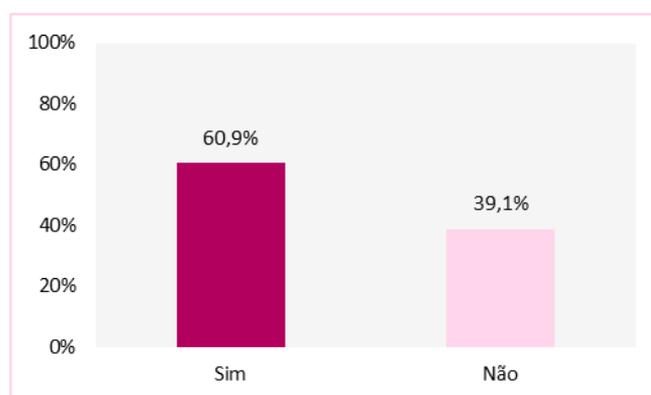
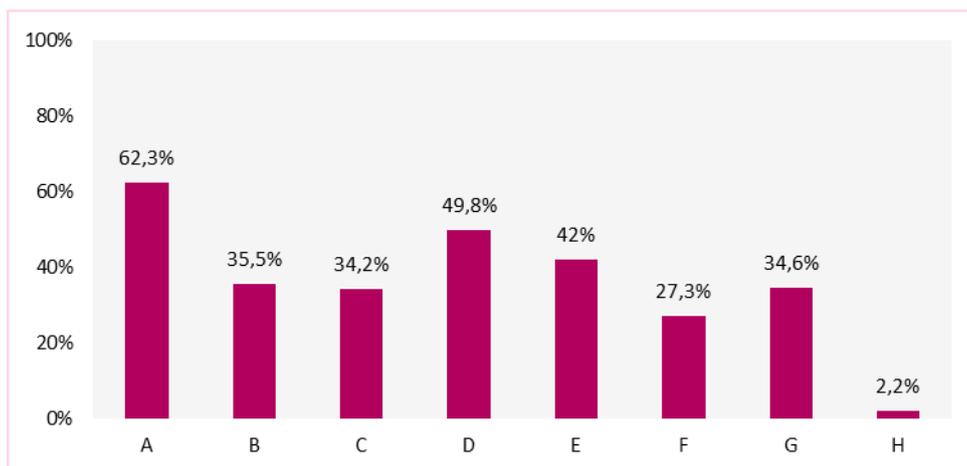


Figura 47 – Identificação de oportunidades de melhoria na avaliação da formação

Mantendo-se a tendência verificada em 2019, os serviços que reportaram em 2020, destacaram como oportunidades de melhoria: (A) *Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação* (62,3%), (D) *Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho* (49,8%) e (E) *Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização* (42%).



Legenda: A - Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação; B - Número de ações de formação avaliadas; C - Grau de envolvimento dos dirigentes nos processos de avaliação da formação; D - Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho; E - Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização; F - Tipo de abordagem/instrumento utilizado nas atividades de avaliação da formação; G - Comunicação dos resultados obtidos com a avaliação da formação; H - Outras

Figura 48 – Oportunidades de melhoria identificadas na avaliação da formação



9. ANÁLISE COMPARATIVA REPORTE 2019-2020

ANÁLISE COMPARATIVA 2019-2020

Comparando os dados de formação reportados no biénio 2019 e 2020, verificou-se uma tendência de abrandamento da evolução na generalidade dos indicadores analisados, aqui se relevando o decréscimo (-10,2 p.p.) na taxa de participação dos trabalhadores na formação face ao ano transacto.

Com efeito, apesar de se ter registado uma maior adesão de organismos públicos ao processo de reporte de dados (+5,7 p.p.) e, conseqüentemente, uma maior percentagem de trabalhadores abrangidos por este reporte (+3,7 p.p.),

No seu conjunto, assinalou-se a tendência de evolução negativa, ainda que ténue, no restante conjunto de indicadores.

Tabela 24 – Caracterização dos serviços que reportaram (análise comparativa 2019-2020)

| Indicadores (destaques) | 2017 | 2018 | 2019 (A) | 2020 (B) | C=(B)-(A) p.p. | |
|--|------|------|-------------|-------------|-------------------|---|
| % serviços da AP envolvidos no reporte | 88,8 | 83,3 | 77,4 | 83,1 | 5,7 | ↑ |
| % trabalhadores abrangidos no reporte | 91,4 | 86,2 | 82,9 | 86,6 | 3,7 | ↑ |
| % trabalhadores que participaram na formação | 46,0 | 50,4 | 52,0 | 41,8 | -10,2 | ↓ |
| % serviços com bolsa de formadores | 27,0 | 28,4 | 28,5 | 26,4 | -2,1 | ↓ |
| % serviços com software ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação | 17,0 | 18,5 | 21,0 | 19,2 | -1,8 | ↓ |
| % serviços com sistema interno de Qualidade | 11,0 | 12,6 | 14,1 | 14,5 | 0,4 | ↑ |
| % serviços que ministraram formação para o exterior | 6,7 | 8,1 | 6,7 | 5,8 | -0,9 | ↓ |

No que concerne à realização de **diagnóstico de necessidades de formação**, trata-se da fase do ciclo da gestão da formação na qual participaram mais da AP. No entanto, verifica-se um eventual desinvestimento na implementação deste tipo de prática em serviços da administração pública (-2,6 p.p.) relativamente a 2019.

Em 2020, contata-se um ligeiro incremento (+1 p.p.) no recurso a reuniões de equipa na determinação das necessidades de formação em detrimento do recurso à realização de questionários (-0,7 p.p.).

Destacaram-se as áreas governativas cujos serviços reduziram, em 2020, a adoção de abordagens de natureza reativa e prospetiva: MACC, METD, Medu, MJ, MMEAP, MNE, OSI; MS e MTSSS.

Tabela 25 – Diagnóstico de necessidades de formação (análise comparativa 2019-2020)

| Indicadores (destaques) | 2017 | 2018 | 2019 (A) | 2020 (B) | C=(B)-(A) p.p. | |
|---|------|------|-------------|-------------|-------------------|---|
| % serviços que realizaram diagnóstico de necessidades | 72,0 | 70,1 | 67,9 | 65,3 | -2,6 | ↓ |
| % serviços que envolveram os trabalhadores no DNF | 82,8 | 81,8 | 82,9 | 84,2 | 1,3 | ↑ |
| % métodos e técnicas utilizados (destaque) | | | | | | |
| · Questionários | 66,0 | 59,2 | 65,0 | 64,3 | -0,7 | ↓ |
| · Reuniões de equipa | 39,9 | 66,6 | 63,5 | 64,6 | 1,1 | ↑ |
| % serviços com abordagem de natureza reativa e prospetiva | - | 66,3 | 66,7 | 64,5 | -2,3 | ↓ |
| % serviços que destacaram a oportunidade de melhoria “Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização” | 70,8 | 71,9 | 71,2 | 69,7 | -1,5 | ↓ |

No que respeita a práticas de **planeamento de formação** (Tabela 26), verificou-se, em 2020, uma redução da percentagem de serviços que elaboraram planos de formação (-5,3 p.p.), bem como da percentagem dos que procederam à sua elaboração em documento autónomo (-0,9 p.p.).

Nestas práticas, destacou-se, todavia, o incremento de 3,7 p.p. na percentagem de serviços que consideram, no respetivo plano de formação, dados recolhidos em sede de SIADAP.

Igual registo sobre a redução da percentagem de serviços que elaboraram o plano de formação com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores.

Última nota para o ligeiro aumento da percentagem (0,6 p.p.) de serviços que destacaram como oportunidade de melhoria o *alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano*.

Tabela 26 – Planeamento da formação (análise comparativa 2019-2020)

| Indicadores (destaques) | 2017 | 2018 | 2019 (A) | 2020 (B) | C=(B)-(A) p.p. | |
|--|------|------|-------------|-------------|-------------------|---|
| % serviços com plano de formação | 68,9 | 68,6 | 68,3 | 63,0 | -5,3 | ↓ |
| % serviços que elaboraram plano de formação em documento autónomo | 84,1 | 85,6 | 84,5 | 83,6 | -0,9 | ↓ |
| % serviços com plano elaborado com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores | 81,7 | 78,9 | 81,5 | 77,5 | -4,0 | ↓ |
| % serviços que destacaram a oportunidade de melhoria no alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano | 60,3 | 65,2 | 63,4 | 64,0 | 0,6 | ↑ |

No domínio da **execução da formação**, identifica-se uma tendência negativa em alguns indicadores, comparativamente a anos transatos, designadamente no que respeita a taxa de execução da despesa total de formação (-34,1 p.p.), a taxa de ações de formação previstas (-11 p.p.) e a taxa de execução do número de formandos previstos (-10,9 p.p.).

Releva-se, ainda, o menor número de trabalhadores que participaram na formação em 2020, inferior em 10,2 p.p. face a 2019, redução verificada em todas as carreiras gerais, com particular incidência na formação dos trabalhadores da carreira geral de Assistente Técnico (-13,8 p.p.).

Verificou-se, também, um ligeiro aumento no número de horas de formação por trabalhador (21h face às 20h apuradas em 2019). Verificou-se, contudo, que no global o volume de formação atingiu, em 2020, um valor superior face ao ano transato (+ 778.781 h).

Destaque ainda para o acréscimo (+ 18,1 p.p.) no recurso ao regime de *formação em e-learning e/ou blended-learning* face a 2019, constatou-se, em registo oposto, a redução (-18,5 p.p.) no recurso ao *regime de formação presencial*.

A variável *Peso da despesa da formação dos trabalhadores, face ao orçamento total dos serviços*, que reportaram em 2020, sofreu um decréscimo de -0,28 p.p., face a 2019.

No que respeita às fontes de financiamento da formação, foi a opção *Orçamento de Estado* a que mais se destacou, tendo registado um aumento de 5,1 p.p., face ao ano anterior.

Tabela 27 – Realização da formação (análise comparativa 2019-2020)

| Indicadores (destaques) | 2017 | 2018 | 2019 (A) | 2020 (B) | C=(B)-(A) p.p. | |
|---|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------------|---|
| % execução do número de ações previstas | 85,8 | 81,1 | 82,3 | 71,3 | -11,0 | ↓ |
| % execução do número de formandos previstos | 97,9 | 93,4 | 85,1 | 74,2 | -10,9 | ↓ |
| % execução de encargos previstos com a formação | 83,9 | 83,5 | 63,7 | 29,6 | -34,1 | ↓ |
| % trabalhadores que participaram em formação | 46 | 50,4 | 52 | 41,8 | -10,2 | ↓ |
| N.º horas de formação por trabalhador (h) | 19 | 21 | 20 | 21 | 1 | ↑ |
| Volume de formação (h) | 8.437.373 | 8.809.244 | 8.741.340 | 9.520.121 | 778.781 | ↑ |
| % dirigentes superiores com participação na formação | 38,8 | 41,4 | 41,7 | 36,3 | -5,4 | ↓ |
| % dirigentes intermédios com participação na formação | 71,8 | 75,1 | 72,5 | 61,2 | -11,3 | ↓ |
| % técnicos superiores com participação na formação | 56 | 60,5 | 58,4 | 48,1 | -10,3 | ↓ |
| % assistentes técnicos com participação na formação | 35,9 | 34,2 | 39,7 | 25,9 | -13,8 | ↓ |
| % assistentes operacionais com participação na formação | 24,4 | 25,7 | 26,1 | 19,4 | -6,7 | ↓ |
| % formação em regime presencial | 96,2 | 93,1 | 91,4 | 72,9 | -18,5 | ↓ |
| % formação em regime <i>e-learning</i> e/ou <i>blended learning</i> | 3,5 | 6,5 | 8,3 | 26,4 | 18,1 | ↑ |
| % trabalhadores que participaram em ações de autoformação | 6,5 | 7,4 | 8,2 | 5,8 | -2,4 | ↓ |
| Custo médio de formação por trabalhador (€) | 69 | 81 | 67,2 | 42,4 | -24,8 | ↓ |
| Peso despesa de formação/orçamento total dos serviços | 0,04 | 0,10 | 0,30 | 0,02 | -0,28 | ↓ |
| % formação financiada pelo Orçamento de Estado | 65,9 | 56,5 | 51,9 | 57,0 | 5,1 | ↑ |
| % formação financiada por fundos comunitários | 4,6 | 7,6 | 6,7 | 8,8 | 2,1 | ↑ |
| % serviços que reportaram os custos da formação | 69,2 | 68,3 | 66,7 | 57,8 | -8,9 | ↓ |
| % serviços que destacaram a oportunidade de melhoria <i>Sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas</i> | 63,6 | 70,9 | 73,5 | 69,2 | -4,3 | ↓ |

No domínio da **avaliação da formação**, registou-se uma menor percentagem (-1,2 p.p.) de serviços com intervenção nesta fase do ciclo da gestão da formação (44,4%), podendo significar eventual desinvestimento deste tipo de práticas nos organismos públicos que reportaram.

Não obstante a redução na percentagem (-4,5 p.p.) de serviços que efetuaram a avaliação da *formação imediatamente após a respetiva realização*, é superior o número de serviços que procederam à avaliação da *formação algum tempo após a sua execução* em percentagem superior a 2019 (+ 5,5 p.p.).

Registe-se, ainda, a tendência ligeiramente negativa (-0,6 p.p.), no que respeita à percentagem de serviços que refere utilizar os resultados dos processos de avaliação da formação no ajuste das práticas de *necessidades de formação*.

Seguindo a tendência do ano transato, 62,3% dos serviços respondentes sinalizaram a necessidade de uma melhor definição dos objetivos da avaliação da formação²⁵.

Tabela 28 – Avaliação da formação (análise comparativa 2019-2020)

| Indicadores (destaques) | 2017 | 2018 | 2019 (A) | 2020 (B) | C=(B)-(A) (p.p.) | |
|---|------|------|-------------|-------------|---------------------|---|
| % serviços que avaliaram a formação | 51,7 | 50,1 | 45,6 | 44,4 | -1,2 | ↓ |
| % serviços que avaliam a formação imediatamente após a respetiva realização | 74,4 | 72,1 | 73,6 | 69,1 | -4,5 | ↓ |
| % serviços que avaliaram a formação algum tempo após a sua execução | 38,0 | 44,6 | 40,7 | 46,2 | 5,5 | ↑ |
| % serviços utilizam resultados dos processos de avaliação <i>Ajustar estratégias de deteção de necessidades de formação</i> | 72,0 | 68,0 | 71,6 | 71,0 | -0,6 | ↓ |
| % serviços que identificaram potencial de melhoria nas respetivas práticas | 61,0 | 63,6 | 60,2 | 60,9 | 0,7 | ↑ |
| % serviços que destacaram a oportunidade de melhoria <i>Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação</i> | 63,0 | 59,4 | 61,0 | 62,3 | 1,3 | ↑ |

²⁵ A definição de objetivos aqui referida abrange as intervenções nas distintas dimensões de avaliação (reação, aprendizagem, transferência de aprendizagens, resultados e impactos e retorno do investimento).



10. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A elaboração das presentes oportunidades de melhoria resultaram dos contributos decorrentes das interações com os organismos públicos, ocorridas no decurso e após a comunicação dos dados de formação, das tendências estatísticas verificadas nos últimos anos de reporte, bem como de questionamento direto junto dos serviços responsáveis pela realização de reporte anual da formação.

Foram as mesmas equacionadas por fase do ciclo de gestão da formação que passamos a apresentar:



Relativamente à fase de diagnóstico de necessidades, observa-se, desde 2017, a tendência para a redução no número de serviços públicos com participação nesta fase do ciclo da formação, pelo que se afigura necessário:

- Progredir na implementação de diagnósticos de necessidades de formação que acolham as prioridades de desenvolvimento profissional dos trabalhadores, articuladamente com os objetivos e necessidades dos serviços públicos. Constata-se, ainda, elevada percentagem de serviços públicos que referem não ter presente, no processo de determinação de necessidades de formação, os respetivos instrumentos de gestão, aqui se incluindo o plano anual de atividades e o QUAR;
- Aperfeiçoar a implementação de metodologias de diagnóstico de necessidades pela ótica das competências, aproveitando para destacar e potenciar as competências distintivas da organização e sinalizar os problemas cuja resolução possa passar pela formação;
- Melhorar e estimular as práticas de diagnóstico de necessidades no contexto do ciclo de avaliação do desempenho individual e/ou de equipas;
- Fortalecer os processos de comunicação entre dirigentes e trabalhadores, através do recurso, sempre que possível, a técnicas que permitam a participação das partes envolvidas;
- Prever no diagnóstico de necessidades a verificação do cumprimento da regra prevista no n.º 5 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que estabelece que os planos de

formação assegurem, tendencialmente, a todos os trabalhadores, uma ou mais ações de formação em cada três anos.



Se em 2019 assistimos a um maior enfoque nas necessidades prioritárias dos trabalhadores, em 2020 tal tendência regrediu face a valores de anos transatos (77,5% em 2020, inferior p.ex. ao verificado em 2018 (78,9%).

Continua-se a detetar um número significativo de organismos sem plano de formação interno, verificando-se em 2020 um decréscimo em 5,3p.p. face ao ano transato (68,3% em 2019 e 63% em 2020).

Considerando que um plano de formação é (entre outros) um instrumento que apoia a gestão dos serviços públicos na concretização dos respetivos objetivos e metas anuais, será recomendável:

- Reforçar a importância da realização de plano de formação interno nos serviços da Administração Pública, em cumprimento do que já se encontra previsto no regime da formação em vigor;
- Construir planos de formação de carácter estruturante, com soluções formativas que possam contribuir para uma melhor capacitação dos trabalhadores, equipas e, conseqüentemente, das respostas dos serviços públicos, resultando na melhoria da qualidade da prestação pública;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores na construção das soluções formativas, visando-se com esta medida uma maior participação e mobilização dos mesmos para a formação;
- Reforçar o potencial de competências interno, colocando-o ao serviço de eventuais atividades de formação internas. Esta iniciativa permitirá criar e/ou reforçar a bolsa interna de formadores, bem como a referenciação de competências diferenciadoras e/ou distintivas na administração pública;
- Prever no desenho da formação, a abordagem a um conjunto de atuações que possam facilitar a transferência das aprendizagens adquiridas, e, conseqüentemente, a criação de melhores condições para a aferição dos impactos da formação realizada.



Realização da formação

No que respeita à realização da formação, são várias as oportunidades de melhoria, assinalando-se as seguintes:

- Diversificar os vários regimes de formação, aproveitamento as mais-valias de cada contexto de formação. Já em 2019 foi possível assistir a uma tendência de investimento nas formações em regime *e-learning* e *blended learning*, com franco desenvolvimento no quadro pandémico vivenciado no decurso de 2020, concretamente, + 18,1% face ao ano anterior;
- Seguindo a tendência verificada em 2019 de maiores dificuldades na execução dos planos de formação elaborados na AP, que já contrariava as tendências positivas antes verificadas em 2017 e 2018, em 2020 voltámos a sinalizar tendência negativa na concretização de todos os indicadores de execução no que respeita a execução dos planos de formação dos serviços públicos: número de ações, número de formandos e execução de despesa previstos em plano. A monitorização trimestral ou semestral da execução do plano, pode ajudar a alinhar, atempadamente, os respetivos objetivos às necessidades dos trabalhadores e dos serviços nos quais exercem funções;
- Implementar soluções formativas que acolham as especificidades dos contextos de trabalho, explorando e potenciando a experiência profissional de quem participa na formação;
- Implementar sistemas de monitorização da formação inicial e contínua nas organizações públicas, permitindo uma melhor caracterização, otimização e gestão das competências internas dos serviços públicos.



Avaliação da formação

- Por último, no que respeita à avaliação da formação, esta continua a constituir a fase do ciclo da gestão da formação menos explorada pelos serviços públicos, com menos de 50% dos serviços a reportarem práticas neste domínio em 2020, à semelhança da tendência já sinalizada em 2019. Destacam-se aqui como oportunidades de melhoria:

- Promoção da capacitação dos organismos públicos em abordagens de avaliação da formação;
- Reforçar o conhecimento relativo aos aspetos facilitadores da transferência das aprendizagens para os contextos de trabalho, implicando envolvimento, antes ou durante a formação, dos trabalhadores na construção ou desenvolvimento dos conteúdos formativos;
- Promover a troca de experiências no âmbito deste domínio;
- Promover nos serviços públicos as condições necessárias ao apuramento dos resultados da formação, mediante a implementação de eventuais projetos experimentais neste domínio, de modo a incrementar a capacitação dos serviços e disseminação destas práticas no contexto da Administração Pública.



ANEXO

ANEXO

Resumo de indicadores por fase do ciclo de gestão da formação:

| RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS | MAI | MAg | MAAC | MCTES | MCT | MC | MDN | METD | Medu | MF | MIH | MJ | MM | MMEAP | MNE | OSI | MP | PCM | MS | MTSSS | TOTAL |
|---|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| I - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Unidade de nível superior a Direção de Serviços | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,4% | 0,0% | 1,5% |
| Direção de Serviços | 20,0% | 0,0% | 33,3% | 4,2% | 100,0% | 0,0% | 40,0% | 50,0% | 2,4% | 50,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 26,8% | 25,0% | 13,5% |
| Divisão | 40,0% | 83,3% | 66,7% | 12,5% | 0,0% | 100,0% | 20,0% | 50,0% | 1,2% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 4,9% | 25,0% | 13,5% |
| Núcleo de formação | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 28,9% | 0,0% | 50,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 43,9% | 37,5% | 29,5% |
| Outro | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 0,0% | 66,3% | 50,0% | 50,0% | 16,7% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,0% | 12,5% | 42,0% |
| Software ou instrumento tecnológico de apoio à atividade de gestão da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 57,1% | 53,8% | 11,1% | 25,6% | 20,0% | 18,2% | 30,8% | 7,1% | 13,6% | 42,9% | 33,3% | 10,0% | 0,0% | 50,0% | 33,3% | 20,0% | 0,0% | 25,0% | 52,2% | 40,0% | 19,2% |
| Tipo de software ou instrumento tecnológico de apoio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MS Office ou equivalente | 75,0% | 57,1% | 100,0% | 59,1% | 0,0% | 100,0% | 25,0% | 0,0% | 77,5% | 33,3% | 50,0% | 100,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 58,3% | 33,3% | 65,9% |
| Plataforma informática adaptada | 50,0% | 28,6% | 0,0% | 27,3% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 45,0% | 66,7% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 100,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 79,2% | 16,7% | 45,1% |
| Software de gestão integrada | 25,0% | 14,3% | 0,0% | 40,9% | 100,0% | 0,0% | 50,0% | 100,0% | 17,5% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,3% | 50,0% | 21,3% |
| Outra | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 4,5% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,3% | 0,0% | 4,3% |
| Bolsa de Formadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 42,9% | 7,7% | 11,1% | 16,3% | 0,0% | 0,0% | 30,8% | 0,0% | 24,4% | 42,9% | 16,7% | 40,0% | 0,0% | 16,7% | 33,3% | 40,0% | 0,0% | 50,0% | 82,6% | 46,7% | 26,4% |
| Existência de bolsa de formadores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formadores internos | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 92,9% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 93,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 95,1% |
| Formadores externos (oriundos de serviços da AP) | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 71,4% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 30,8% | 33,3% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 68,4% | 57,1% | 40,9% |
| Formadores externos (fora da AP) | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 57,1% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 17,5% | 33,3% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 50,0% | 0,0% | 50,0% | 63,2% | 71,4% | 31,6% |
| Serviços que ministram formação para o exterior | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 25,0% | 15,4% | 11,1% | 4,7% | 0,0% | 0,0% | 26,7% | 0,0% | 3,6% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 50,0% | 15,4% | 20,0% | 5,8% |
| Existência de Sistema Interno de Gestão da Qualidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 42,9% | 7,7% | 11,1% | 36,0% | 0,0% | 0,0% | 38,5% | 28,6% | 8,0% | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 33,3% | 16,7% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 43,5% | 46,7% | 14,5% |
| II - DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realização de diagnóstico de necessidades de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 57,1% | 84,6% | 66,7% | 52,3% | 80,0% | 45,5% | 76,9% | 78,6% | 63,4% | 71,4% | 50,0% | 60,0% | 100,0% | 83,3% | 66,7% | 80,0% | 33,3% | 75,0% | 97,8% | 80,0% | 65,3% |
| Intervalo de tempo referente ao diagnóstico de necessidades de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anual | 100,0% | 72,7% | 100,0% | 77,8% | 50,0% | 40,0% | 90,0% | 90,9% | 75,5% | 100,0% | 66,7% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 66,7% | 62,2% | 83,3% | 76,3% |
| Bianual | 0,0% | 27,3% | 0,0% | 22,2% | 50,0% | 40,0% | 0,0% | 9,1% | 19,6% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 31,1% | 16,7% | 19,6% |
| Mais do que 2 anos | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 10,0% | 0,0% | 4,8% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,7% | 0,0% | 4,1% |
| Foco da análise diagnóstica realizada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organizacional | 75,0% | 36,4% | 66,7% | 26,7% | 25,0% | 40,0% | 10,0% | 54,5% | 48,9% | 40,0% | 66,7% | 16,7% | 33,3% | 60,0% | 50,0% | 75,0% | 0,0% | 66,7% | 51,1% | 33,3% | 46,1% |
| Área ou unidade funcional | 0,0% | 45,5% | 16,7% | 37,8% | 50,0% | 40,0% | 50,0% | 0,0% | 17,2% | 40,0% | 33,3% | 50,0% | 33,3% | 20,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 33,3% | 41,7% | 22,6% |
| Individual | 25,0% | 18,2% | 16,7% | 35,6% | 25,0% | 20,0% | 40,0% | 45,5% | 33,9% | 20,0% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 33,3% | 15,6% | 25,0% | 31,2% |
| Fontes de identificação das necessidades de formação (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Propostas dos trabalhadores | 100,0% | 100,0% | 66,7% | 84,4% | 75,0% | 80,0% | 60,0% | 72,7% | 80,4% | 60,0% | 100,0% | 83,3% | 100,0% | 80,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 100,0% | 75,6% | 100,0% | 80,8% |
| Propostas dos dirigentes | 100,0% | 90,9% | 100,0% | 75,6% | 100,0% | 80,0% | 70,0% | 81,8% | 57,5% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 100,0% | 93,3% | 100,0% | 67,7% |
| Documentos de gestão da entidade | 75,0% | 36,4% | 16,7% | 42,2% | 50,0% | 60,0% | 60,0% | 72,7% | 59,4% | 60,0% | 100,0% | 33,3% | 33,3% | 60,0% | 100,0% | 25,0% | 100,0% | 66,7% | 66,7% | 66,7% | 58,0% |
| Participantes na realização do diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dirigentes intermédios ou chefias diretas | 100,0% | 90,9% | 83,3% | 91,1% | 100,0% | 80,0% | 100,0% | 90,9% | 81,5% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 86,2% |
| Trabalhadores | 100,0% | 100,0% | 66,7% | 93,3% | 75,0% | 80,0% | 60,0% | 90,9% | 83,6% | 80,0% | 100,0% | 66,7% | 100,0% | 80,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 77,8% | 91,7% | 84,2% |
| Dirigentes superiores | 100,0% | 63,6% | 16,7% | 73,3% | 50,0% | 40,0% | 50,0% | 72,7% | 68,5% | 80,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 80,0% | 50,0% | 75,0% | 100,0% | 66,7% | 80,0% | 75,0% | 69,8% |

| RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS | MAI | MAg | MAAC | MCTES | MCT | MC | MDN | METD | Medu | MF | MIH | MJ | MM | MMEAP | MNE | OSI | MP | PCM | MS | MTSSS | TOTAL | |
|--|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--|
| Métodos/técnicas utilizados no diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reuniões de equipa | 25,0% | 36,4% | 16,7% | 28,9% | 25,0% | 40,0% | 50,0% | 18,2% | 76,9% | 80,0% | 100,0% | 16,7% | 33,3% | 40,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 66,7% | 55,6% | 41,7% | 64,6% | |
| Questionários | 100,0% | 90,9% | 83,3% | 62,2% | 50,0% | 80,0% | 40,0% | 100,0% | 58,6% | 60,0% | 66,7% | 83,3% | 100,0% | 80,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 66,7% | 82,2% | 75,0% | 64,3% | |
| Análise de problemas | 75,0% | 18,2% | 16,7% | 24,4% | 25,0% | 40,0% | 50,0% | 27,3% | 44,4% | 40,0% | 0,0% | 16,7% | 0,0% | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 24,4% | 25,0% | 38,1% | |
| Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Abordagem tendencialmente reativa | 0,0% | 27,3% | 0,0% | 15,6% | 0,0% | 20,0% | 20,0% | 9,1% | 13,4% | 20,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 4,4% | 8,3% | 12,9% | |
| Abordagem tendencialmente prospetiva | 0,0% | 9,1% | 16,7% | 6,7% | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 27,3% | 26,9% | 0,0% | 33,3% | 16,7% | 33,3% | 20,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 22,2% | 0,0% | 22,6% | |
| Abordagem de natureza reativa e prospetiva | 100,0% | 63,6% | 83,3% | 77,8% | 100,0% | 80,0% | 60,0% | 63,6% | 59,7% | 80,0% | 66,7% | 33,3% | 66,7% | 80,0% | 50,0% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 73,3% | 91,7% | 64,5% | |
| Identificação de oportunidades de melhoria diagnóstico de necessidades de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 75,0% | 72,7% | 66,7% | 48,9% | 75,0% | 60,0% | 40,0% | 18,2% | 65,9% | 20,0% | 66,7% | 66,7% | 0,0% | 60,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 33,3% | 55,6% | 83,3% | 62,1% | |
| Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização | 66,7% | 75,0% | 75,0% | 68,2% | 66,7% | 66,7% | 50,0% | 0,0% | 69,8% | 100,0% | 50,0% | 75,0% | 0,0% | 33,3% | 100,0% | 100,0% | 0,0% | 100,0% | 76,0% | 70,0% | 69,7% | |
| Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização / das unidades / dos serviços | 66,7% | 75,0% | 75,0% | 81,8% | 66,7% | 66,7% | 75,0% | 0,0% | 63,3% | 0,0% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 66,7% | 100,0% | 33,3% | 0,0% | 100,0% | 52,0% | 50,0% | 63,0% | |
| Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação | 100,0% | 25,0% | 0,0% | 45,5% | 33,3% | 33,3% | 25,0% | 50,0% | 50,2% | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 36,0% | 30,0% | 46,0% | |
| III - PLANO DE FORMAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboração do plano de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 57,1% | 84,6% | 55,6% | 46,5% | 80,0% | 36,4% | 92,3% | 71,4% | 61,7% | 57,1% | 50,0% | 50,0% | 100,0% | 66,7% | 66,7% | 80,0% | 33,3% | 100,0% | 95,7% | 73,3% | 63,0% | |
| Inputs para o plano de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam | 75,0% | 81,8% | 100,0% | 90,0% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 60,0% | 73,5% | 75,0% | 100,0% | 80,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 84,1% | 90,9% | 77,5% | |
| Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas | 75,0% | 54,5% | 60,0% | 60,0% | 75,0% | 75,0% | 33,3% | 70,0% | 53,3% | 75,0% | 66,7% | 40,0% | 33,3% | 75,0% | 50,0% | 25,0% | 100,0% | 75,0% | 70,5% | 63,6% | 56,1% | |
| Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho | 50,0% | 27,3% | 40,0% | 40,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 20,0% | 53,3% | 25,0% | 66,7% | 40,0% | 33,3% | 50,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 31,8% | 63,6% | 47,1% | |
| Documento referente ao plano de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 100,0% | 100,0% | 80,0% | 87,5% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 80,0% | 80,1% | 75,0% | 66,7% | 80,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 95,5% | 90,9% | 83,6% | |
| Identificação de oportunidades de melhoria do plano de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 50,0% | 72,7% | 60,0% | 40,0% | 50,0% | 25,0% | 41,7% | 0,0% | 54,4% | 25,0% | 66,7% | 40,0% | 33,3% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 50,0% | 52,3% | 72,7% | 52,7% | |
| Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano | 100,0% | 87,5% | 66,7% | 62,5% | 50,0% | 100,0% | 60,0% | 0,0% | 60,4% | 100,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 50,0% | 66,7% | 100,0% | 100,0% | 78,3% | 62,5% | 64,0% | |
| O grau de integração no plano das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação | 100,0% | 50,0% | 66,7% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 80,0% | 0,0% | 64,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 75,0% | 50,0% | 33,3% | 0,0% | 50,0% | 39,1% | 50,0% | 60,1% | |
| A necessidade de reforçar o uso das tecnologias digitais no acompanhamento e gestão da execução do plano de formação | 100,0% | 12,5% | 66,7% | 68,8% | 100,0% | 0,0% | 60,0% | 0,0% | 56,9% | 0,0% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 25,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 100,0% | 56,5% | 87,5% | 56,9% | |
| IV - REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Distribuição de trabalhadores por género (Amostra) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % Masculino | 99,7% | 101,1% | 100,1% | 90,8% | 100,0% | 78,5% | 78,2% | 99,3% | 82,4% | 100,0% | 100,3% | 100,0% | 83,0% | 101,6% | 95,6% | 65,8% | 92,3% | 71,5% | 102,1% | 100,0% | 91,7% | |
| % Feminino | 99,4% | 101,3% | 100,2% | 90,7% | 100,3% | 78,3% | 74,5% | 99,6% | 66,4% | 100,0% | 100,3% | 100,1% | 88,5% | 102,0% | 98,0% | 67,5% | 93,9% | 89,6% | 103,1% | 99,8% | 83,9% | |

| RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS | MAI | MAg | MAAC | MCTES | MCT | MC | MDN | METD | Medu | MF | MIH | MJ | MM | MMEAP | MNE | OSI | MP | PCM | MS | MTSSS | TOTAL | |
|--|--------------|------------|------------|--------------|-----------|-----------|--------------|------------|--------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|---------------|--|
| Trabalhadores envolvidos na formação, por género | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % Masculino | 57,1% | 36,9% | 47,2% | 14,7% | 37,0% | 18,0% | 41,3% | 50,9% | 40,4% | 86,8% | 52,5% | 18,2% | 40,9% | 71,4% | 55,5% | 28,2% | 53,6% | 62,5% | 33,0% | 56,7% | 41,4% | |
| % Feminino | 36,7% | 35,0% | 52,8% | 24,9% | 47,2% | 21,9% | 28,7% | 55,4% | 47,4% | 81,7% | 50,2% | 32,7% | 43,2% | 68,5% | 60,1% | 29,1% | 59,0% | 66,8% | 37,2% | 53,6% | 42,0% | |
| N.º de trabalhadores que frequentaram ações de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 24.763 | 1.549 | 1.594 | 7.591 | 420 | 330 | 9.649 | 1.215 | 58.863 | 9.975 | 824 | 3.768 | 351 | 555 | 1.657 | 2.517 | 163 | 651 | 49.303 | 11.627 | 187.365 | |
| Volume de formação (horas) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2.967.789 | 62.349 | 45.969 | 198.740 | 8.001 | 10.887 | 3.100.067 | 46.123 | 1.802.310 | 241.386 | 62.326 | 49.875 | 13.279 | 11.750 | 51.028 | 63.371 | 2.637 | 16.334 | 514.478 | 251.425 | 9.520.121 | |
| Horas de formação por trabalhador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 65,6 | 14,4 | 14,5 | 5,3 | 8,3 | 6,8 | 124,5 | 20,4 | 14,0 | 20,3 | 38,7 | 3,4 | 16,0 | 14,7 | 17,9 | 7,2 | 9,3 | 16,4 | 3,8 | 11,7 | 21,2 | |
| Horas de formação por modalidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formação contínua | 23,4% | 97,1% | 88,6% | 73,1% | 100,0% | 25,5% | 31,9% | 77,7% | 91,9% | 57,4% | 84,3% | 70,0% | 56,9% | 52,1% | 99,3% | 95,1% | 100,0% | 49,5% | 70,3% | 75,4% | 47,7% | |
| Formação inicial | 76,6% | 2,9% | 11,4% | 26,9% | 0,0% | 74,5% | 68,1% | 22,3% | 8,1% | 42,6% | 15,7% | 30,0% | 43,1% | 47,9% | 0,7% | 4,9% | 0,0% | 50,5% | 29,7% | 24,6% | 52,3% | |
| Distribuição de horas por tipo de ação de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formação interna | 95,7% | 37,0% | 50,8% | 38,7% | 20,6% | 38,5% | 97,9% | 38,3% | 66,4% | 85,9% | 83,9% | 85,0% | 35,6% | 59,7% | 40,9% | 82,9% | 0,0% | 40,0% | 88,8% | 84,8% | 87,0% | |
| Formação externa | 4,3% | 63,0% | 49,2% | 61,3% | 79,4% | 61,5% | 2,1% | 61,7% | 33,6% | 14,1% | 16,1% | 15,0% | 64,4% | 40,3% | 59,1% | 17,1% | 100,0% | 60,0% | 11,2% | 15,2% | 13,0% | |
| Volume de formação por tipo de horário | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Laboral | 99,9% | 95,6% | 96,6% | 76,4% | 99,5% | 97,0% | 99,0% | 98,3% | 16,7% | 99,7% | 96,4% | 97,8% | 95,2% | 98,2% | 96,9% | 98,8% | 98,5% | 88,7% | 83,2% | 90,3% | 82,1% | |
| Pós-laboral | 0,0% | 0,2% | 0,1% | 15,1% | 0,5% | 1,6% | 0,3% | 1,3% | 80,0% | 0,1% | 0,9% | 0,1% | 2,1% | 1,4% | 2,9% | 1,2% | 1,5% | 3,9% | 0,7% | 4,3% | 15,8% | |
| Misto | 0,1% | 4,3% | 3,3% | 8,5% | 0,0% | 1,4% | 0,7% | 0,5% | 3,3% | 0,2% | 2,6% | 2,0% | 2,7% | 0,4% | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 7,4% | 16,1% | 5,4% | 2,2% | |
| Volume de formação por regime de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presencial | 95,5% | 16,5% | 31,8% | 24,1% | 26,2% | 60,8% | 85,7% | 34,8% | 48,7% | 6,6% | 6,9% | 33,4% | 7,8% | 13,2% | 3,2% | 13,5% | 59,8% | 19,4% | 68,9% | 26,6% | 72,9% | |
| A distância ou e-learning | 0,5% | 81,6% | 33,2% | 65,9% | 73,8% | 37,2% | 0,4% | 65,0% | 35,6% | 66,2% | 91,2% | 66,6% | 53,7% | 77,3% | 95,0% | 75,8% | 40,2% | 75,9% | 29,9% | 64,9% | 16,8% | |
| Regime misto/blended learning | 4,0% | 1,9% | 35,0% | 8,9% | 0,0% | 2,0% | 13,8% | 0,2% | 13,2% | 27,2% | 1,3% | 0,0% | 7,5% | 9,4% | 0,0% | 10,1% | 0,0% | 4,7% | 1,0% | 4,1% | 9,6% | |
| No posto de trabalho/em exercício | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 1,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 2,5% | 0,0% | 0,6% | 0,0% | 31,0% | 0,0% | 1,8% | 0,6% | 0,0% | 0,0% | 0,3% | 4,4% | 0,7% | |
| Distribuição do volume de formação interna organizada pela própria entidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 40,4 | 0,1 | 0,2 | 0,8 | 0,0 | 0,1 | 43,2 | 0,2 | 1,4 | 2,8 | 0,7 | 0,5 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,7 | 0,0 | 6,2 | 2,3 | 100,0 | 100,0% | |
| Estrutura de custos da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| % Custos diretos | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 90,9 | 88,1 | 100,0 | 99,9 | 99,7 | 93,4 | 100,0 | 60,8 | 44,5 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 69,3 | 100,0 | 89,6 | |
| % Custos indiretos | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,1 | 11,9 | 0,0 | 0,1 | 0,3 | 6,6 | 0,0 | 39,2 | 55,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 30,7 | 0,0 | 10,4 | |
| Custo da formação por trabalhador (subamostra com reporte de custos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nº total de trabalhadores (subamostra) | 45.260 | 4.326 | 3.181 | 37.534 | 966 | 1.601 | 24.907 | 2.257 | 117.047 | 11.916 | 1.612 | 14.609 | 831 | 800 | 2.845 | 8.751 | 284 | 997 | 133.719 | 21.407 | 434.850 | |
| Custo total (€) | 1.516.300,50 | 198.466,23 | 151.700,13 | 1.031.789,59 | 38.706,21 | 45.043,98 | 6.309.977,44 | 193.922,77 | 1.147.089,13 | 437.583,83 | 93.526,02 | 359.788,95 | 47.027,05 | 21.484,87 | 143.160,00 | 74.532,93 | 43.953,32 | 60.489,40 | 4.869.031,54 | 1.630.409,67 | 18.413.983,56 | |
| Custo por trabalhador (€) | 33,50 | 45,88 | 47,69 | 27,49 | 40,07 | 28,13 | 253,34 | 85,92 | 9,80 | 36,72 | 58,02 | 24,63 | 56,59 | 26,86 | 50,32 | 8,52 | 154,77 | 60,67 | 36,41 | 76,16 | 42,35 | |
| Entidades que reportaram custos (%) | 100,00 | 92,31 | 87,50 | 83,33 | 100,00 | 88,89 | 100,00 | 92,31 | 40,63 | 100,00 | 83,33 | 100,00 | 80,00 | 83,33 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 101,96 | 100,00 | 57,82 | |
| Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Despesas formação / orçamento total | 0,13% | 0,09% | 0,08% | 0,01% | 0,08% | 0,04% | 0,05% | 0,02% | 0,01% | 0,06% | 0,08% | 0,03% | 0,08% | 0,00% | 0,04% | 0,01% | 0,20% | 0,08% | 0,02% | 0,01% | 0,02% | |
| Despesas formação / encargos pessoal | 0,17% | 0,14% | 0,16% | 0,01% | 0,12% | 0,11% | 0,10% | 0,25% | 0,02% | 0,08% | 0,19% | 0,06% | 0,17% | 0,09% | 0,07% | 0,01% | 0,37% | 0,13% | 0,11% | 0,27% | 0,06% | |
| Fontes de Financiamento de formação realizada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orçamento Estado | 79,1% | 76,6% | 0,7% | 27,0% | 17,0% | 49,2% | 86,2% | 13,9% | 22,9% | 86,1% | 1,2% | 51,7% | 57,1% | 35,1% | 20,0% | 55,1% | 8,7% | 88,2% | 39,7% | 27,5% | 57,0% | |
| Receitas próprias | 20,1% | 19,3% | 97,1% | 61,4% | 2,4% | 50,8% | 13,8% | 74,2% | 13,4% | 11,1% | 94,8% | 48,3% | 41,8% | 39,9% | 44,2% | 44,9% | 7,6% | 7,3% | 40,8% | 60,0% | 31,1% | |
| Financiamento comunitário | 0,8% | 2,1% | 2,1% | 9,0% | 80,0% | 0,0% | 0,0% | 11,9% | 50,9% | 2,8% | 4,0% | 0,0% | 1,2% | 24,9% | 35,8% | 0,0% | 83,6% | 4,5% | 15,3% | 0,4% | 8,8% | |
| Outra | 0,0% | 2,0% | 0,0% | 2,6% | 0,6% | 0,0% | 0,1% | 0,0% | 12,9% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,2% | 12,1% | 3,2% | |

| RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS | MAI | MAg | MAAC | MCTES | MCT | MC | MDN | METD | Medu | MF | MIH | MJ | MM | MMEAP | MNE | OSI | MP | PCM | MS | MTSSS | TOTAL | |
|--|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--|
| Execução do plano de formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ações | 68,1% | 54,5% | 53,8% | 58,8% | 44,4% | 126,5% | 49,9% | 155,6% | 94,3% | 99,1% | 64,5% | 69,1% | 21,8% | 66,5% | 59,8% | 17,8% | 17,3% | 69,0% | 49,9% | 50,6% | 71,3% | |
| Formandos | 89,7% | 71,7% | 129,4% | 59,1% | 26,3% | 258,0% | 34,9% | 161,8% | 73,7% | 107,0% | 46,8% | 100,4% | 55,8% | 134,9% | 63,4% | 785,7% | 43,2% | 168,8% | 54,6% | 72,0% | 74,2% | |
| Encargos | 29,9% | 1,3% | 70,5% | 43,9% | 103,7% | 127,2% | 41,5% | 76,5% | 41,5% | 91,7% | 33,5% | 69,5% | 47,0% | 43,7% | 53,4% | 32,2% | 12,5% | 139,3% | 66,5% | 47,4% | 29,6% | |
| Entidades que reportam a participação de trabalhadores em formação, em regime de autoformação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 25,0% | 46,2% | 44,4% | 38,8% | 60,0% | 45,5% | 33,3% | 28,6% | 46,9% | 71,4% | 66,7% | 44,4% | 0,0% | 33,3% | 100,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 69,2% | 60,0% | 46,6% | |
| Taxa de participação dos trabalhadores em ações, em regime de autoformação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1,1% | 0,6% | 0,5% | 1,6% | 1,8% | 1,9% | 0,4% | 0,8% | 12,8% | 1,1% | 1,1% | 0,9% | 0,0% | 1,3% | 0,5% | 0,4% | 0,0% | 0,0% | 5,5% | 3,4% | 5,8% | |
| Identificação de oportunidades de melhoria da realização da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 57,1% | 69,2% | 44,4% | 44,2% | 60,0% | 36,4% | 46,2% | 42,9% | 46,5% | 42,9% | 33,3% | 60,0% | 33,3% | 66,7% | 66,7% | 60,0% | 33,3% | 75,0% | 76,1% | 80,0% | 49,1% | |
| Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas | 100,0% | 55,6% | 75,0% | 63,2% | 66,7% | 75,0% | 83,3% | 33,3% | 71,1% | 66,7% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 50,0% | 33,3% | 100,0% | 33,3% | 71,4% | 58,3% | 69,2% | |
| A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços | 75,0% | 44,4% | 25,0% | 47,4% | 33,3% | 75,0% | 83,3% | 16,7% | 60,4% | 33,3% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 50,0% | 50,0% | 33,3% | 100,0% | 66,7% | 68,6% | 75,0% | 59,4% | |
| A antecipação e adaptação às mudanças/organizacionais que possam comprometer a execução do plano de formação | 25,0% | 33,3% | 25,0% | 36,8% | 66,7% | 25,0% | 33,3% | 66,7% | 37,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 100,0% | 33,3% | 0,0% | 66,7% | 48,6% | 41,7% | 37,7% | |
| V - AVALIAÇÃO DE FORMAÇÃO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realização da avaliação da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 71,4% | 61,5% | 33,3% | 37,2% | 40,0% | 27,3% | 53,8% | 21,4% | 43,4% | 14,3% | 50,0% | 50,0% | 33,3% | 66,7% | 33,3% | 80,0% | 33,3% | 25,0% | 67,4% | 60,0% | 44,4% | |
| Momentos da avaliação da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antes da realização da formação | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 3,1% | 0,0% | 0,0% | 42,9% | 33,3% | 16,1% | 0,0% | 33,3% | 20,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,4% | 0,0% | 14,2% | |
| Durante a realização da formação | 20,0% | 12,5% | 0,0% | 15,6% | 0,0% | 0,0% | 42,9% | 0,0% | 31,0% | 0,0% | 66,7% | 20,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 22,6% | 33,3% | 27,2% | |
| Imediatamente após a formação | 80,0% | 50,0% | 66,7% | 62,5% | 100,0% | 66,7% | 85,7% | 100,0% | 64,7% | 100,0% | 66,7% | 100,0% | 0,0% | 75,0% | 100,0% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 93,5% | 100,0% | 69,1% | |
| Algum tempo após a formação (ex.: 6 meses após) | 40,0% | 62,5% | 33,3% | 50,0% | 0,0% | 33,3% | 57,1% | 0,0% | 49,8% | 0,0% | 66,7% | 20,0% | 100,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 100,0% | 0,0% | 29,0% | 22,2% | 46,2% | |
| Dimensões de avaliação da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reação ou satisfação | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 78,1% | 50,0% | 100,0% | 85,7% | 100,0% | 85,1% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 96,8% | 100,0% | 86,5% | |
| Aprendizagem | 60,0% | 25,0% | 0,0% | 59,4% | 100,0% | 33,3% | 71,4% | 66,7% | 68,6% | 100,0% | 100,0% | 40,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 75,0% | 0,0% | 100,0% | 71,0% | 77,8% | 66,8% | |
| Transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho | 60,0% | 50,0% | 33,3% | 56,3% | 100,0% | 66,7% | 42,9% | 66,7% | 64,3% | 0,0% | 66,7% | 20,0% | 100,0% | 50,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 0,0% | 41,9% | 44,4% | 59,9% | |
| Resultados ou impacto organizacional | 40,0% | 25,0% | 33,3% | 37,5% | 50,0% | 33,3% | 57,1% | 0,0% | 53,3% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 19,4% | 11,1% | 45,1% | |
| Retorno do investimento | 20,0% | 25,0% | 0,0% | 3,1% | 50,0% | 0,0% | 42,9% | 0,0% | 9,4% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,5% | 22,2% | 9,5% | |
| Participantes na avaliação da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dirigentes superiores | 40,0% | 50,0% | 33,3% | 28,1% | 0,0% | 0,0% | 42,9% | 0,0% | 59,2% | 0,0% | 66,7% | 20,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 16,1% | 55,6% | 48,8% | |
| Dirigentes intermédios ou chefias diretas | 40,0% | 75,0% | 33,3% | 62,5% | 100,0% | 33,3% | 71,4% | 66,7% | 70,6% | 0,0% | 66,7% | 40,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 25,0% | 100,0% | 0,0% | 48,4% | 55,6% | 66,2% | |
| Trabalhadores | 100,0% | 100,0% | 66,7% | 87,5% | 100,0% | 100,0% | 71,4% | 100,0% | 88,6% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 100,0% | 87,1% | 100,0% | 89,2% | |
| Formadores | 60,0% | 37,5% | 33,3% | 31,3% | 0,0% | 0,0% | 71,4% | 66,7% | 62,7% | 100,0% | 33,3% | 80,0% | 0,0% | 25,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 83,9% | 55,6% | 59,1% | |
| Consultores | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,6% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 7,1% | |
| Outros | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | |
| Métodos e Técnicas de avaliação da formação (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inquéritos por questionário | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 84,4% | 100,0% | 100,0% | 71,4% | 66,7% | 81,6% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 25,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 96,8% | 100,0% | 83,9% | |
| Dinâmica de grupo | 20,0% | 12,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 14,3% | 0,0% | 37,6% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 19,4% | 11,1% | 28,8% | |
| Observações em contexto de trabalho | 40,0% | 0,0% | 0,0% | 21,9% | 0,0% | 0,0% | 71,4% | 33,3% | 32,5% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 6,5% | 22,2% | 27,7% | |

| RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS | MAI | MAg | MAAC | MCTES | MCT | MC | MDN | METD | Medu | MF | MIH | MJ | MM | MMEAP | MNE | OSI | MP | PCM | MS | MTSSS | TOTAL |
|---|--------|--------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| Utilização dos dados da avaliação da formação (TOP 3): | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ajustar estratégias de deteção de necessidades de formação | 100,0% | 100,0% | 33,3% | 46,9% | 100,0% | 33,3% | 85,7% | 100,0% | 72,5% | 100,0% | 33,3% | 60,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 75,0% | 0,0% | 100,0% | 64,5% | 100,0% | 71,0% |
| Ajustar estratégias de planeamento e de conceção da formação | 100,0% | 62,5% | 33,3% | 59,4% | 100,0% | 66,7% | 57,1% | 100,0% | 53,7% | 100,0% | 33,3% | 80,0% | 100,0% | 100,0% | 0,0% | 50,0% | 100,0% | 100,0% | 64,5% | 77,8% | 58,0% |
| Ajustar estratégias de implementação da formação | 40,0% | 37,5% | 33,3% | 46,9% | 50,0% | 33,3% | 28,6% | 66,7% | 52,5% | 100,0% | 100,0% | 40,0% | 100,0% | 50,0% | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 0,0% | 48,4% | 66,7% | 50,7% |
| Identificação de oportunidades na avaliação da formação | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 80,0% | 75,0% | 66,7% | 46,9% | 100,0% | 33,3% | 42,9% | 66,7% | 60,8% | 100,0% | 66,7% | 80,0% | 0,0% | 50,0% | 100,0% | 75,0% | 100,0% | 100,0% | 58,1% | 88,9% | 60,9% |
| Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação | 100,0% | 66,7% | 50,0% | 53,3% | 50,0% | 100,0% | 66,7% | 50,0% | 64,5% | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 61,1% | 50,0% | 62,3% |
| Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho | 75,0% | 50,0% | 0,0% | 33,3% | 100,0% | 0,0% | 33,3% | 50,0% | 54,2% | 0,0% | 50,0% | 25,0% | 0,0% | 50,0% | 0,0% | 33,3% | 0,0% | 100,0% | 33,3% | 62,5% | 49,8% |
| Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização | 25,0% | 50,0% | 0,0% | 26,7% | 50,0% | 0,0% | 33,3% | 50,0% | 46,5% | 0,0% | 100,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 66,7% | 0,0% | 0,0% | 44,4% | 25,0% | 42,0% |

Siga-nos:



Conheça todas as iniciativas e receba a *newsletter* mensal INA, subscrevendo as notícias do INA em www.ina.pt.