



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

# Coordenação do Sistema de Formação Profissional

Relatório de Gestão da  
Formação Profissional na  
Administração Pública Central

Ano de 2018

dezembro de 2019



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

## 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 2018, planeada e não planeada

SIOE – Sistema de Informação da Organização do Estado

MAI – Ministério da Administração Interna

MAFDR – Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural

MATE – Ministério do Ambiente e da Transição Energética

MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MC – Ministério da Cultura

MDN – Ministério da Defesa Nacional

ME – Ministério da Economia

MEdu – Ministério da Educação

MF – Ministério das Finanças

MJ – Ministério da Justiça

MM – Ministério do Mar

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

MPI – Ministério do Planeamento e das Infraestruturas

MS – Ministério da Saúde

MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OSI – Órgãos de Soberania e Entidades Independentes

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

## ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. NOTA PRÉVIA .....</b>	<b>9</b>
<b>2. SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>3. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
Enquadramento .....	20
Notas Metodológicas.....	20
<b>4. CARACTERIZAÇÃO .....</b>	<b>23</b>
Serviços que reportaram .....	25
Caracterização dos serviços.....	27
<b>5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....</b>	<b>31</b>
Serviços que realizaram diagnóstico de necessidades de formação.....	32
Intervalo de tempo do diagnóstico.....	32
Foco da análise diagnóstica .....	33
Fontes para identificar necessidades de formação .....	33
Intervenientes que participaram na realização do diagnóstico de necessidades .....	34
Métodos e técnicas utilizadas na obtenção dos dados para diagnóstico de necessidades .....	35
Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação .....	36
Oportunidades de melhoria.....	36
<b>6. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>39</b>
Elaboração de plano de formação.....	41
Informação de apoio ao plano de formação .....	41
Plano de formação elaborado em documento autónomo.....	42
Oportunidades de melhoria no que respeita a elaboração do plano de formação .....	43
<b>7. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
Trabalhadores abrangidos na formação.....	47
Trabalhadores que participaram em ações de formação, por área governativa .....	48
Trabalhadores que participaram em ações de formação, por género e área governativa .....	48

Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional .....	48
Caracterização das ações de formação .....	50
Tipo de entidade formadora .....	54
Investimento em formação .....	56
Execução da formação face ao planeado .....	62
Oportunidades de melhoria.....	66
<b>8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>69</b>
Realização da avaliação da formação .....	71
Momentos da avaliação da formação .....	71
Dimensões da avaliação da formação .....	72
Participantes no processo avaliativo .....	73
Métodos e técnicas utilizadas.....	73
Resultados do processo avaliativo.....	74
Oportunidades de melhoria a considerar na fase da avaliação da formação .....	75
<b>9. ANÁLISE COMPARATIVA REPORTE 2017-2018.....</b>	<b>77</b>
<b>10. OPORTUNIDADES DE OTIMIZAÇÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>89</b>

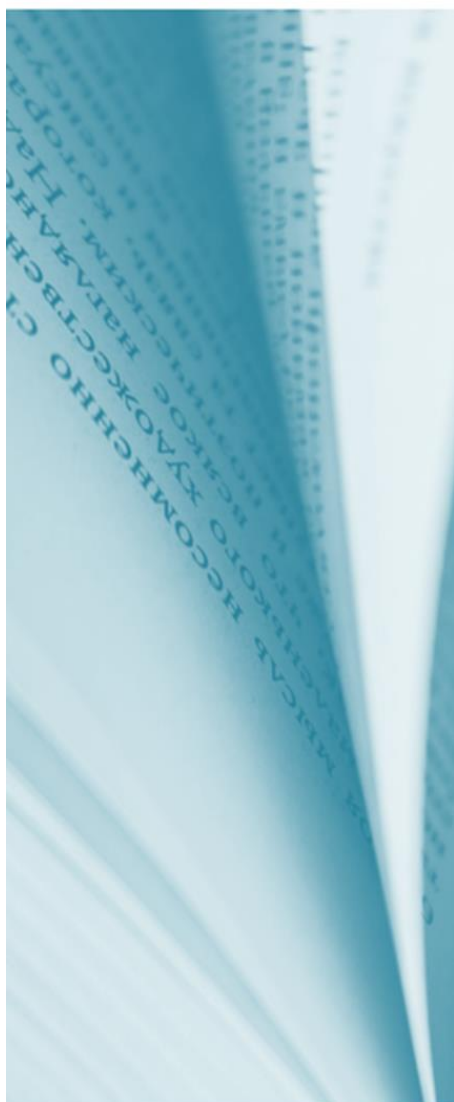
## ÍNDICE DE FIGURAS

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 respetivo nível hierárquico .....	27
Figura 5 – Serviços com <i>software</i> ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação .....	28
Figura 6 – Bolsa de formadores .....	28
Figura 7 – Tipo de formadores .....	29
Figura 8 – Serviços que ministram formação para o exterior .....	29
Figura 9 – Sistema interno de gestão da qualidade .....	30
Figura 10 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação .....	32
Figura 11 – Intervalo de tempo a que respeita o diagnóstico .....	32
Figura 12 – Foco da análise diagnóstica .....	33
Figura 13 – Fontes de identificação das necessidades de formação .....	34
Figura 14 – Intervenientes na realização do diagnóstico de necessidades de formação .....	35
Figura 15 – Métodos e técnicas utilizadas na obtenção de dados para o diagnóstico de necessidades de formação .....	35
Figura 16 – Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação .....	36
Figura 17 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização do diagnóstico de necessidades de formação .....	37
Figura 18 – Oportunidades de melhoria identificadas na realização do diagnóstico de necessidades de formação .....	37
Figura 19 – Realização de plano de formação .....	41
Figura 20 – Informação de apoio à elaboração do plano de formação .....	42
Figura 21 – Plano de formação apresentado em documento autónomo .....	42
Figura 22 – Identificação de oportunidades de melhoria no planeamento da formação .....	43
Figura 23 – Oportunidades de melhoria identificadas no planeamento da formação .....	43
Figura 24 – Taxa de participação em ações de formação, por género .....	47
Figura 25 – Evolução da distribuição de horas de formação por modalidade (período 2015 a 2018) .....	51
Figura 26 – Evolução do número de horas de formação por tipo de ação (período 2015 a 2018) .....	52
Figura 27 – Volume de formação por tipo de horário .....	53
Figura 28 – Evolução do investimento em formação por trabalhador (período 2014 a 2018) .....	57
Figura 29 - Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços .....	60
Figura 30 - Tipo de fontes de financiamento da formação .....	61
Figura 31 – Execução do plano de formação .....	63
Figura 32 – Serviços que reportam a participação dos trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação .....	65
Figura 33 – Participação em ações de formação em regime de autoformação, por género .....	66
Figura 34 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização da formação .....	67
Figura 35 – Oportunidades de melhoria na realização da formação .....	67
Figura 36 – Avaliação da formação .....	71
Figura 37 – Momentos de avaliação da formação .....	72
Figura 38 – Dimensões de avaliação da formação .....	72
Figura 39 – Participantes na avaliação da formação .....	73
Figura 40 – Métodos e técnicas de avaliação da formação .....	74
Figura 41 – Utilização da informação apurada na avaliação da formação .....	74
Figura 42 – Identificação de oportunidades de melhoria na avaliação da formação .....	75
Figura 43 – Oportunidades de melhoria identificadas na avaliação da formação .....	75

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Evolução do universo de serviços e trabalhadores (Base SIOE com ajuste realizado pelos serviços) .....	21
Tabela 2 - Distribuição dos serviços que reportaram formação e respetivos trabalhadores, comparativamente ao universo (SIOE), por área governativa .....	26
Tabela 3 – Evolução da percentagem de trabalhadores com formação (período 2014 a 2018) .....	47
Tabela 4 – Evolução da participação dos dirigentes em ações de formação (com análise comparativa 2017- 2018) ..	49
Tabela 5 – Evolução das taxas de participação mais elevadas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2017 - 2018).....	49
Tabela 6 – Evolução das taxas de participação na formação relativamente a carreiras gerais (com análise comparativa 2017 – 2018 .....	49
Tabela 7 – Evolução das taxas de participação na formação mais baixas, por grupo profissional (análise comparativa 2017 – 2018) .....	50
Tabela 8 – Evolução do número de horas de formação (período 2014 a 2018) .....	50
Tabela 9 – Evolução do volume de formação por tipo de regime (período de 2014 a 2018).....	54
Tabela 10 – Evolução da distribuição do volume de formação, por tipo de entidade formadora (análise comparativa 2017-2018).....	55
Tabela 11 – Evolução do volume de formação interna (top 3) – análise comparativa 2017-2018 .....	55
Tabela 12 – Evolução dos custos da formação (período 2014 a 2018).....	56
Tabela 13 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2014 a 2018).....	56
Tabela 14 – Custo da formação por trabalhador, por área governativa.....	58
Tabela 15 – Evolução do investimento em formação por trabalhador no ano de 2018, face a valor médio do investimento no período 2016/2017 .....	59
Tabela 16 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2014 a 2018).....	60
Tabela 17 – Evolução do peso das fontes de financiamento da formação (análise comparativa 2017-2018) .....	61
Tabela 18 – Evolução do volume e custos da formação (período 2014 a 2018).....	62
Tabela 19 – Execução de ações de formação planeadas, por área governativa .....	63
Tabela 20 – Execução em número de formandos, por área governativa .....	64
Tabela 21 – Execução dos encargos com formação, por área governativa .....	64
Tabela 22 – Evolução do número de trabalhadores ao abrigo do regime de autoformação (período 2014 a 2018)....	65
Tabela 23 – Evolução da taxas de participação na formação ao abrigo do regime de autoformação em carreiras gerais (período 2014 a 2018) .....	66
Tabela 24 – Caracterização dos serviços que reportaram (análise comparativa 2017-2018) .....	78
Tabela 25 – Diagnóstico de necessidades de formação (análise comparativa 2017-2018).....	79
Tabela 26 – Planeamento da formação (análise comparativa 2017-2018) .....	79
Tabela 27 – Realização da formação (análise comparativa 2017-2018).....	81
Tabela 28 – Avaliação da formação análise (comparativa 2017-2018) .....	82





## 1. NOTA PRÉVIA



## NOTA PRÉVIA

Dando sequência à metodologia adotada no ano transato, o reporte de dados relativos à formação realizada em 2018 abrange as várias fases do ciclo de gestão da formação, designadamente, diagnóstico de necessidades, planeamento, realização e avaliação da formação.

Visa-se com esta abordagem caracterizar as práticas de gestão da formação dos serviços numa perspetiva integrada, que possibilite a identificação das respetivas tendências de evolução e eventuais oportunidades de melhoria conducentes a uma maior eficácia da formação.

A articulação entre as atividades e os resultados de cada uma das fases do ciclo de gestão da formação, afigura-se fundamental, na medida em que permite que a conceção da formação seja melhor ajustada às necessidades de capacitação, de curto, médio e longo prazo, dos trabalhadores e serviços da Administração pública.

De entre as várias fases do ciclo de gestão da formação, ressalta-se a importância do diagnóstico de necessidades de formação, uma vez que é no decurso desta fase que se pode aperfeiçoar a capacidade de “olhar” para além das necessidades imediatas dos serviços e trabalhadores, indagando sobre as competências a adquirir ou a desenvolver atentos os objetivos pretendidos.

De todas, é seguramente a fase que disponibiliza a informação crítica que influencia, de forma significativa, as estratégias a adotar posteriormente no desenho, organização e execução da formação profissional. Permite, igualmente, a quem gere a formação, garantir uma melhor articulação do projeto formativo com as estratégias e objetivos gestionários dos serviços.

Os indicadores inerentes a cada fase do ciclo de gestão da formação agora disponibilizados, permitem, pois, compreender a forma de atuação dos serviços públicos que realizaram formação em 2018, destacando-se, pontualmente, por dimensão de análise, as práticas de algumas áreas governativas.

As oportunidades de otimização referidas na parte final do relatório constituem incentivos ao desenho e desenvolvimento de medidas concretas a implementar, nos próximos anos, através de trabalho colaborativo a realizar por todos os intervenientes com responsabilidades no domínio da gestão da formação no âmbito da Administração Pública.





## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

## SUMÁRIO EXECUTIVO

No presente relatório apresentam-se os resultados após tratamento e análise do reporte da formação profissional executada em 2018 pelos órgãos e serviços da Administração Central Direta e Indireta e serviços de apoio aos órgãos de soberania, doravante designados por serviços.

À semelhança do ano transato, o reporte de dados de formação relativo a 2018 implicou o preenchimento de dois questionários: reporte de práticas de gestão da formação (RPGF) e reporte de execução de ações de formação (RFP).

Participaram no reporte 1.101<sup>1</sup> serviços, de um total de 1.321 serviços que integram o universo de referência, dados retirados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE<sup>2</sup>). Dos serviços participantes, 1.093 serviços reportaram práticas de gestão da formação (RPGF) e 1.101 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

Apresentam-se, seguidamente, os indicadores que permitem caracterizar os serviços que reportaram e os trabalhadores abrangidos no reporte de 2018, bem como os resultados que caracterizam as práticas de formação realizadas.







<sup>1</sup> Com disponibilização de dados relativos a práticas de gestão da formação e/ou a execução da formação.

<sup>2</sup> 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.

## Reporte da formação realizada em 2018

Serviços e trabalhadores (universo)	<b>1.321</b> Serviços	<b>492.984</b> Trabalhadores		
Participação no reporte da formação	<b>1.101</b> Serviços	<b>425.158</b> Trabalhadores	 <b>259.490</b> (61%)	 <b>165.668</b> (39%)

## Ciclo de gestão da formação

 <b>70%</b> Realizaram diagnóstico de necessidades	 <b>69%</b> Elaboraram plano de formação	 <b>50%</b> Avaliaram a formação		
 <b>Realização da formação</b>				
Execução dos planos de formação	<b>81%</b> Ações executadas	<b>93%</b> Formandos previstos	<b>84%</b> Despesa prevista realizada	
Formandos	<b>214.222</b> Trabalhadores	 <b>53%</b> total trabalhadores género masculino	 <b>49%</b> total trabalhadores género feminino	
Formação realizada	<b>8.809.244 h</b> Volume de formação	<b>21 h</b> N.º médio de horas por trabalhador	<b>66%</b> Formação contínua	
Regime de formação	<b>93%</b> Formação presencial	<b>6%</b> Formação a distância/ regime misto	<b>0,5%</b> Formação no posto de trabalho/ em exercício	
Despesa efetuada	<b>0,06%</b> Despesas formação / Orçamento total dos serviços	<b>0,25%</b> Despesas formação / Encargos com pessoal	<b>81€</b> Despesa média por trabalhador	
Fontes de financiamento	<b>56,5%</b> Orçamento Estado	<b>27,7%</b> Receitas próprias	<b>8,2%</b> Outras fontes	<b>7,6%</b> Fundos comunitários

Nas últimas páginas do relatório, faz-se uma análise comparativa sobre os indicadores da formação relativos ao biénio 2017/2018, inferindo-se uma tendência positiva, apesar de ligeira, na generalidade dos indicadores sobre a execução da formação verificada em 2018. Sistematizam-se, em anexo, os dados relativos às várias áreas governativas, disponibilizando-se um conjunto de indicadores e variáveis, para consulta.



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS



## 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, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) produziu o relatório de gestão da formação da AP, relativo ao ano de 2018.

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 2018, 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 2018, 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 2018.

### Notas Metodológicas

A abordagem aos dados da formação realizada em 2018 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 2018 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:
  - o Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.) do Serviço Nacional de Saúde;
  - o Universidades (Administração Indireta do Estado) incluindo as que têm estatuto de Fundação (Serviços e Fundos Autónomos);
  - o 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 2018), 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 2018, 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
<b>2018</b>	<b>1.321</b>	<b>492.984</b>
2017	1.305	496.150
2016	1.322	458.766
2015	1.305	447.230
2014	1.317	449.931

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, 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.





## 4. CARACTERIZAÇÃO



## CARACTERIZAÇÃO

**Destaques  
(serviços)**



**83,3%** SERVIÇOS    **86,2%** TRABALHADORES

**28,4%** BOLSA DE FORMADORES

**18,5%** UTILIZAM SOFTWARE OU INSTRUMENTO TECNOLÓGICO DE APOIO

**8,1%** SERVIÇOS QUE MINISTRARAM FORMAÇÃO PARA O EXTERIOR

### Serviços que reportaram

No presente reporte de dados de formação participaram 1.101 serviços, correspondendo a 83,3% do total de serviços que integram o universo de referência de dados (SIOE) a 31 de dezembro de 2018, designadamente, 1.321 serviços.

Nos serviços que reportaram, encontravam-se em exercício de funções 425.158 trabalhadores, correspondendo a 86,2% do total do universo de referência (492.984 trabalhadores).

A referência à Administração Pública<sup>3</sup> 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:

- 1.023 (77,4%) serviços preencheram o questionário RPGF (reporte de práticas de gestão da formação);
- 1.002 (75,9%) serviços<sup>4</sup> preencheram o questionário RFP com dados válidos (reporte da formação, planeada e não planeada, realizada em 2018).

Para efeitos de análise da execução da formação (conjunto de ações formativas concretizadas em 2018), foram considerados os seguintes serviços e trabalhadores:

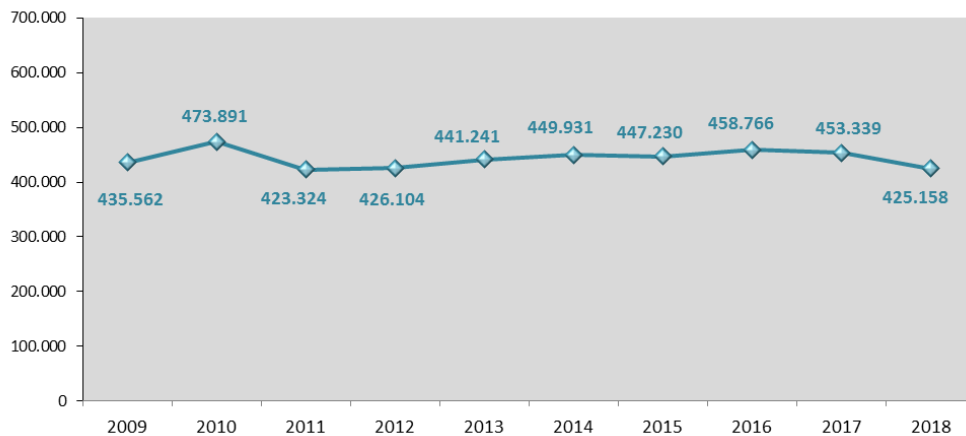
<sup>3</sup> No sentido orgânico.

<sup>4</sup> 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 (Base SIOE) Universo	Serviços que reportaram formação (%)	N.º trabalhadores (Base SIOE) Universo	Trabalhadores envolvidos no reporte (%)
MAI	10	100	46.042	100
MAFDR	14	100	6.039	100
MATE	11	100	1.947	100
MCTES	150	94	39.705	98,2
MC	14	71,4	1.993	53
MDN	24	79,2	32.236	96,9
ME	15	80	2.257	92,7
MEdu	834	65,9	178.535	62,1
MF	10	100	12.239	100
MJ	10	100	14.895	100
MM	6	100	753	100
MNE	10	100	2.855	91
MPI	14	78,6	2.427	100
MS	106	99,1	116.656	100
MTSSS	19	79	19.885	95,7
OSI	60	100	13.039	82,7
PCM	14	57,1	1.481	91,6
<b>Total</b>	<b>1.321</b>	<b>75,9<sup>5</sup></b>	<b>492.984</b>	<b>86,2</b>

Relativamente a anos anteriores, o número de trabalhadores aos quais se aplica o reporte de 2018, apresenta uma ligeira redução relativamente a anos transatos, conforme figura abaixo.



<sup>5</sup> Corresponde aos 1.002 serviços que preencheram o questionário RFP relativo à execução da formação.

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

No que respeita ao género, a distribuição dos trabalhadores abrangidos pelo reporte em referência, é a seguinte: 61% do género feminino e 39% do género masculino.



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

### Caracterização dos serviços

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

#### Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico

Dos serviços (177) que mencionam ter uma *unidade para a área de formação*, 40,1% são *núcleos de formação*, 18,1% são *divisões*, 16,9% são *direções de serviços* e 23,7% correspondem a outras intervenções enquadradas pela área de recursos humanos.

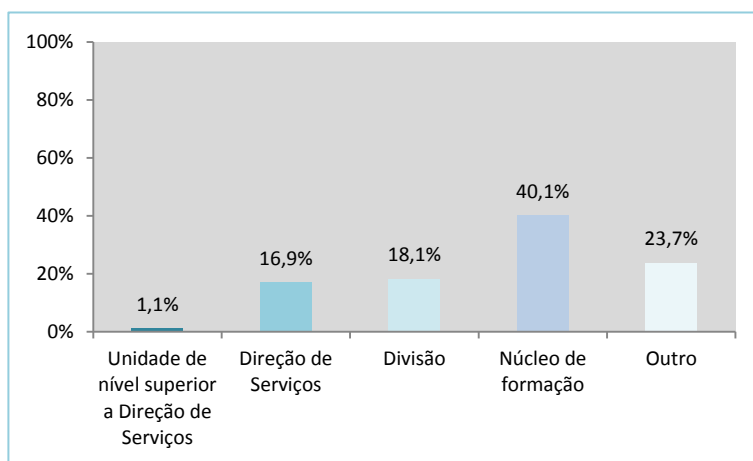


Figura 4 – Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico

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

Identificam-se, ainda que em número reduzido (18,5%), serviços com *software ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação*, constituindo a ferramenta *ms office ou equivalente* (59,6%) a mais utilizada pelos respondentes, seguido-se a referência a *plataforma informática adaptada* (39,1%).

As áreas governativas nas quais se verifica o uso de várias opções tecnológicas são: MAI, MAFDR, MCTES, MDN, MEdu, MPI, MS e MTSSS.

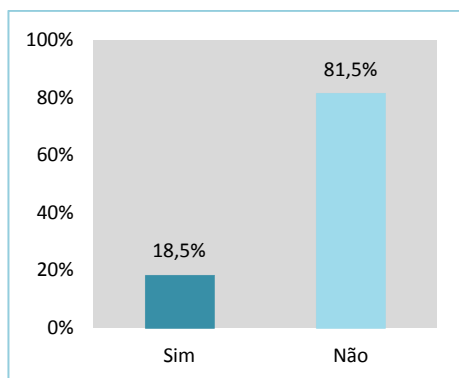


Figura 5 – Serviços com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

### Bolsa de formadores

Verifica-se que 28,4 % dos respondentes refere ter bolsa de formadores, sendo que as áreas governativas com maior percentagem de serviços nesta situação são: MS (66,1%), PCM (42,9%) MDN (42,1%) e MJ (40%).

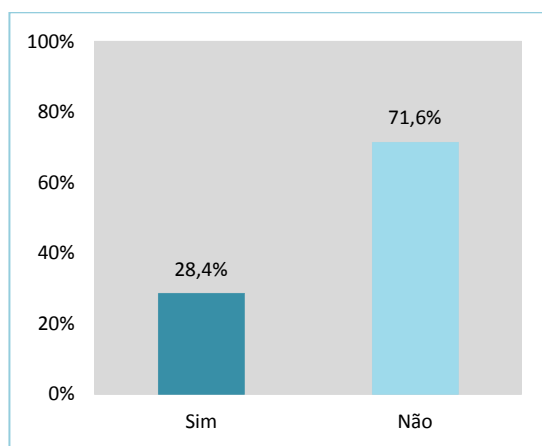


Figura 6 – Bolsa de formadores

Dos serviços que possuem bolsa de formadores a maioria possui formadores internos (97,6%). As áreas governativas nas quais se verifica o recurso exclusivo a formadores externos são o MAI e MPI. De referir que as áreas governativas MCTES, MS, MTSSS e OSI são as que apresentam um recurso mais diversificado no que respeita à origem dos formadores que integram a respetiva bolsa.

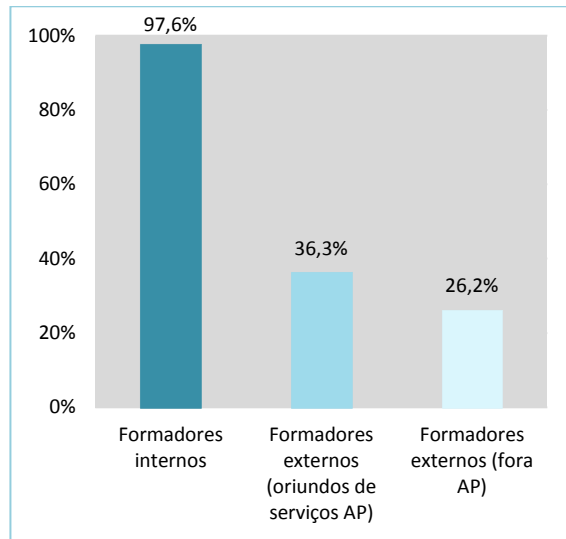


Figura 7 – Tipo de formadores

### Serviços que ministram formação para o exterior<sup>6</sup>

Apenas 8,1% dos serviços respondentes referem *ministrar formação para o exterior*.

As áreas governativas com maior percentagem de serviços com respostas afirmativas a esta questão são PCM (50%), MAI e MNE (33,3%), MJ (30%), MDN (27,8%), MTSSS (21,4%) e MS (20,3%).

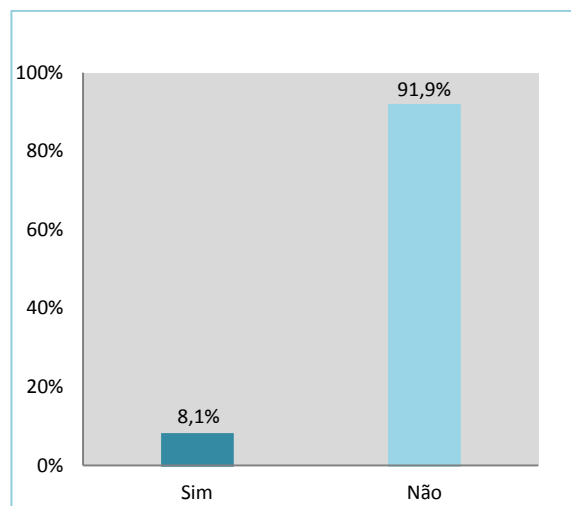


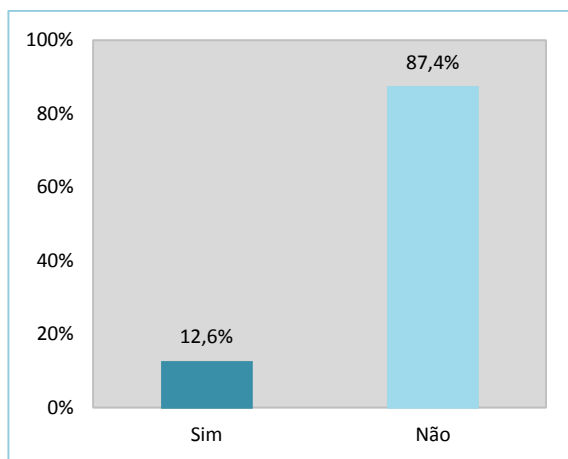
Figura 8 – Serviços que ministram formação para o exterior

### Sistema interno de Qualidade

Constata-se a existência de 12,6% de serviços com referência a *Sistema Interno de Gestão da Qualidade* implementado.

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

Os sistemas mais adotados pelos serviços respondentes são a *Norma Portuguesa ISO 9001:2015* (55%) e a CAF-Estrutura Comum de Avaliação (DGAEP) (20%)..



**Figura 9** – Sistema interno de gestão da Qualidade

Destaque para as áreas governativas MCTES, MDN, MEdu e MS, nas quais foram registadas três ou mais sistemas de qualidade (*NP ISO 9001:2015; Sistema de Certificação de Entidades Formadoras; NP 4427:2004; NP 4512:2012 e CAF – Estrutura Comum de Avaliação*). De realçar que o MEdu, o MS e o MCTES para além dos sistemas mencionados também dispõem de sistemas de qualidade próprios (22,7%).



## 5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

## DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

**Destaques**  
(serviços)



**70,1%** REALIZARAM DIAGNÓSTICO

**84,8%** ENVOLVERAM OS TRABALHADORES NO DIAGNÓSTICO

**66,3%** UTILIZAM ABORDAGEM DE NATUREZA REATIVA E PROSPETIVA

### Serviços que realizaram diagnóstico de necessidades de formação

Do total de serviços respondentes, 70,1% refere ter realizado diagnóstico de necessidades de formação.

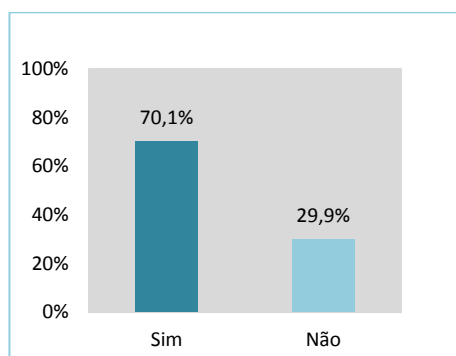


Figura 10 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação

Destacam-se, com uma implementação mais significativa neste domínio, os organismos das áreas governativas MNE (100%), MAFRD (92,9%), MPI (90,9%), MS (88,1%), MTSSS (86,7%), PCM (85,7%) e MF (80%).

### Intervalo de tempo do diagnóstico

Dos serviços com diagnóstico realizado, 73,8% fazem-no anualmente.

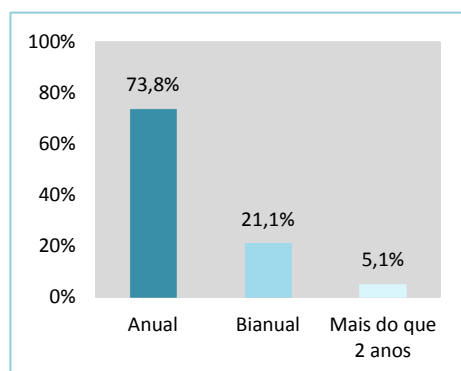


Figura 11 – Intervalo de tempo a que respeita o diagnóstico

Várias serviços referiram elaborar planos bianuais, aqui se destacando com maior expressão os serviços das áreas governativas PCM (33,3%) e MPI (30%).

### Foco da análise diagnóstica

Registe-se que a maior parte dos serviços (44,4%) refere realizar diagnóstico de necessidades com foco centrado, tendencialmente, 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.

Enquadrados nas percentagens 28,2% e 27,5%, surgem os serviços que optam por análises, tendencialmente, focadas na deteção das necessidades de competências associadas às intervenções específicas das respetivas unidades orgânicas ou necessidades específicas dos respetivos trabalhadores.

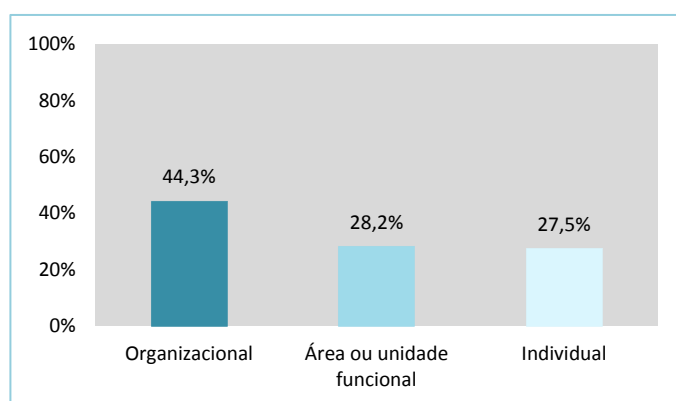
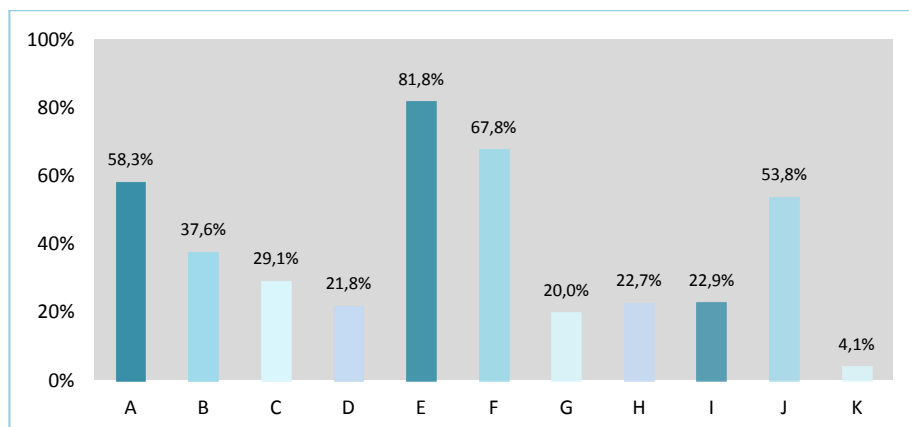


Figura 12 – Foco da análise diagnóstica

### Fontes para identificar necessidades de formação

A opção (E) *Propostas dos trabalhadores* foi identificada em 81,8% dos serviços respondentes, como principal fonte para a determinação das necessidades de formação, logo seguida pela opção (F) *Propostas dos dirigentes* (67,8%). Será de destacar que a opção (A) *Documentos de gestão da entidade*, é referida apenas por 58,3% dos serviços respondentes.



**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); J – Outras

**Figura 13** – Fontes de identificação das necessidades de formação

Com percentagens acima dos 60% nas três opções acima referidas, surgem as áreas governativas MJ, MNE, MS e PCM.

Saliente-se o facto de 3,4% dos serviços respondentes acolherem apenas as propostas do trabalhador para efeitos de determinação das necessidades de formação.

### Intervenientes que participaram na realização do diagnóstico de necessidades

Regista-se a elevada participação dos dirigentes intermédios no processo de diagnóstico (88,4%), ainda que alguns optem por não o fazer.

Os trabalhadores, são na maior parte das situações (84,8%), envolvidos pelos serviços nas práticas de diagnóstico.

Com menor participação surgem os dirigentes superiores indicados apenas por 68,4% dos serviços que referiram realizar diagnóstico.

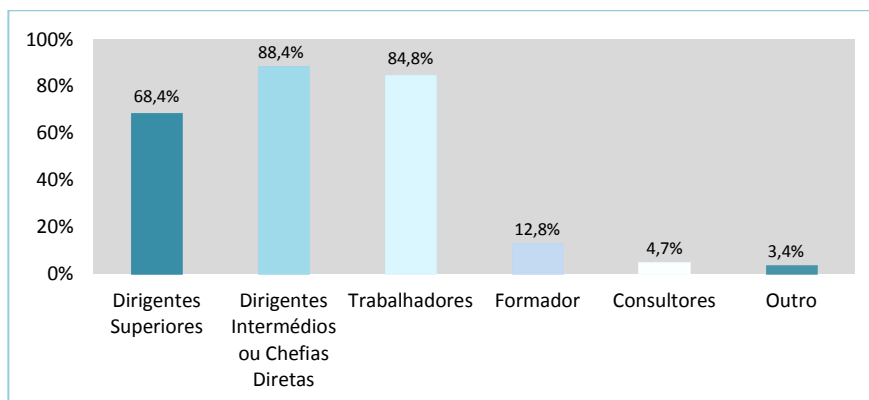


Figura 14 – Intervenientes na realização do diagnóstico de necessidades de formação

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

De entre os vários métodos e técnicas utilizados nas abordagens de diagnóstico, destacam-se as *reuniões de equipa* (66,6%), os *questionários* (59,2%) e a *análise de problemas* (40,6%).

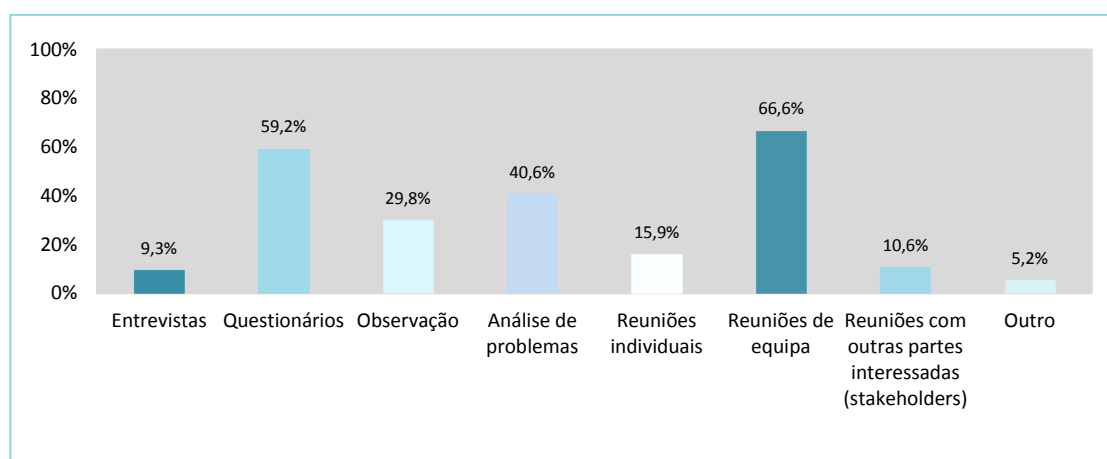


Figura 15 – Métodos e técnicas utilizadas na obtenção de dados para o diagnóstico de necessidades de formação

O uso em simultâneo de diferentes métodos ou técnicas (triangulação) é escasso ou inexistente nas distintas áreas governativas, sendo, contudo, de relevar as áreas governativas MC e MEdu com maior percentagem de serviços que referem usar maior diversidade de métodos e/ou técnicas (percentagem igual ou superior a 40%).

Comparativamente ao ano transato, realça-se a maior incidência na aplicação de métodos e técnicas que privilegiam a relação e a comunicação interpessoais.

## Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

No que respeita à natureza do diagnóstico realizado, verifica-se a predominância da *abordagem de natureza reativa e prospetiva*<sup>7</sup> (66,3%).

Com enfoque predominante nas abordagens de carácter prospetivo, identificam-se 19,3% dos serviços respondentes.

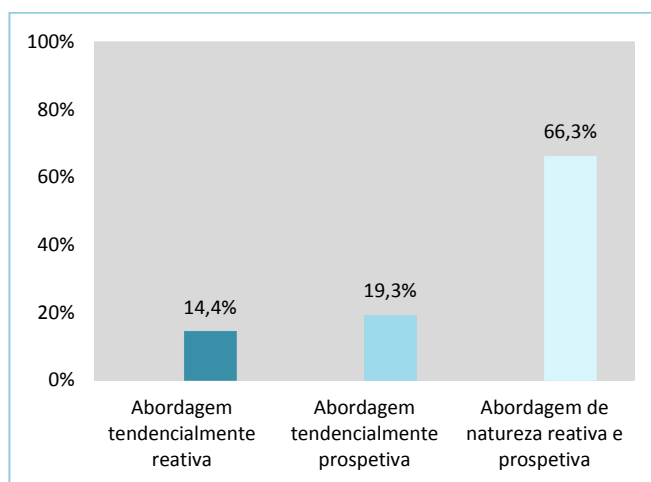


Figura 16 – Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

Assiste-se a uma tendência de melhoria neste domínio, face ao menor número de serviços (14,5%), comparativamente a 2017 (28,3%), que referiu manter como única abordagem a atuação de carácter reativo.

Com percentagem superior a 85% na *abordagem de natureza reativa e prospetiva*, surgem as áreas governativas MAI, ME, MM; MNE e MTSSS. As que tiveram menor intervenção neste tipo de abordagem são MAFDR e MJ, caracterizadas por optarem pela *abordagem tendencialmente reativa*.

## Oportunidades de melhoria

Do total de serviços com diagnóstico de necessidades realizado, 58,3% identifica potencial de melhoria nas respetivas práticas de diagnóstico de necessidades.

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

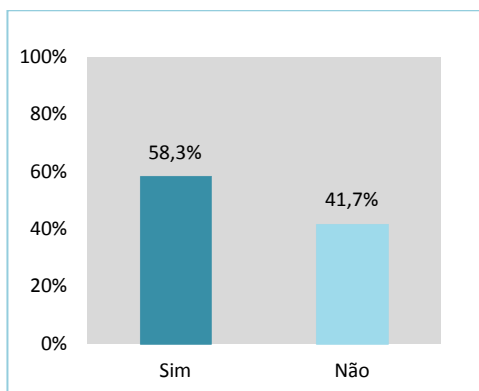
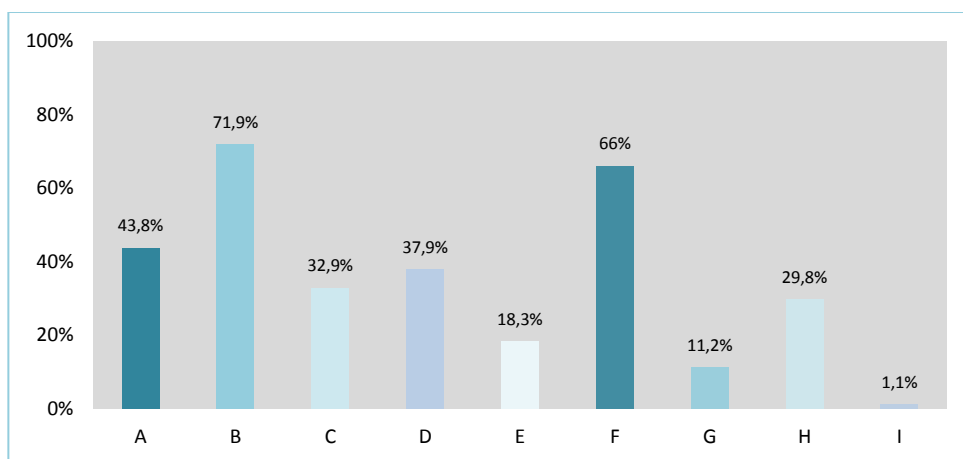


Figura 17 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização do diagnóstico de necessidades de formação

Destacam como oportunidade de melhoria, as opções (B) *Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização* (71,9%), (F) *Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização/das unidades/dos serviços* (66%) e (A) *Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação* (43,8%).



**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 18 – Oportunidades de melhoria identificadas na realização do diagnóstico de necessidades de formação





## 6. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO



## PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

**Destaques**  
(serviços)



**68,6%** ELABORARAM PLANO DE FORMAÇÃO

**78,9%** PLANO ELABORADO COM BASE NAS NECESSIDADES PRIORITÁRIAS DOS TRABALHADORES

**41,8%** ELABORARAM PLANO TENDO POR REFERÊNCIA O SIADAP

### Elaboração de plano de formação<sup>8</sup>

Dos serviços respondentes, 68,6% refere ter elaborado plano de formação.

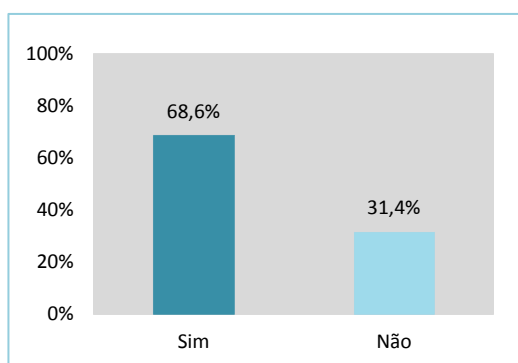


Figura 19 – Realização de plano de formação

Analisados os dados por área governativa, conclui-se que a maior percentagem de serviços (superior a 75%) com elaboração de plano de formação integram o MAI, o MAFDR, o MDN, o ME, o MM, o MNE, o MPI, o MS e a PCM.

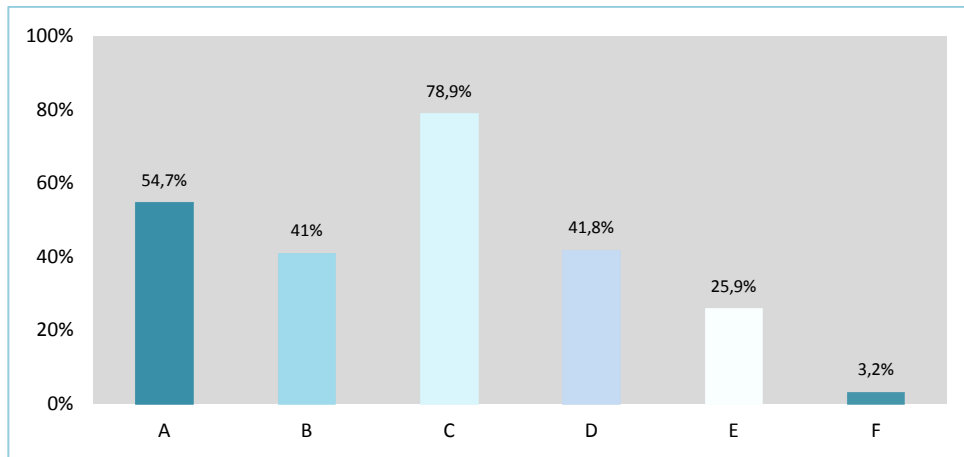
### Informação de apoio ao plano de formação

A informação de referência na elaboração dos planos de formação é diversificada, surgindo, todavia, em maior percentagem as opções (C) *Necessidades prioritárias dos trabalhadores* (78,9%) e (A) *Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas* (54,7%).

Mantém-se a tendência verificada em 2017, de reduzida percentagem na opção (D) *Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho* escolhida por apenas 41,8% dos serviços respondentes.

<sup>8</sup> Aqui entendido como plano de formação (formalizado) ou plano de frequência de ações de formação.

Destaque, também, para 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*, mencionada por apenas 25,9%.



**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 20 – Informação de apoio à elaboração do plano de formação

Analisadas as práticas das áreas governativas destacam-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 MAI, MAFDR, MATE, MM, MPI, OSI e PCM.

### Plano de formação elaborado em documento autónomo

Relativamente aos serviços que elaboram plano de formação, 85,6% refere tê-lo feito em documento próprio.

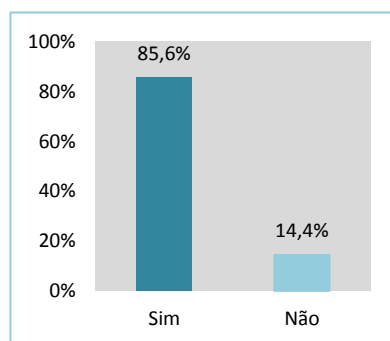


Figura 21 – Plano de formação apresentado em documento autónomo

Destacam-se as áreas nas quais a totalidade dos serviços refere elaborar o plano em documento próprio: MAI, ME, MNE, OSI e PCM.

## Oportunidades de melhoria no que respeita a elaboração do plano de formação

Dos serviços com plano de formação elaborado, 53,3% identifica ainda potencial de melhoria nas respetivas práticas.

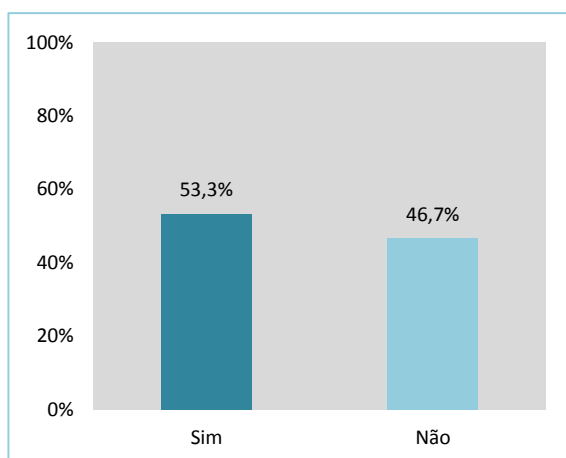
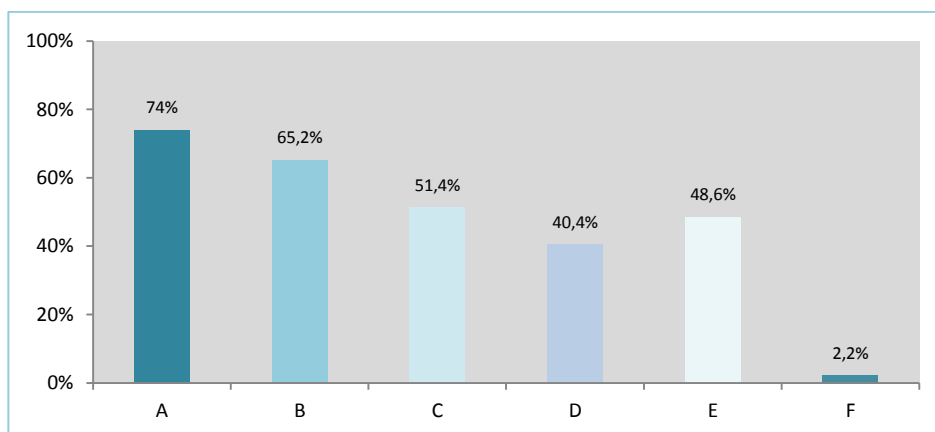


Figura 22 – Identificação de oportunidades de melhoria no planeamento da formação

As oportunidades de melhoria no que respeita a práticas de planeamento da formação são:

(A) Grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação (74%) e (B) Alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano (65,2%).



**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 23 – Oportunidades de melhoria identificadas no planeamento da formação

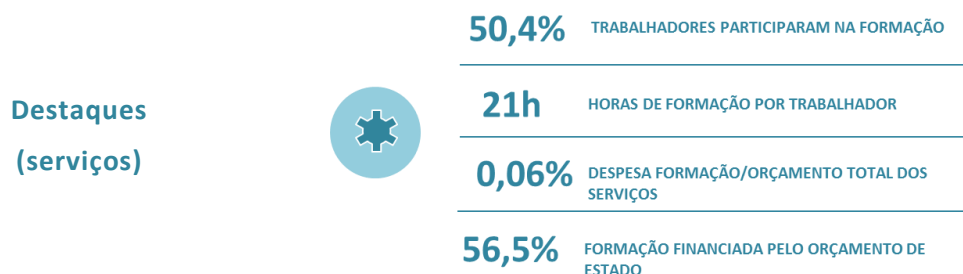




## 7. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO



## REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO



### Trabalhadores abrangidos na formação

Dos 425.158 trabalhadores abrangidos pelo reporte, 214.222 frequentaram formação durante o ano de 2018, o que corresponde a 50,4%<sup>9</sup> daquele total de trabalhadores.

Quanto à taxa de participação por género, constata-se, uma percentagem significativa de participação masculina (52,9%<sup>10</sup>) superior à feminina (48,8%<sup>11</sup>).

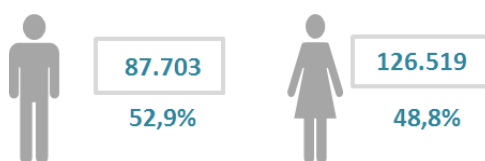


Figura 24 – Taxa de participação em ações de formação, por género

Comparativamente a 2017<sup>12</sup>, observa-se, no ano de 2018, um incremento de 4,4 p.p.<sup>13</sup>, do número de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional:

Tabela 3 – Evolução da percentagem de trabalhadores com formação (período 2014 a 2018)

Anos	Trabalhadores com formação (%)
2018	50,4
2017	46,0
2016	43,9
2015	45,5
2014	44,8

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Rácio entre o número de homens que participaram em ações de formação profissional e o número total de homens dos serviços que realizaram formação.

<sup>11</sup> Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional e o número total de mulheres dos serviços que realizaram formação.

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

<sup>13</sup> p.p. constitui o valor que resulta da diferença entre pares de percentagens.

## Trabalhadores que participaram em ações de formação, por área governativa

No que respeita à participação dos trabalhadores na formação, por área governativa, destaca-se o MAI com 88,4%, o MF (78,4%) e o MTSSS (70,1%) com as maiores percentagens de participação dos trabalhadores em ações de formação. O MCTES (22,8%) e o MNE (19,4%) apresentam as percentagens mais reduzidas.

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

Na maioria das áreas governativas a percentagem de participação feminina é superior à participação masculina.

Sendo no MAI e MDN que a percentagem da participação masculina é superior à percentagem *feminina*, refletindo a especificidade da população nestas áreas governativas. No MAFDR e no MTSSS a percentagem de participação masculina é muito idêntica à participação feminina.

## Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional

A percentagem dos trabalhadores que participaram em ações de formação supera os 50%, nos seguintes grupos profissionais: *Polícia de Segurança Pública* (100%), *Pessoal do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras* (93,4%), *Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira* (92,1%), *Pessoal de Inspeção* (85,9%), *Guarda Nacional Republicana* (83,8%), *Enfermeiro* (66,2%), *Técnico Superior de Saúde* (56,6%), *Médico* (56,6%), *Educador de Infância e Docente do Ensino Básico e Secundário* (54,7%) e *Conservador e Notário* (50,9%).

Os grupos dos *Magistrados* (5,5%), *Guardas Prisionais* (7,8%) e *Docentes do Ensino Universitário* (8,8%) apresentam as percentagens mais baixas.

A percentagem dos dirigentes intermédios e dos dirigentes superiores que participaram em ações de formação é de 75,1% e de 41,4%, respetivamente.

Comparativamente a 2017, observa-se, em 2018, um ligeiro incremento da percentagem de dirigentes que participou em ações de formação profissional, com maior relevância do peso da participação dos dirigentes intermédios (3,3 p.p.).

**Tabela 4** – Evolução da participação dos dirigentes em ações de formação (com análise comparativa 2017- 2018)

Cargo	2014	2015	2016	2017	2018	Δ	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2018/2017 p.p.	
Dirigentes superiores	35,7	46,5	38,5	38,8	<b>41,4</b>	2,6	↑
Dirigentes intermédios	56,8	77,4	66,1	71,8	<b>75,1</b>	3,3	↑

Destacam-se, igualmente, os grupos profissionais com taxas de participação mais elevadas, comparando com as de anos anteriores:

**Tabela 5** – Evolução das taxas de participação mais elevadas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2017 - 2018)

Grupo profissional	2014	2015	2016	2017	2018	Δ	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2018/2017 p.p.	
Polícia de Segurança Pública	83,4	29,3	36,7	65,2	<b>100</b>	34,8	↑
Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	92	91,1	82,7	82,1	<b>93,4</b>	11,3	↑
Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira	81,9	95,9	88,5	100	<b>92,1</b>	-7,9	↓
Pessoal de Inspeção	83,4	89,6	81	74,3	<b>85,9</b>	11,6	↑
Guarda Nacional Republicana	69,1	91,6	90,4	90,2	<b>83,8</b>	-6,4	↓
Enfermeiro	66,5	66,4	67,2	59,4	<b>66,2</b>	6,8	↑
Técnico Superior de Saúde	60,5	63,9	56,5	60,1	<b>56,63</b>	-3,5	↓
Médico	61,1	64,6	61,2	64,7	<b>56,62</b>	-8,1	↓

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

**Tabela 6** – Evolução das taxas de participação na formação relativamente a carreiras gerais (com análise comparativa 2017 – 2018)

Grupo profissional	2014	2015	2016	2017	2018	Δ	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2018/2017 p.p.	
Técnico Superior	55,7	56,5	55,6	56,0	<b>60,5</b>	4,5	↑
Assistente técnico	37,3	37,6	35,5	35,9	<b>34,2</b>	-1,7	↓
Assistente operacional	24,5	24,2	24,6	24,4	<b>25,7</b>	1,3	↑

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

**Tabela 7** – Evolução das taxas de participação na formação mais baixas, por grupo profissional (análise comparativa 2017 – 2018)

Grupo profissional	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	Δ 2018/2017 p.p.	
Docente do Ensino Universitário	4,5	4,6	5,9	7,4	8,8	1,4	↑
Guarda Prisional	10,9	4,1	3,2	12,2	7,8	-4,4	↓
Magistrado	34,5	18,5	7,4	2,8	5,5	2,7	↑

## Caracterização das ações de formação

### Horas de formação por trabalhador

Em 2018, o volume de formação<sup>14</sup> foi de 8.809.244 horas. Comparativamente a 2017, constata-se um ligeiro incremento do volume de horas de formação.

**Tabela 8** – Evolução do número de horas de formação (período 2014 a 2018)

Ano	Volume de formação (horas)	N.º de horas trabalhador
2018	8.809.244	21h
2017	8.437.373	19h
2016	14.261.947	31h
2015	10.763.870	24h
2014	8.765.141	19h

Este maior investimento na formação refletiu-se, igualmente, no número médio de horas de formação<sup>15</sup> por trabalhador, que em 2018 foi de 21h, ou seja, mais 2 horas do que em 2017.

### 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, verifica-se, à semelhança de anos anteriores, que o número de horas de formação por trabalhador atingiu o valor mais elevado, no MDN, 107h.

Por sua vez, o valor mais baixo de horas de formação por trabalhador, de 6h, foi identificado no MCTES.

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

<sup>15</sup> Rácio entre o volume de formação e o número de trabalhadores dos serviços que reportaram.

## Formação por área formação<sup>16</sup>

Considerando o total de horas de formação reportado (8.809.244 h), analisou-se a sua distribuição pelas diferentes áreas de formação, sobressaindo as seguintes: *serviços de segurança* (41,6%); *formação de professores* (14,1%) e *saúde* (11,2%).

## Formação por modalidade

Na distribuição da formação por modalidade, é predominante a formação contínua, representando 66% do total da formação ministrada pelos serviços, à semelhança de 2017 (61,8%) e contrariamente a 2016 em que predominou a formação inicial (54,1%).

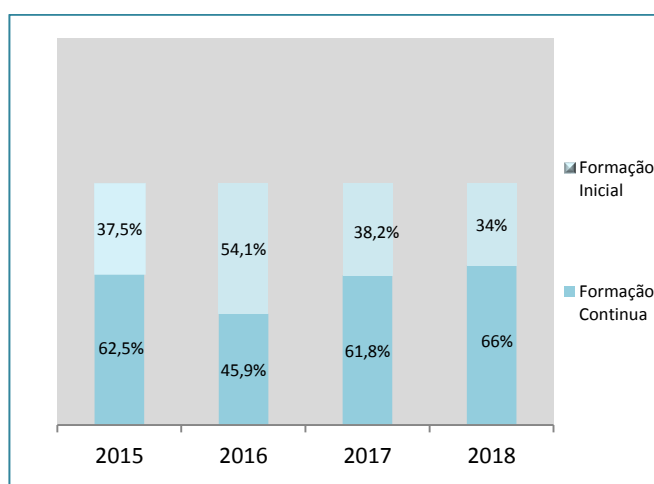


Figura 25 – Evolução da distribuição de horas de formação por modalidade (período 2015 a 2018)

## Formação por modalidade e área governativa

Analisada a formação nas distintas áreas governativas, verifica-se que a formação contínua superou os 90% nas seguintes áreas governativas: MNE (100%), MAFDR (99,62%), MPI (98,56%), MATE (97,55%), ME (94,71%), MTSSS (94,24%), MEdu (91,62%) e MS (91,02%).

Já o peso da formação inicial assume maior expressão na PCM (88,58%), no MJ (66,45%), no MC (64,78%) e no MAI (59,59%).

## Tipo de ação de formação

Quanto ao tipo de ação desenvolvida a formação classifica-se em interna e externa.

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

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

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 2018, constata-se que do total de horas de formação realizada pelos serviços (8.809.244 h), 82,9% constitui *formação interna* (7.305.060h) e 17,1 % *formação externa* (1.504.183 h).

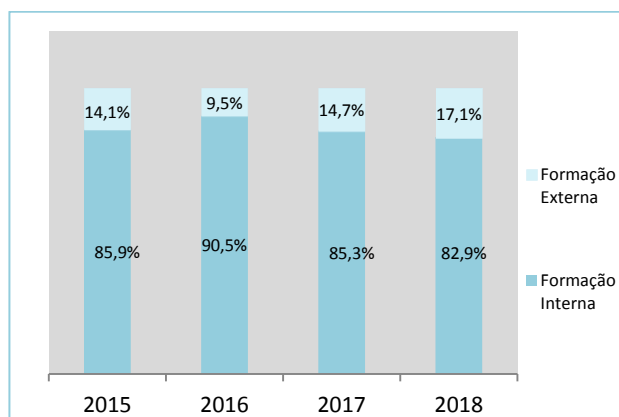


Figura 26 – Evolução do número de horas de formação por tipo de ação (período 2015 a 2018)

### Tipo de ação de formação, por área governativa

Em 2018, as áreas governativas que apresentam taxas de *formação interna* mais elevadas, superando os 90%, foram MJ (96,3%), MDN (93,9%), MAI (93,4%) e PCM (90,6%). Com as taxas mais elevadas de *formação externa*, surge o MM (78,1%), o MC (73,7%), o ME (64%) e o MAFDR (63,5%).

### Tipo de horário da formação

#### Formação por tipo de horário

À semelhança dos anos transatos, regista-se, em 2018, a predominância do volume de formação em *horário laboral* (87,4%).

A restante formação foi realizada em *regime pós-laboral* ou *misto*, representando, respetivamente, 10,8% e 1,8%.

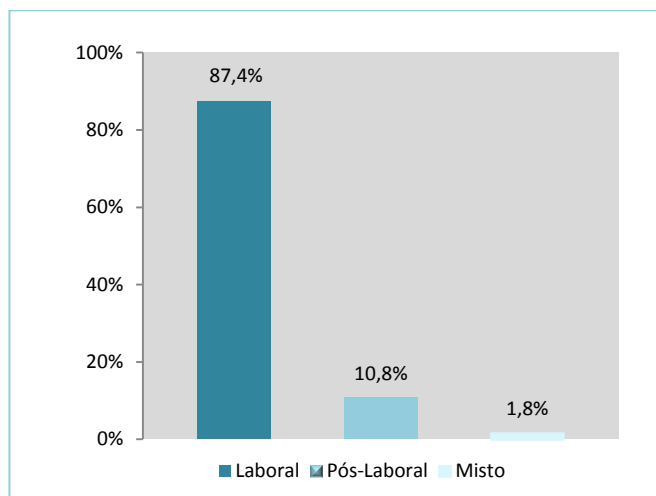


Figura 27 – Volume de formação por tipo de horário

### Formação por tipo de horário de formação, por área governativa

Verifica-se que o volume de formação em *horário laboral* supera os 89%, em quase todas as áreas governativas, com exceção do MM (87%) e do MEdu (24,5%). O MJ atingiu o valor mais elevado, 99,7%.

À semelhança de anos anteriores, a área da Educação evidencia opção distinta, privilegiando o regime de formação pós-laboral, presente em 70,5% da formação realizada em 2018, distribuindo-se a restante formação pelos regimes laboral com 24,5%, e misto com 5%.

Quanto ao regime misto, o mesmo tem a sua maior expressão nas áreas do MM (13%), MATE (9,9%) e MCTES (6,9%).

### Regime de formação

Considerados os vários regimes de formação realizada em 2018, nota-se que a formação em *regime presencial* representa a percentagem mais elevada, 93,1%, comparada com os demais regimes.

Todavia, quando analisada a mesma realidade em anos transatos (2014 a 2017), verifica-se que o ano de 2018 foi o de menor recurso ao regime presencial.

Note-se, também, que face ao mesmo período (2014 a 2017), houve um aumento sensível da formação realizada nos regimes a distância ou *e-learning* e regime misto/*blended learning*. O regime *no posto de trabalho/em exercício* continua a ter uma representação residual de apenas 0,45%.

**Tabela 9 – Evolução do volume de formação por tipo de regime (período de 2014 a 2018)**

Anos	Presencial (%)	A distância ou e-learning (%)	Regime misto/blended learning(%)	No posto de trabalho/em exercício(%)
2018	93,1	2,5	4,0	0,5
2017	96,2	1,6	1,9	0,4
2016	98,0	0,8	0,9	0,4
2015	93,5	2,6	3,1	0,7
2014	95,1	1,4	2,6	1,0

### Regime de formação, por área governativa

Verifica-se que, na maior parte das áreas governativas, o volume de formação em *regime presencial* supera ou iguala os 91,2%, com exceção do MATE (87,6%), do MTSS (83,7%), do MM (81,3%), do MAFDR (77,6%), do MF (65,2%), do MNE (54,2%) e da PCM (19,6%), que recorrem, igualmente, aos regimes de formação a *distância/e-learning* (MNE, PCM, MAFDR e MTSS) e regime *misto/blended-learning* (PCM, MF e MM).

Releva-se a atuação do MNE com 45,8% do seu volume de formação realizado em regime a *distância/e-learning*.

Destaca-se, também, a PCM com 40,5% do seu volume de formação realizado em regime *misto/blended-learning*.

### Tipo de entidade formadora

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

No que respeita a volume total de formação, verifica-se que em 2018 a formação assegurada internamente pelos serviços é maioritariamente realizada pela *Própria Entidade* (71,2%), seguindo-se o recurso a *Protocolo com Centros de Formação* (9,3%). No caso de recurso a formação externa, a maior taxa de formação recaiu sobre a opção *Outras entidades formadoras* (5,2%), seguida da formação ministrada por *Empresas de Formação* (4%), conforme Tabela 11.

**Tabela 10** – Evolução da distribuição do volume de formação, por tipo de entidade formadora (análise comparativa 2017-2018)

		Entidade formadora	2014(%)	2015(%)	2016(%)	2017 (%)	2018 (%)	Δ (2018/2017)p.p.	
Volume de formação	Interna	Própria Entidade	68,21	76,25	81,56	75,72	<b>71,23</b>	-4,49	↓
		Protocolo INA	0,74	0,45	0,38	0,37	<b>0,62</b>	0,25	↑
		Protocolo Universidades	0,21	0,28	0,15	0,23	<b>0,13</b>	-0,1	↓
		Protocolo Centros de Formação	9,34	7,93	4,91	7,7	<b>9,28</b>	1,58	↑
		Outros Protocolos	1,51	0,96	3,42	1,05	<b>1,66</b>	0,61	↑
	Externa	INA	1,41	1,32	0,41	1,06	<b>1,39</b>	0,33	↑
		Outras Entidades Públicas	6,06	1,96	1,17	3,05	<b>3,8</b>	0,75	↑
		Empresa de Formação	2,12	1,39	1,41	1,79	<b>3,99</b>	2,2	↑
		Escolas ou Universidades	5,45	4,02	3,01	3,72	<b>1,78</b>	-1,94	↓
		Associação Sindical ou Profissional	0,4	0,42	0,28	0,38	<b>0,71</b>	0,33	↑
		Empresa Fornecedora de Equipamento/Instrumento de trabalho	0,27	0,34	0,3	0,21	<b>0,20</b>	-0,01	↓
		Outras	4,18	4,65	2,85	4,72	<b>5,21</b>	0,49	↑

Quanto ao volume de formação relativo a ações organizadas pela Própria Entidade (6.274.728h), analisados os dados de todas as áreas governativas, constata-se ser o MDN (49,7%), o MAI (18,7%) e o MS (11,6%), as que detêm maior percentagem relativamente às restantes.

Analisada a tendência evolutiva destas 3 áreas governativas, regista-se uma redução (-3,7 p.p.) no volume de formação apresentado pelo MDN em 2017 e uma redução (-2,3 p.p.) no MS, mantendo apenas o MAI a tendência de evolução positiva neste indicador.

**Tabela 11** – Evolução do volume de formação interna (top 3) – análise comparativa 2017-2018

Área governativa	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	Δ (2018/2017) p.p.	
MDN	75,7	53,4	49,7	-3,7	↓
MAI	11,3	16,5	18,7	2,2	↑
MS	5,6	13,9	11,6	-2,3	↓

## Investimento em formação

### Custos da formação realizada

Analisada a formação realizada em 2018, constata-se uma tendência para maior investimento na formação dos trabalhadores (30.153.544,6€) quando comparado com o investimento efetuado nos quatro anos anteriores:

Tabela 12 – Evolução dos custos da formação (período 2014 a 2018)

Ano	Euros (€)
<b>2018</b>	<b>30.153.444,6</b>
2017	26.965.327,01
2016	24.690.439,69
2015	26.828.951,90
2014	25.840.654,16

Relativamente à estrutura de custos, no que respeita aos *custos diretos*<sup>17</sup> corresponderam, em 2018, a 80,1%, e 19,9% a *custos indiretos*<sup>18</sup>.

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

Tabela 13 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2014 a 2018)

Ano	Custos diretos (%)	Custos indiretos (%)
<b>2018</b>	<b>80,1</b>	<b>19,9</b>
2017	81,6	18,4
2016	77,8	22,2
2015	83,3	16,7
2014	86,8	13,2

### Investimento em formação por trabalhador (serviços que reportaram custos)

Em 2018, reportaram custos da formação 68,3% dos serviços que realizaram formação, verificando-se, relativamente aos dados apresentados, uma tendência positiva (81€<sup>19</sup>), relativamente ao investimento em formação por trabalhador, quando comparado com o investimento observado nos quatro últimos anos.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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.

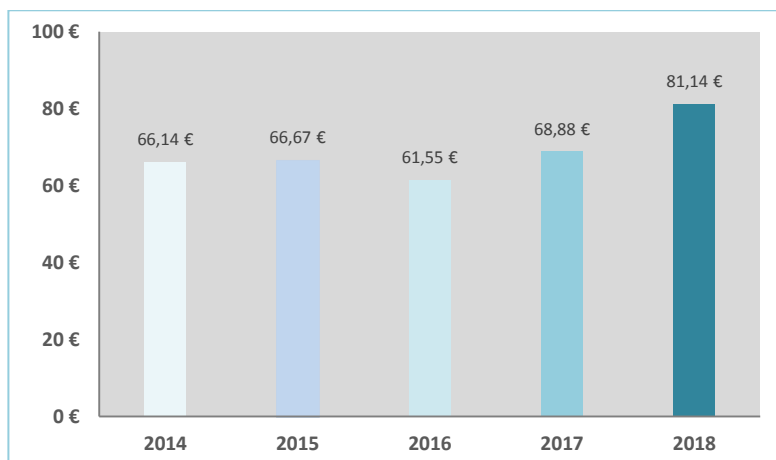


Figura 28 – Evolução do investimento em formação por trabalhador (período 2014 a 2018)

### Investimento em formação, por trabalhador e área governativa

No que respeita ao cálculo do investimento em formação por trabalhador, acima indicado (81€), o mesmo foi efetuado com base no reporte dos serviços que informaram relativamente ao custo da formação realizada, estando aqui envolvido um total de 371.618 trabalhadores.

A distribuição dos custos da formação por área governativa é a seguinte:

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

Áreas governativas	Nº total de trabalhadores (serviços com reporte de custos)	Custo total (€)	Custo por trabalhador (€)	Serviços que reportaram custos (%)
MAI	46.012	5.014.319,18	108,98	100
MAFDR	6.054	173.646,86	28,68	100
MATE	1.946	237.008,52	121,79	72,73
MCTES	36.927	2.216.257,84	60,02	87,64
MC	1.050	29.981,82	28,55	100
MDN	31.232	11.164.051,81	357,46	94,12
ME	2.093	264.674,00	126,46	100
MEdu	60.293	1.211.059,20	20,09	54,95
MF	12.246	1.043.691,00	85,23	100
MJ	14.822	201.034,10	13,56	80
MM	746	68.673,48	92,06	83,33
MNE *	2.147	184.606,76	85,98	100
MPI	2.426	343.283,52	141,50	100
MS	122.546	5.433.220,30	44,34	98,31
MTSSS	18.952	1.924.028,99	101,52	92,86
OSI	10.779	306.641,60	28,45	100
PCM	1.347	337.365,60	250,46	100
<b>Total</b>	<b>371.618</b>	<b>30.153.544,58</b>	<b>81,14</b>	<b>68,29</b>

\* A SG agregou num único questionário a resposta de 8 serviços

Na tabela 14, verifica-se uma assimetria significativa em termos de investimento em formação por trabalhador, quando comparadas as várias áreas governativas.

Destaca-se, nesta comparação, o investimento médio por trabalhador reportado pelos serviços do MDN (357,46€).

Na tabela 15, apresenta-se a evolução do investimento em formação por trabalhador, em relação ao investimento efetuado no biénio 2016/2017, destacando-se as áreas governativas MAI, MATE, MCTES, MDN, ME, MEdu, MF, MM, MNE, MPI, MS e PCM, com investimentos, em 2018, acima da média de investimento relativamente aos dois últimos anos.

**Tabela 15** – Evolução do investimento em formação por trabalhador no ano de 2018, face a valor médio do investimento no período 2016/2017

Área governativa	2016 (€)	2017 (€)	Média (€) (2016/2017)	2018 (€)	Δ (2018/Média 2016/2017) p.p.	
MAI	67,95	69,09	68,52	<b>108,98</b>	40,46	↑
MAFDR	45,49	43	44,25	<b>28,68</b>	-15,57	↓
MATE	132,41	96,26	114,34	<b>121,79</b>	7,46	↑
MCTES	47,32	52,06	49,69	<b>60,02</b>	10,33	↑
MC	31,98	25,34	28,66	<b>28,55</b>	-0,11	↓
MDN	269,9	313,84	291,87	<b>357,46</b>	65,59	↑
ME	110,65	122,71	116,68	<b>126,46</b>	9,78	↑
MEdu	9,44	10,11	9,78	<b>20,09</b>	10,32	↑
MF	53,25	25,98	39,62	<b>85,23</b>	45,62	↑
MJ	9,86	27,17	18,52	<b>13,56</b>	-4,96	↓
MM	68,35	39,38	53,87	<b>92,06</b>	38,20	↑
MNE *	32,07	38,49	35,28	<b>85,98</b>	50,70	↑
MPI	141,8	130,61	136,21	<b>141,5</b>	5,29	↑
MS	40,32	45,09	42,71	<b>44,34</b>	1,64	↑
MTSSS	127,98	117,46	122,72	<b>101,52</b>	-21,20	↓
OSI	52,23	68,4	60,32	<b>28,45</b>	-31,87	↓
PCM	116,92	212,72	164,82	<b>250,46</b>	85,64	↑

\* A SG agregou num único questionário a resposta de 8 serviços

## Peso da formação no orçamento dos serviços

Quanto ao peso da formação nos orçamentos dos serviços (Figura 28), verifica-se que o mesmo corresponde a 0,25%<sup>20</sup> do total de encargos com pessoal e a 0,06%<sup>21</sup> do total do orçamento dos serviços.

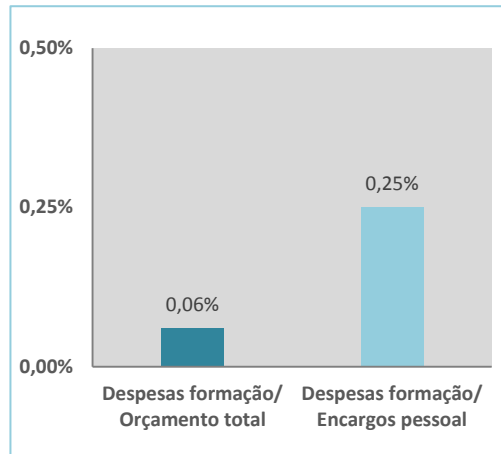


Figura 29 - Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços

Comparativamente a anos transatos, não se verificam diferenças significativas no peso da formação, quer no orçamento total, quer nos encargos com pessoal.

Tabela 16 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2014 a 2018)

Ano	Despesas Formação/ Orçamento Total (%)	Despesas Formação/ Encargos com pessoal (%)
2018	0,06	0,25
2017	0,04	0,20
2016	0,05	0,20
2015	0,05	0,24
2014	0,05	0,23

No que respeita ao peso da despesa com formação em relação aos *encargos com pessoal*, por área governativa, destacam-se o MDN (1,06%), PCM (0,75%), MPI (0,41%), MTSSS (0,39%), e MATE (0,37%)

Também o MDN e a PCM destacam-se das restantes áreas governativas por apresentarem níveis mais elevados de despesa com a formação (respetivamente 0,63% e 0,44%), relativamente ao orçamento total apresentado.

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

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

## Fontes de Financiamento

A principal *fonte de financiamento* da formação continua a ser, à semelhança dos anos anteriores, o *Orçamento do Estado*, com 56,5% do total de serviços que reportaram, seguido-se das *receitas próprias* 27,7%, o *outras fontes* 8,2%. e, por último, *financiamento comunitário* 7,6% .

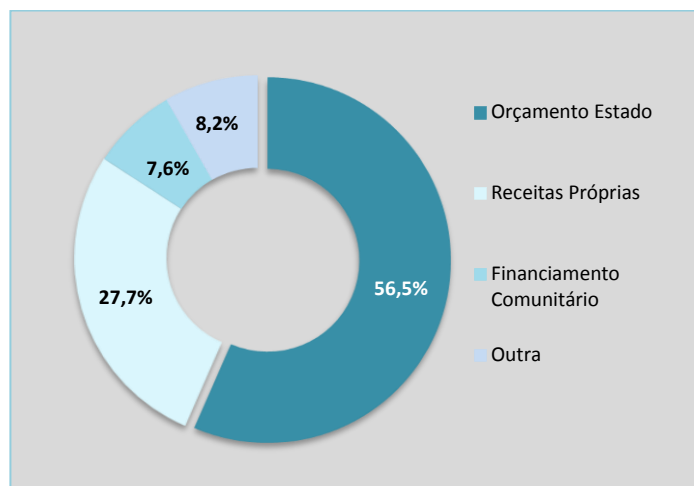


Figura 30 - Tipo de fontes de financiamento da formação

Analisado o recurso às distintas fontes de financiamento da formação por área governativa, conclui-se que as áreas governativas onde se verifica maior recurso (representando mais de 60%) *a verbas do OE* para financiamento da formação, são: MAI (78,4%), MDN (70,9%), ME (70,2%) e PCM (60,2%).

As *Receitas próprias* são a fonte de financiamento predominante nas áreas governativas: MTSSS (63,8%), MJ (60,1%) e MCTES (54,5%).

Quanto ao financiamento da formação pelos *fundos comunitários*, é nas áreas MEdu (54%), MPI (40,5%), e MATE (31,8%), onde mais se destaca.

Tabela 17 – Evolução do peso das fontes de financiamento da formação (análise comparativa 2017-2018)

Fontes financiamento	2014	2015	2016	2017	2018	$\Delta$ (2018/2017) p.p.	
Orçamento do Estado (%) *	58,6	62,6	60,3	65,9	<b>56,5</b>	-9,4	↓
Receitas Próprias (%) *	24,6	27,5	29,2	27,2	<b>27,7</b>	0,5	↑
Financiamento Comunitário (%) *	11,6	4,4	2,9	4,6	<b>7,6</b>	3,0	↑
Outra (%) *	5,2	5,5	7,5	2,2	<b>8,2</b>	6,0	↑
Serviços com execução de formação (%)	90,4	87,3	88,1	85,7	<b>75,9</b>	-9,8	↓
Serviços que reportaram custos (%)	73	80,3	73,8	69,2	<b>68,3</b>	-0,9	↓

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

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

Tabela 18 – Evolução do volume e custos da formação (período 2014 a 2018)

Investimento na formação	2014	2015	2016	2017	2018	Δ (2018/2017)	
N.º total de trabalhadores – serviços com reporte (n.º)	449.931	447.230	458.766	453.339	<b>425.158</b>	-28.181	↓
Peso relativo dos trabalhadores (serviços com reporte) (%)	92,9	91,4	92,8	91,4	<b>86,2</b>	-5,20 p.p.	↓
Trabalhadores que participaram em ações de formação (%)	44,8	44,5	43,9	46	<b>50,4</b>	4,4 p.p.	↑
Volume de formação (horas)	8.765.141	10.763.870	14.261.947	8.437.373	<b>8.809.244</b>	371.871	↑
Horas de formação por trabalhador (horas)	19	24	31	19	<b>21</b>	2	↑
Custo total (€)	25.840.654	26.828.952	24.690.440	26.965.327	<b>30.153.545</b>	3.188.218	↑
Custo por trabalhador – serviços com reporte de custos (€)	57,43	59,99	53,82	68,88	<b>81,14</b>	12,26	↑
Serviços que reportaram custos (%)	73	80	74	69	<b>68</b>	-1 p.p.	↓

### Execução da formação face ao planeado

Relativamente à execução do *plano de formação* dos serviços, verifica-se que a taxa de execução das ações planeadas, em 2018, é de 81,1%, valor inferior a 2017 que se fixou em 85,8%.

O grau de execução relativo a número de *formandos* e a *encargos* previstos com a formação, é de 93,4% e 83,5%, respetivamente.

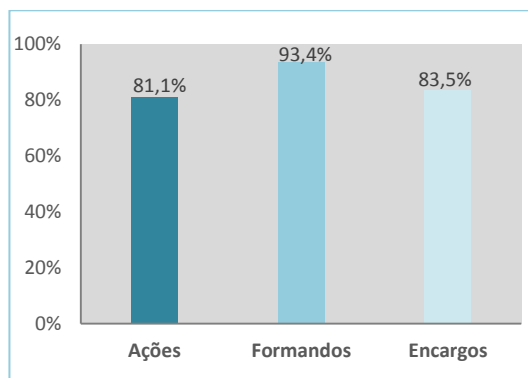


Figura 31 – Execução do plano de formação

Analisada a execução de ações de formação planeadas em cada área governativa, registam-se resultados significativamente distintos.

Neste domínio, destaca-se a área governativa MNE, com um número de ações realizadas superior ao planeado (100%), ou seja, com um acréscimo de ações de 10,5%.

Relativamente à taxa de execução das ações de formação planeadas apuram-se os seguintes resultados:

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

Ações (%)	Áreas governativas
Entre 90% e 100%	MC (100%), MEdu (96%), MTSSS (93,6%),
Entre 89% e 70%	MF (83,7%), ME (83,2%), MS (82,6%), MAI (75,5%), MJ (74,2%), MDN (74%)
Entre 69% e 50%	OSI (68,4%), MCTES (68,2%), MAFDR (67,9%), PCM (63,6%), MPI (55,8%)
< 49%	MM (40,1%), MATE (24,4%)

No que toca ao cumprimento da execução prevista em termos de *número de formandos*, constata-se que a maioria das áreas governativas fica aquém do previsto, ainda que acima dos 70% com execução de três áreas governativas (Tabela 19).

Com um número de formandos superior ao previsto, destacam-se as áreas ME (+54,7%), MNE (+2,5%), MAFDR (+1,4%), MATE (+0,9%) e MS (+0,8%).

Regista-se, ao nível do número de formandos, uma execução média de 93,4%, inferior à verificada em 2017, 97,9%.

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

Formandos (%)	Áreas governativas
Entre 90% e 100%	MAI (96,8%), MC (96,6%), MF (94,9%)
Entre 89% e 70%	MEdu (86,5%), MCTES (82,8%), MJ (82,1%), MDN (81,6%), PCM (78,2%)
< 70%	MM (68,9%), MTSSS (66,7%), MPI (60,5%)

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

Observa-se ainda a existências das seguintes áreas governativas com uma taxa de execução (encargos) superior a 100%: MTSSS (+18,4%), MJ (+90%), OSI (+32,2%), MC (+24,7%), MS (+19,4%) e MCTES (+10,9%).

Atentos os resultados das várias áreas governativas, regista-se, ao nível da execução dos orçamentos previstos para a formação, uma execução média de 83,5%, inferior à verificada em 2017, 83,9%.

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

Encargos (%)	Áreas governativas
Entre 90% e 100%	MNE (100%)
Entre 89% e 70%	MAI (83,2%), MEdu (75,1%), MATE (74,5%), MAFDR (72,7%), MDN (72,5%), MM (70,4%), ME(70,4%)
Entre 69% e 50%	MF (66,6%),PCM (63,7%), MPI (58,3%)

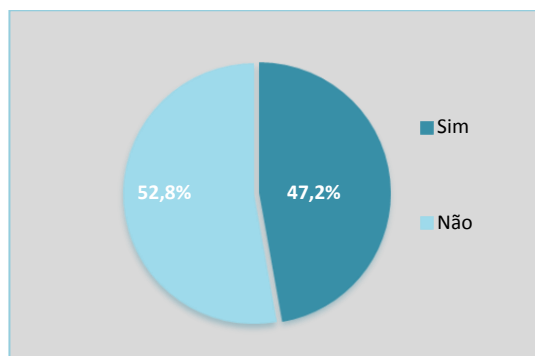
## Regime de autoformação

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.

Verifica-se que do total de serviços que reportaram, 47,2% referiram a participação de trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação, estando aqui envolvidos 31.619 trabalhadores, o que corresponde a 7,4%<sup>22</sup> dos trabalhadores abrangidos pelo reporte (425.158 trabalhadores) (Figura 30).

As áreas governativas com maior percentagem de serviços a referir a participação de trabalhadores em formação ao abrigo do regime de autoformação, são das áreas governativas do MS (69,5%), o MNE (66,7%) e o MPI e MATE (63,6%).

<sup>22</sup> 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.



**Figura 32** – 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.

As áreas governativas com maior adesão dos trabalhadores a este regime de formação são MS (14,6%); MEdu (10,1%) e MTSSS (5,3%).

**Tabela 22** – Evolução do número de trabalhadores ao abrigo do regime de autoformação (período 2014 a 2018)

Ano	N.º de trabalhadores dos serviços que reportaram	N.º de trabalhadores com autoformação	%
2018	425.158	31.619	7,4
2017	453.339	29.318	6,5
2016	458.766	30.278	6,6
2015	447.230	26.870	6,0
2014	449.931	27.449	6,1

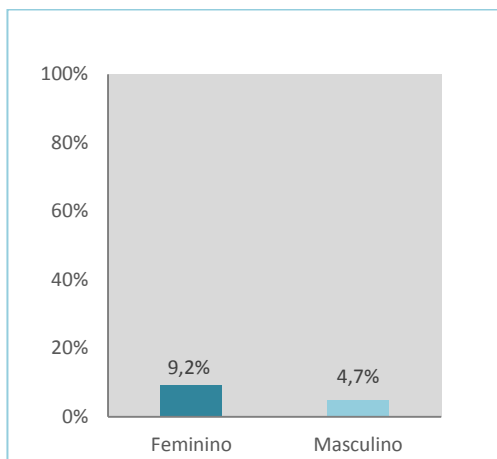
Relativamente à percentagem dos trabalhadores que participaram em ações de formação neste regime, por grupo profissional, destacam-se os grupos: *Médico* 35,3%, *Técnico Superior de Saúde* 23,4%, *Conservador e Notário* 23,2%, *Técnico de Diagnóstico e Terapêutica* 13,7%, *Enfermeiro* 13,3%, *Educador de Infância e Docentes do Ensino Básico e Secundário* 12,8% e *Pessoal de Inspeção* 10,9%.

No que respeita às carreiras gerais, verificou-se, em todas, uma ligeira subida da participação na formação em regime de autoformação.

**Tabela 23** – Evolução da taxas de participação na formação ao abrigo do regime de autoformação em carreiras gerais (período 2014 a 2018)

Grupo profissional	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	Δ (2018/2017) p.p.	
Técnico Superior	5,2	4,5	1,5	5,7	6,5	0,8	↑
Assistente técnico	1,9	2	35,5	1,6	2	0,4	↑
Assistente operacional	1,9	1,4	24,6	1,5	1,7	0,2	↑

A comparação entre géneros põe em evidência uma percentagem de género feminino (9,2%<sup>23</sup>), superior em dobro à percentagem de género masculino (4,7%<sup>24</sup>), a participar em ações de formação no regime de autoformação.



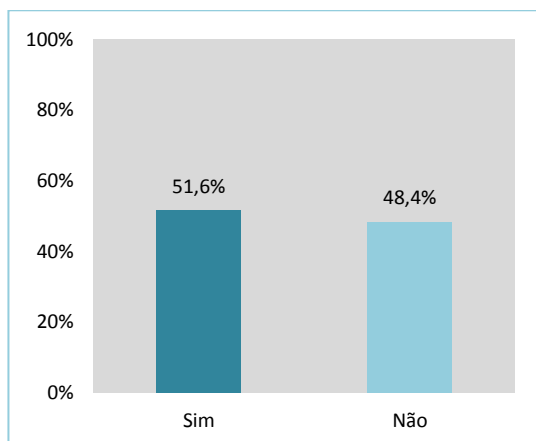
**Figura 33** – Participação em ações de formação em regime de autoformação, por género

## Oportunidades de melhoria

Relativamente à realização da formação, 51,6% dos serviços identifica potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

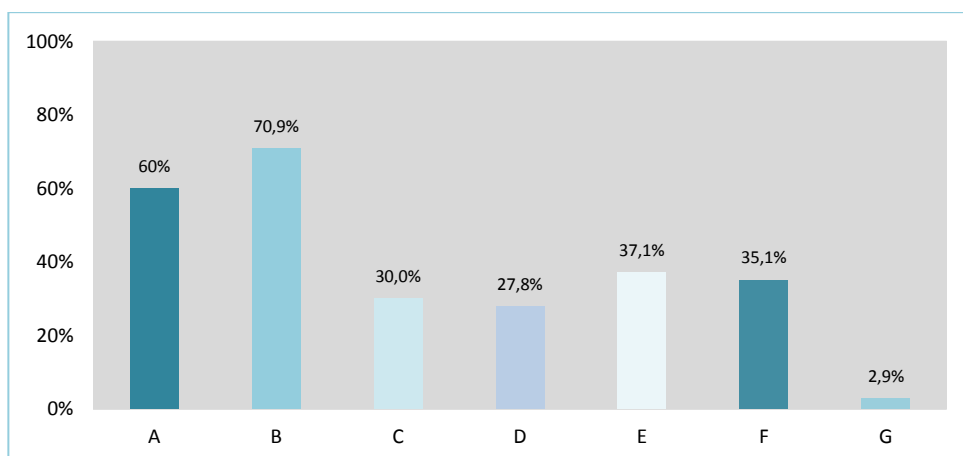
<sup>23</sup> Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional ao abrigo do regime de autoformação e o número total de mulheres dos serviços que preencheram o questionário RFP.

<sup>24</sup> 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 34** – Identificação de oportunidades de melhoria na realização da formação

Surgem destacadas as seguintes oportunidades de melhoria: (B) *A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas* (70,9%) e (A) *A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços* (60%).



**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 35** – Oportunidades de melhoria na realização da formação





## 8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO



## AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Destaques  
(serviços)



**50,1%** AVALIARAM A FORMAÇÃO

**58,1%** VERIFICARAM A TRANSFERÊNCIA DE APRENDIZAGENS PARA O CONTEXTO DE TRABALHO

**43,0%** APURARAM OS RESULTADOS DA FORMAÇÃO

**65,9%** ENVOLVERAM DIRIGENTES INTERMEDIOS OU CHEFIAS DIRETAS NA AVALIAÇÃO

### Realização da avaliação da formação

Verifica-se que 50,1% dos serviços respondentes refere ter realizado atividades de avaliação.

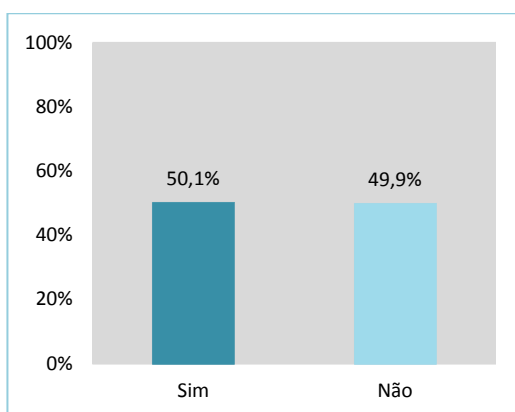


Figura 36 – Avaliação da formação

As áreas governativas com maior presença neste domínio são o MNE (100%), o MAI (77,8%) e o MS (78%).

### Momentos da avaliação da formação

A intervenção avaliativa que ocorre *imediatamente após a formação* é a que regista maior percentagem de adesão (72,1%), seguida da prática avaliativa verificada *algum tempo após a realização da formação* (44,6%).

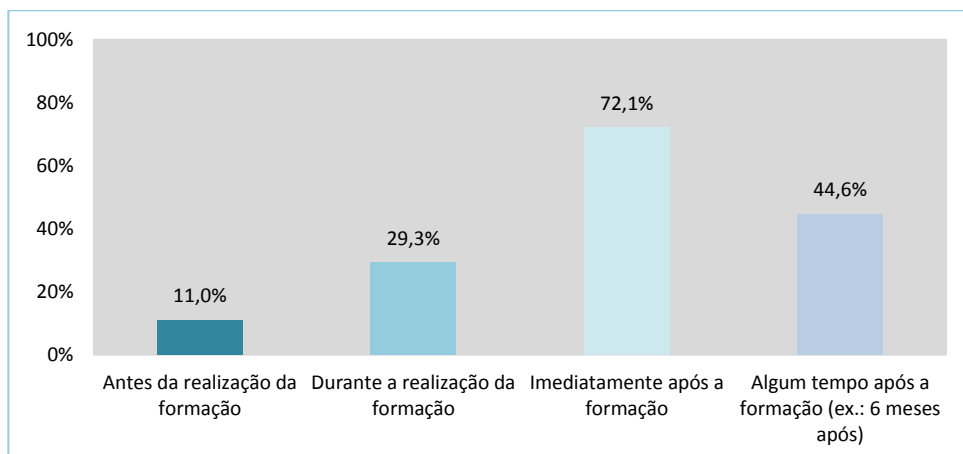


Figura 37 – Momentos de avaliação da formação

### Dimensões da avaliação da formação

Nesta esfera de análise, registam-se diferenças ao nível da participação dos serviços nas várias dimensões de avaliação, com predominância da avaliação de *Reação ou Satisfação* (88,3%) e de *Aprendizagem* (68,9%).

Em 58,1% dos serviços, destaca-se o investimento já 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* (43%) e de avaliação de *Retorno do investimento* com apenas 8,9%.

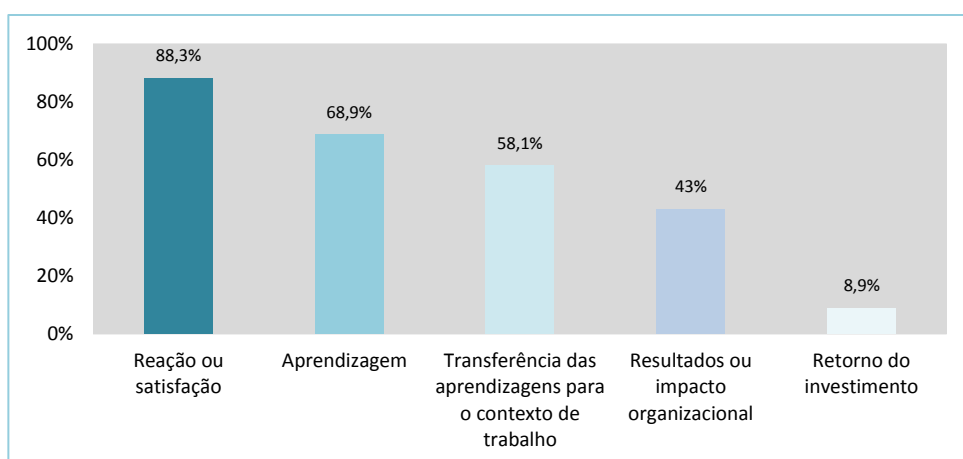


Figura 38 – Dimensões de avaliação da formação

As áreas governativas com maior equilíbrio nas várias dimensões avaliativas são o MCTES, o MDN, o MEdu, o MJ e o MS.

## Participantes no processo avaliativo

Quando analisado o tipo de interveniente referido nos processos de avaliação da formação, releva-se a intervenção dos *Dirigentes Intermédios ou Chefias Diretas* (65,9%) e dos *Dirigentes Superiores* (46,9%), apesar de ser ainda expressivo o número de organismos que não a considera.

No que respeita aos trabalhadores, constata-se que 12,4% dos serviços respondentes não incluíram os respetivos trabalhadores no processo de avaliação da formação.

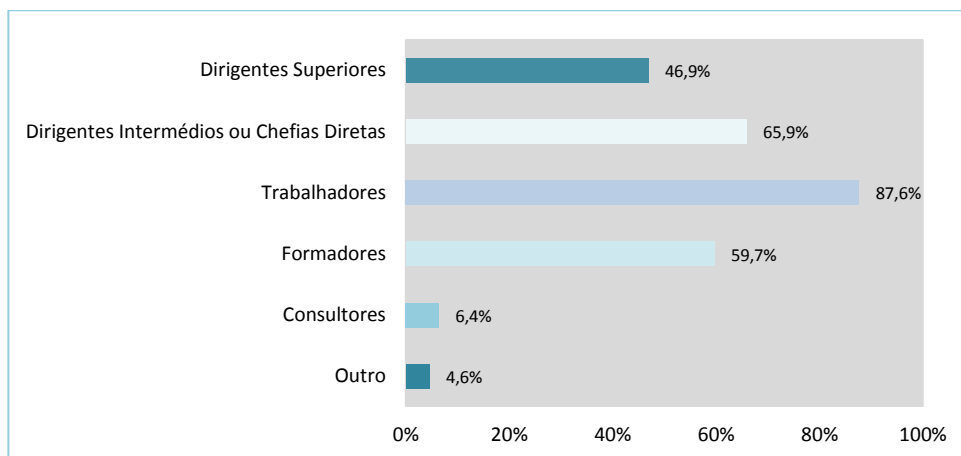


Figura 39 – Participantes na avaliação da formação

Com menor envolvimento das chefias diretas surge o MC (0%), o MATE (25%) e o MAI (42,9%). Com maior diversidade e equilíbrio de intervenções (igual ou superior a 50% nas opções, trabalhadores, dirigentes intermédios e formadores) destacam-se: MAFDR, MDN, ME, MEdu, MF, MJ e MS.

## Métodos e técnicas utilizadas

O método mais utilizado nas abordagens avaliativas é o *Inquérito por questionário*, usado por 82,6% dos respondentes, sendo este o único método adotado por 39,9% dos serviços com intervenção na avaliação da formação.

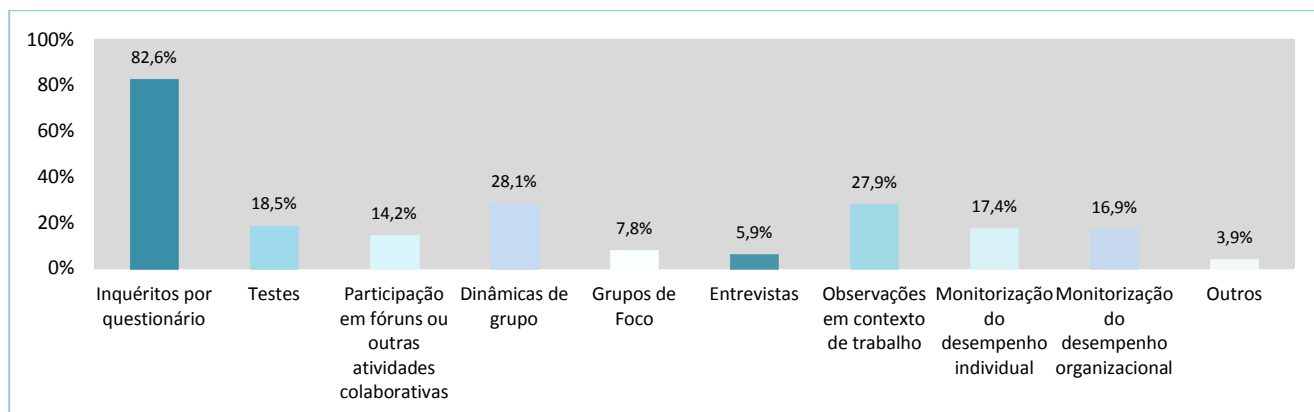


Figura 40 – Métodos e técnicas de avaliação da formação

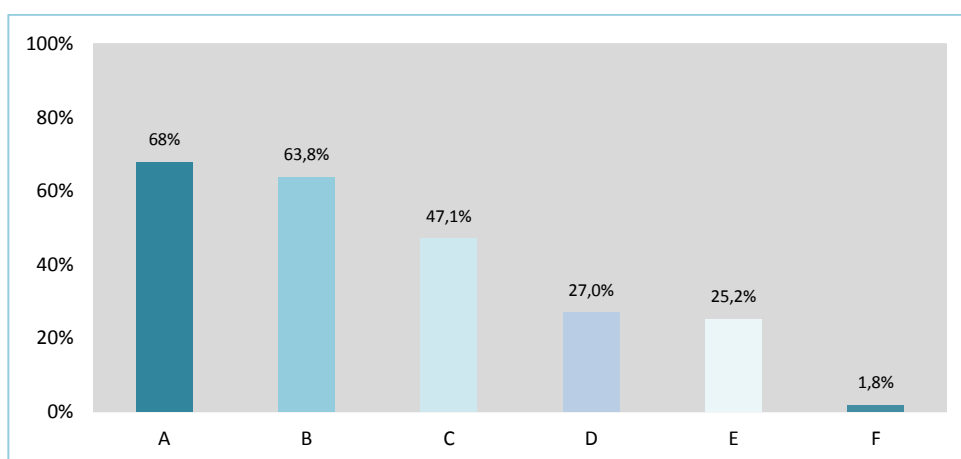
As áreas governativas com maior número de serviços que recorrem, de forma mais equilibrada aos vários métodos e técnicas de avaliação da formação são: MAI, MCTES, MDN, MEdu, MPI e MS.

### Resultados do processo avaliativo

Registe-se que 68% dos serviços procura 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 é, igualmente, uma prática usada por 63,8% dos respondentes – opção (B).

Note-se que menos de metade dos serviços recorre aos resultados da avaliação para ajuste das estratégias de execução da formação (47,1%) – 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 - Outros(as)

Figura 41 – Utilização da informação apurada na avaliação da formação

As áreas governativas que demonstram recorrer mais às opções A, B e C, acima referidas, são: MNE, MF, MTSSS, MS, MAFDR e MPI.

## Oportunidades de melhoria a considerar na fase da avaliação da formação

Do total de serviços que refere ter realizado atividades de avaliação da formação, 63,6% identifica potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

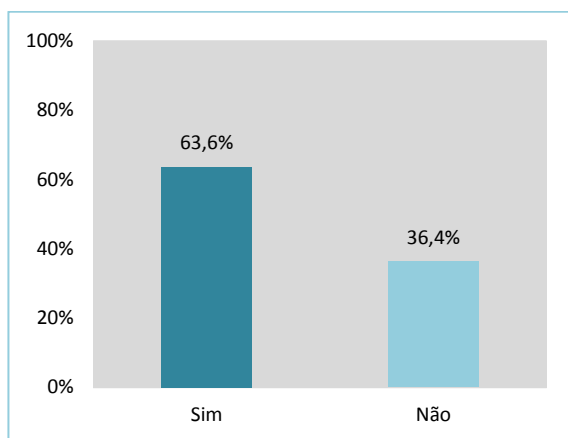
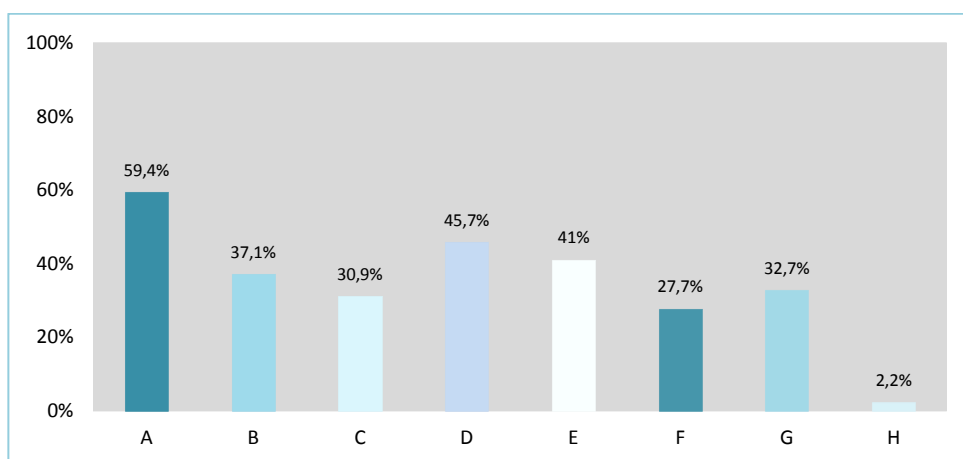


Figura 42 – Identificação de oportunidades de melhoria na avaliação da formação

Mantendo-se a tendência verificada em 2017, em 2018, os serviços destacam como oportunidades de melhoria: (A) *Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação* (59,4%), (D) *Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho* (45,7%) e (E) *Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização* (41%).



**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 43 – Oportunidades de melhoria identificadas na avaliação da formação





## **9. ANÁLISE COMPARATIVA REPORTE 2017-2018**

## ANÁLISE COMPARATIVA 2017-2018

Comparando os dados de formação reportados no biénio 2017 e 2018, constata-se uma tendência de evolução positiva no que respeita à maior parte dos indicadores de formação analisados.

Relativamente à caracterização dos serviços, regista-se uma menor adesão ao processo de reporte (-5,4p.p.), e, conseqüentemente, menor percentagem de trabalhadores abrangidos (-5,2p.p.).

Observa-se, no entanto, um acréscimo de 4p.p., no que respeita à participação dos trabalhadores na formação realizada em 2018.

Regista-se, igualmente, um ligeiro incremento nos indicadores que evidenciam investimento dos serviços na capacitação para respostas no âmbito do ciclo de gestão da formação.

Tabela 24 – Caracterização dos serviços que reportaram (análise comparativa 2017-2018)

Indicadores (destaques)	2017	2018	Δ (p.p.)	
% serviços da AP envolvidas no reporte	88,8%	83,3%	-5,5	↓
% de trabalhadores abrangidos no reporte	91,4%	86,2%	-5,2	↓
% trabalhadores que participaram na formação	46,0%	50,4%	4,4	↑
% serviços com bolsa de formadores	27,0%	28,4%	1,4	↑
% serviços com software ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação	17,0%	18,5%	1,5	↑
% serviços com sistema interno de Qualidade	11,0%	12,6%	1,6	↑
% serviços que ministraram formação para o exterior	6,7%	8,1%	1,4	↑

Quanto à realização de diagnóstico de necessidades de formação, trata-se de uma das fases do ciclo da gestão da formação na qual participaram menos serviços da AP.

Regista-se, todavia, a tendência para uma maior utilização de métodos e técnicas que implicam a comunicação direta com os trabalhadores.

Destaca-se a redução significativa do número de serviços que adotaram, em 2018, abordagens de diagnóstico de carácter meramente reativo, comparativamente a 2017.

Tabela 25 – Diagnóstico de necessidades de formação (análise comparativa 2017-2018)

Indicadores (destaques)	2017	2018	Δ (p.p.)	
% serviços que realizaram diagnóstico de necessidades	72,0%	70,1%	-1,9	↓
% serviços que envolveram os trabalhadores no DNF	82,8%	81,8%	-1	↓
% métodos e técnicas utilizados (destaque)				
· Reuniões de equipa	66,0%	66,6%	0,6	↑
· Análise de problemas	39,9%	40,6%	0,7	
% serviços com abordagens unicamente reativas	28,3%	14,4%	-13,9	↓
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria “Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização”	70,8%	71,9%	1,1	↑

No que respeita a prática de planeamento de formação, tabela 26, releva-se o esforço realizado, em 2018, pelos serviços da AP na elaboração dos planos de formação em documento autónomo.

Igual nota de destaque para o incremento de 2,4p.p. na percentagem de serviços que consideram no respetivo plano de formação, dados recolhidos em sede de SIADAP.

Regista-se, por último, um acréscimo significativo da percentagem de serviços que reconhece a necessidade de maior grau de integração no plano de formação da informação produzida em sede de diagnóstico de necessidades.

Tabela 26 – Planeamento da formação (análise comparativa 2017-2018)

Indicadores (destaques)	2017	2018	Δ (p.p.)	
% serviços com plano de formação	68,9%	68,6%	-0,3	↓
% serviços com plano elaborado com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores	81,7%	78,9%	-2,8	↓
% serviços que elaboraram plano de formação em documento autónomo	84,1%	85,6%	1,5	↑
% serviços que tiveram por referência os resultados do SIADAP	39,4%	41,8%	2,4	↑
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria <i>Grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades</i>	60,3%	74,0%	13,7	↑

É no domínio da execução da formação onde se evidenciam maiores incrementos face a 2017, constatando-se melhorias na maior parte dos indicadores analisados, ainda que as taxas de execução

global, relativas a número de ações, de formandos e despesa total com a formação, tenham sido, percentualmente, inferiores às verificadas no ano transato, o que evidencia, relativamente a 2018, menor eficácia na concretização dos planos de formação.

Em tabela *infra*, sobressai o número de trabalhadores que participaram na formação em 2018, superior em 4p.p. face a 2017, destacando-se a adesão à formação nas carreiras gerais da AP e nos cargos dirigentes, bem como o número de participantes em ações realizadas em regime de autoformação.

Verifica-se um ligeiro incremento no número de horas de formação por trabalhador (21h face às 19h apuradas em 2017), contudo, ainda inferior ao número de horas registado em 2016, 31h.

Consequentemente, o volume de formação atingiu em 2018 um valor superior face ao ano transato (+371.871 h).

Evidencia-se a tendência para um maior recurso ao regime de formação de *e-learning* e/ou *blended-learning*, com acréscimo de 3p.p. face a 2017, bem como maior adesão à formação realizada em posto de trabalho.

Releva-se, também, o maior peso da despesa da formação dos trabalhadores, face ao orçamento total dos serviços que reportaram em 2018, contribuindo para este maior investimento o recurso a fundos comunitários, superior em 3 p.p..

Regista-se uma diminuição do número de serviços que reportaram custos (68,3%), concretamente, menos 0,9p.p. face a 2017.

Tabela 27 – Realização da formação (análise comparativa 2017-2018)

Indicadores (destaques)	2017	2018	Δ (p.p.)	
% execução do número de ações previstas	85,8%	81,1%	-4,7	↓
% execução do número de formandos previstos	97,9%	93,4%	-4,5	↓
% execução de encargos previstos com a formação	83,9%	83,5%	-0,4	↓
% trabalhadores que participaram em formação	46,0%	50,4%	4,4	↑
N.º horas de formação por trabalhador	19h	21h	+2h	↑
Volume de formação (h)	8.437.373	8.809.244	371.871	↑
% dirigentes superiores com participação na formação	38,8%	41,4%	2,6	↑
% dirigentes intermédios com participação na formação	71,8%	75,1%	3,3	↑
% técnicos superiores com participação na formação	56,0%	60,5%	4,5	↑
% assistentes técnicos com participação na formação	35,9%	34,2%	-1,7	↓
% assistentes operacionais com participação na formação	24,4%	25,7%	1,3	↑
% formação em regime presencial	96,2%	93,1%	-3,1	↓
% formação em regime <i>e-learning</i> e/ou <i>blended learning</i>	3,5%	6,5%	3,0	↑
% trabalhadores que participaram em ações de autoformação	6,5%	7,4%	0,9	↑
Custo médio de formação por trabalhador	69 €	81 €	12 €	↑
Peso despesa de formação/orçamento total dos serviços	0,04%	0,06%	0,02	↑
% formação financiada pelo Orçamento de Estado	65,9%	56,5%	-9,4	↓
% formação financiada por fundos comunitários	4,6%	7,6%	3,0	↑
% serviços que reportaram os custos da formação	69,2%	68,3%	-0,9	↓
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria <i>Sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas</i>	63,6 %	70,9%	7,3	↑

No domínio da avaliação da formação, os serviços continuam a sinalizar a necessidade de melhoria das respetivas práticas, evidenciando os dados relativos a 2018, uma menor intervenção nesta fase do ciclo da gestão da formação.

De acordo com a tabela *infra*, constata-se que cerca de 60% dos serviços respondentes referiram existir necessidade de uma melhor definição dos objetivos da avaliação da formação<sup>25</sup>.

É, no entanto, digno de registo o investimento realizado por alguns serviços, no que respeita ao desenvolvimento da avaliação da formação algum tempo após a realização das ações. (+ 7p.p. face a 2017).

Tabela 28 – Avaliação da formação (análise comparativa 2017-2018)

Indicadores (destaques)	2017	2018	Δ (p.p.)	
% serviços que avaliaram a formação	51,7 %	50,1%	-1,6	↓
% serviços que avaliam a formação imediatamente após a respetiva realização	74,4	72,1%	-2,3	↓
% serviços que avaliaram a formação algum tempo após a sua execução	38,0%	44,6%	6,6	↑
Utilização resultados dos processos de avaliação <i>Ajustar estratégias de deteção de necessidades de formação</i>	72,0%	68,0%	-4	↓
% serviços que identificaram potencial de melhoria nas respetivas práticas	61,0%	63,6%	2,6	↑
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria <i>Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação</i>	63,0%	59,4%	-3,6	↓

<sup>25</sup> 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 OTIMIZAÇÃO



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

## OPORTUNIDADES DE OTIMIZAÇÃO

Relativamente ao ano transato, observa-se uma tendência de evolução positiva, ainda que ténue, em grande parte dos indicadores de formação relativos a 2018.

Contudo, no decurso do acompanhamento do processo de reporte, identificaram-se oportunidades de melhoria das práticas de gestão da formação nos serviços públicos, designadamente, necessidade de:

- Registo atempado das ações de formação realizadas pelos respetivos trabalhadores;
- Aperfeiçoamento da forma de registo das despesas imputadas à formação profissional (custos diretos e indiretos);
- Articulação dos diferentes reportes realizados pelos serviços da AP (ex: balanço social, relatório único, relatório de gestão da formação);
- Acesso, por parte dos serviços, a dados de reporte relativos à formação realizada pelos respetivos trabalhadores (fonte de dados aberta);
- Desenvolvimento de trabalho colaborativo entre os vários intervenientes no processo de reporte.

Os serviços que reportaram partilharam, igualmente, algumas reflexões:

- O RGF constitui a única fonte de dados estatísticos para a formação profissional em uso por parte de alguns serviços;
- A recolha de dados por fase do ciclo da gestão da formação, cria a necessidade de articular os respetivos resultados;
- A existência de tabelas de apoio à recolha de dados, contribui para harmonização de conceitos;
- A identificação de um interlocutor por serviço contribui para a melhoria da qualidade do reporte;
- O envolvimento dos interlocutores das áreas governativas, no decurso da recolha dos dados da formação, favorece o reporte atempado dos dados da formação;
- A recomendação para a clarificação dos conceitos utilizados no âmbito dos instrumentos de reporte da formação;

- O desenvolvimento de um único processo para reporte da formação profissional realizada na AP, otimiza os esforços das entidades na comunicação dos dados;
- O reporte das práticas de gestão do ciclo da formação deverá contemplar soluções de recolha de dados ajustadas, na medida do possível, ao modo de organização da formação dos serviços públicos.

Face aos aspetos acima identificados, bem como resultados das análises efetuadas ao longo do relatório, recomendam-se as seguintes oportunidades de melhoria no que respeita à intervenção no ciclo de gestão da formação:



### Diagnóstico de necessidades de formação

- 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 que possam ser resolúveis pela via da formação;
- Identificar as competências que serão necessárias no futuro próximo (ex: processos de mudança nos domínios das tecnologias de informação e comunicação, introdução de novas áreas de atuação e/ou extinção de atividades, alterações legislativas, entre outros);
- 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;
- Identificar e/ou criar sistemas de deteção e monitorização de necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores;
- 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;
- Comunicar os resultados do diagnóstico de necessidades de formação, fundamentando as orientações consideradas prioritárias;

- 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 prevê que os planos de formação assegurem, tendencialmente, a todos os trabalhadores, uma ou mais ações de formação.



### Planeamento da formação

- Efetuar o planeamento da formação tendo por base as prioridades de desenvolvimento de competências sinalizadas em sede de diagnóstico;
- Construir planos de formação de carácter estruturante, com soluções formativas que possam contribuir para uma melhor capacitação dos trabalhadores, equipas e, conseqüentemente, dos serviços, 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;
- Integrar o planeamento da formação no ciclo de gestão dos serviços, nomeadamente quando da elaboração do plano de atividades;
- Introduzir e/ou desenvolver no desenho da formação estratégias a adotar pelos participantes no pós formação que favoreçam a transferência das aprendizagens adquiridas.



### Realização da formação

- Implementar soluções formativas que acolham as especificidades dos contextos de trabalho, explorando e potenciando as mais-valias decorrentes da experiência profissional de quem participa na formação;
- Reforçar a disponibilização de ações de formação em regime de *e-learning* e/ou *blended-learning* por parte das entidades setoriais de formação da Administração Pública;
- Partilhar experiências no domínio da formação profissional realizada na AP.



## Avaliação da formação

- Articular os objetivos da avaliação da formação com os objetivos e metas a alcançar pelos trabalhadores após a realização da formação;
- Reforçar o conhecimento relativo a fatores indutores e/ou facilitadores da transferência das aprendizagens para os contextos de trabalho;
- Aumentar as experiências no domínio da avaliação da formação, no sentido do aperfeiçoamento destas práticas na AP;
- Promover as condições necessárias ao apuramento dos resultados da formação.



## ANEXO



DIREÇÃO-GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES  
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

## ANEXO

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



RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAFDR	MATE	MCTES	MC	MDN	ME	MEdu	MF	MJ	MM	MNE	MPI	MS	MTSSS	OSI	PCM	TOTAL
<b>I - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE</b>																		
<b>Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico</b>																		
Unidade de nível superior a Direcção de Serviços	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	1%
Direcção de Serviços	75%	0%	0%	12%	0%	27%	0%	3%	67%	17%	0%	0%	20%	22%	29%	0%	0%	13%
Divisão	0%	67%	100%	20%	33%	0%	50%	1%	0%	33%	0%	100%	20%	8%	29%	67%	33%	12%
Núcleo de formação	0%	0%	0%	20%	33%	45%	0%	31%	0%	33%	0%	0%	20%	50%	29%	33%	0%	31%
Outro	25%	33%	0%	48%	33%	27%	50%	65%	33%	0%	0%	0%	40%	20%	14%	0%	33%	42%
<b>Software ou instrumento tecnológico de apoio à atividade de gestão da formação</b>																		
Sim	55,6%	57,1%	9,1%	24,2%	28,6%	42,1%	33,3%	10,8%	50,0%	30,0%	0,0%	0,0%	27,3%	45,8%	46,7%	25,0%	14,3%	18,5%
<b>Tipo de software ou instrumento tecnológico de apoio</b>																		
MS Office ou equivalente	40,0%	62,5%	100,0%	68,2%	100,0%	12,5%	75,0%	65,1%	40,0%	100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	48,1%	57,1%	100,0%	100,0%	59,6%
Plataforma informática adaptada	40,0%	12,5%	0,0%	22,7%	0,0%	50,0%	0,0%	39,7%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	28,6%	50,0%	100,0%	39,1%
Software de gestão integrada	20,0%	12,5%	100,0%	40,9%	0,0%	37,5%	25,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	7,4%	28,6%	0,0%	0,0%	16,1%
Outra	20,0%	12,5%	100,0%	4,5%	0,0%	0,0%	0,0%	15,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,5%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%
<b>Existência de bolsa de formadores</b>																		
Formadores internos	100,0%	80,0%	0,0%	90,0%	0,0%	100,0%	0,0%	97,6%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	97,6%
Formadores externos (oriundos de serviços da AP)	0,0%	20,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	27,9%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	80,0%	50,0%	0,0%	36,3%
Formadores externos (fora da AP)	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	0,0%	25,0%	0,0%	11,5%	33,3%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	71,8%	100,0%	50,0%	33,3%	26,2%
<b>Serviços que ministram formação para o exterior</b>																		
Sim	33,3%	7,1%	0,0%	6,6%	0,0%	27,8%	0,0%	4,7%	20,0%	30,0%	0,0%	33,3%	9,1%	20,3%	21,4%	12,5%	50,0%	8,1%
<b>Existência de Sistema Interno de Gestão da Qualidade</b>																		
Sim	33,3%	7,1%	9,1%	26,4%	0,0%	36,8%	25,0%	6,9%	0,0%	10,0%	33,3%	0,0%	0,0%	37,3%	26,7%	0,0%	28,6%	12,6%
<b>II - DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Realização de diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Sim	77,8%	92,9%	54,5%	47,3%	28,6%	68,4%	75,0%	71,0%	80,0%	60,0%	66,7%	100,0%	90,9%	88,1%	86,7%	62,5%	85,7%	70,1%
<b>Intervalo de tempo referente ao diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Anual	85,7%	76,9%	100,0%	74,4%	100,0%	84,6%	88,9%	71,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	60,0%	73,1%	84,6%	80,0%	66,7%	73,8%
Bienal	14,3%	23,1%	0,0%	23,3%	0,0%	15,4%	11,1%	22,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	25,0%	7,7%	20,0%	33,3%	21,1%
Mais do que 2 anos	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	1,9%	7,7%	0,0%	0,0%	5,1%
<b>Foco da análise diagnóstica realizada</b>																		
Organizacional	42,9%	30,8%	50,0%	27,9%	50,0%	38,5%	33,3%	46,7%	37,5%	16,7%	50,0%	100,0%	50,0%	46,2%	46,2%	80,0%	16,7%	44,4%
Área ou unidade funcional	42,9%	53,8%	50,0%	46,5%	50,0%	38,5%	33,3%	21,8%	37,5%	33,3%	25,0%	0,0%	50,0%	44,2%	23,1%	20,0%	33,3%	28,2%
Individual	14,3%	15,4%	0,0%	25,6%	0,0%	23,1%	33,3%	31,5%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	9,6%	30,8%	0,0%	50,0%	27,5%
<b>Fontes de identificação das necessidades de formação (TOP 3)</b>																		
Propostas dos trabalhadores	85,7%	92,3%	100,0%	76,7%	50,0%	46,2%	66,7%	83,5%	62,5%	83,3%	100,0%	100,0%	80,0%	80,8%	84,6%	60,0%	100,0%	81,8%
Propostas dos dirigentes	100,0%	92,3%	83,3%	81,4%	50,0%	53,8%	100,0%	58,1%	100,0%	100,0%	75,0%	100,0%	90,0%	94,2%	92,3%	100,0%	83,3%	67,8%
Documentos de gestão da entidade	42,9%	46,2%	33,3%	37,2%	100,0%	69,2%	44,4%	61,5%	37,5%	66,7%	50,0%	100,0%	40,0%	65,4%	53,8%	20,0%	66,7%	58,3%
<b>Participantes na realização do diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3)</b>																		
Dirigentes intermédios ou chefias diretas	100,0%	100,0%	100,0%	93,0%	100,0%	100,0%	100,0%	84,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,0%	96,2%	100,0%	100,0%	100,0%	88,4%
Trabalhadores	85,7%	100,0%	100,0%	83,7%	50,0%	76,9%	77,8%	85,0%	75,0%	83,3%	100,0%	100,0%	80,0%	80,8%	92,3%	80,0%	100,0%	84,8%
Dirigentes superiores	71,4%	61,5%	66,7%	76,7%	0,0%	38,5%	77,8%	66,6%	75,0%	66,7%	75,0%	100,0%	50,0%	82,7%	92,3%	40,0%	83,3%	68,4%
<b>Métodos/técnicas utilizados no diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3)</b>																		
Reuniões de equipa	0,0%	23,1%	33,3%	37,2%	50,0%	15,4%	11,1%	80,4%	50,0%	50,0%	50,0%	0,0%	40,0%	53,8%	46,2%	0,0%	50,0%	66,6%
Questionários	85,7%	92,3%	83,3%	58,1%	100,0%	30,8%	88,9%	54,0%	62,5%	83,3%	75,0%	100,0%	70,0%	75,0%	69,2%	60,0%	83,3%	59,2%
Análise de problemas	28,6%	15,4%	0,0%	23,3%	50,0%	84,6%	22,2%	47,5%	25,0%	33,3%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	30,8%	0,0%	33,3%	40,6%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAFDR	MATE	MCTES	MC	MDN	ME	MEdu	MF	MJ	MM	MNE	MPI	MS	MTSSS	OSI	PCM	TOTAL
<b>Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Abordagem tendencialmente reativa	14,3%	53,8%	0,0%	14,0%	0,0%	23,1%	11,1%	13,8%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,5%	7,7%	0,0%	0,0%	14,4%
Abordagem tendencialmente prospetiva	0,0%	7,7%	33,3%	11,6%	50,0%	23,1%	0,0%	23,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	20,0%	11,5%	0,0%	20,0%	16,7%	19,3%
Abordagem de natureza reativa e prospetiva	85,7%	38,5%	66,7%	74,4%	50,0%	53,8%	88,9%	63,2%	75,0%	33,3%	100,0%	100,0%	80,0%	75,0%	92,3%	80,0%	83,3%	66,3%
<b>Identificação de oportunidades de melhoria diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Sim	42,9%	61,5%	33,3%	46,5%	50,0%	38,5%	44,4%	61,0%	12,5%	83,3%	0,0%	100,0%	60,0%	61,5%	76,9%	80,0%	33,3%	58,3%
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização	66,7%	87,5%	50,0%	60,0%	100,0%	80,0%	50,0%	72,2%	100,0%	60,0%	0,0%	100,0%	66,7%	78,1%	50,0%	100,0%	100,0%	71,9%
Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização / das unidades / dos serviços	33,3%	50,0%	50,0%	70,0%	100,0%	40,0%	25,0%	67,9%	0,0%	40,0%	0,0%	100,0%	83,3%	65,6%	80,0%	25,0%	100,0%	66,0%
Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação	33,3%	12,5%	0,0%	30,0%	0,0%	20,0%	25,0%	50,0%	0,0%	40,0%	0,0%	100,0%	16,7%	40,6%	10,0%	0,0%	100,0%	43,8%
<b>III - PLANO DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Elaboração do plano de formação</b>																		
Sim	77,8%	92,9%	54,5%	47,3%	57,1%	84,2%	83,3%	67,5%	70,0%	50,0%	100,0%	100,0%	90,9%	93,2%	73,3%	62,5%	85,7%	68,6%
<b>Inputs para o plano de formação</b>																		
Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam	100,0%	100,0%	100,0%	86,0%	50,0%	87,5%	60,0%	74,0%	85,7%	80,0%	100,0%	100,0%	100,0%	87,3%	90,9%	100,0%	100,0%	78,9%
Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas	57,1%	23,1%	0,0%	60,5%	25,0%	56,3%	50,0%	53,9%	71,4%	80,0%	16,7%	100,0%	60,0%	70,9%	63,6%	40,0%	33,3%	54,7%
Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho	28,6%	23,1%	16,7%	30,2%	0,0%	12,5%	40,0%	48,9%	28,6%	60,0%	0,0%	100,0%	30,0%	34,5%	45,5%	0,0%	0,0%	41,8%
<b>Documento referente ao plano de formação</b>																		
Sim	100,0%	92,3%	66,7%	83,7%	25,0%	81,3%	100,0%	84,2%	85,7%	80,0%	83,3%	100,0%	90,0%	94,5%	90,9%	100,0%	100,0%	85,6%
<b>Identificação de oportunidades de melhoria do plano de formação</b>																		
Sim	71,4%	53,8%	16,7%	32,6%	0,0%	31,3%	20,0%	58,0%	28,6%	40,0%	0,0%	100,0%	60,0%	65,5%	54,5%	40,0%	33,3%	53,3%
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
O grau de integração no plano das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação	40,0%	57,1%	100,0%	100,0%	0,0%	40,0%	50,0%	75,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	83,3%	58,3%	133,3%	50,0%	100,0%	74,0%
O alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano	40,0%	85,7%	100,0%	85,7%	0,0%	60,0%	100,0%	61,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	50,0%	75,0%	83,3%	100,0%	50,0%	65,2%
A calendarização das ações de acordo com o proposto no diagnóstico de necessidades de formação	60,0%	57,1%	100,0%	42,9%	0,0%	40,0%	0,0%	50,9%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	33,3%	61,1%	33,3%	100,0%	100,0%	51,4%
<b>IV - REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Distribuição de trabalhadores por género (Amostra)</b>																		
% Masculino	99,9%	100,3%	101,3%	98,8%	55,9%	97,1%	95,9%	70,5%	100,0%	100,3%	100,0%	86,0%	100,3%	104,6%	94,8%	80,5%	89,6%	93,5%
% Feminino	99,9%	100,2%	100,5%	97,7%	51,7%	96,3%	91,0%	60,1%	100,1%	100,3%	100,0%	94,5%	99,7%	105,3%	95,9%	83,8%	93,1%	82,2%
<b>Trabalhadores envolvidos na formação, por género</b>																		
% Masculino	90,0%	48,2%	43,9%	15,5%	30,6%	47,2%	62,0%	37,0%	81,0%	19,9%	30,1%	14,9%	47,3%	47,4%	70,7%	39,3%	66,0%	52,9%
% Feminino	75,0%	45,6%	57,8%	29,3%	45,5%	35,8%	61,1%	45,9%	76,7%	26,7%	35,7%	22,1%	59,2%	52,4%	70,0%	39,4%	60,3%	48,8%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAFDR	MATE	MCTES	MC	MDN	ME	MEdu	MF	MJ	MM	MNE	MPI	MS	MTSSS	OSI	PCM	TOTAL
<b>N.º de trabalhadores que frequentaram ações de formação</b>	40.661	2.836	1.026	8.897	428	13.987	1.285	48.703	9.604	3.492	250	503	1.324	62.788	13.341	4.247	850	<b>214.222</b>
<b>Volume de formação (horas)</b>	1.255.798	92.203	38.884	219.876	7.200	3.332.721	36.846	1.312.178	311.398	293.818	14.255	46.361	166.270	1.170.546	315.785	83.199	111.907	<b>8.809.244</b>
<b>Horas de formação por trabalhador</b>	27,3	15,2	19,8	5,6	6,8	106,7	17,6	11,8	25,4	19,7	18,9	17,8	68,5	9,5	16,6	7,7	82,5	<b>20,7</b>
<b>Horas de formação por modalidade</b>																		
Formação contínua	40,4%	99,6%	97,5%	82,8%	35,2%	51,9%	94,7%	91,6%	83,4%	33,5%	74,0%	100,0%	98,6%	91,0%	94,2%	77,8%	11,4%	<b>66,0%</b>
Formação inicial	59,6%	0,4%	2,5%	17,2%	64,8%	48,1%	5,3%	8,4%	16,6%	66,5%	26,0%	0,0%	1,4%	9,0%	5,8%	22,2%	88,6%	<b>34,0%</b>
<b>Distribuição de horas por tipo de ação de formação</b>																		
Formação interna	93,4%	36,5%	57,6%	43,0%	26,3%	93,9%	36,0%	69,1%	81,8%	96,3%	21,9%	61,9%	46,7%	72,3%	84,0%	81,9%	90,6%	<b>82,9%</b>
Formação externa	6,6%	63,5%	42,4%	57,0%	73,7%	6,1%	64,0%	30,9%	18,2%	3,7%	78,1%	38,1%	53,3%	27,7%	16,0%	18,1%	9,4%	<b>17,1%</b>
<b>Volume de formação por tipo de horário</b>																		
Laboral	99,3%	93,3%	89,6%	88,9%	97,9%	99,5%	92,8%	24,5%	97,6%	99,7%	87,0%	99,3%	99,5%	97,1%	96,7%	99,5%	99,3%	<b>87,4%</b>
Pós-laboral	0,3%	2,7%	0,5%	4,2%	2,1%	0,1%	3,6%	70,5%	0,2%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,4%	1,0%	0,5%	0,5%	<b>10,8%</b>
Misto	0,4%	4,0%	9,9%	6,9%	0,0%	0,4%	3,6%	5,0%	2,2%	0,2%	13,0%	0,6%	0,5%	2,4%	2,3%	0,0%	0,2%	<b>1,8%</b>
<b>Volume de formação por regime de formação</b>																		
Presencial	99,4%	77,6%	87,6%	91,2%	94,8%	96,2%	92,3%	92,3%	65,2%	96,2%	81,3%	54,2%	99,0%	97,3%	83,7%	88,9%	19,6%	<b>93,1%</b>
A distância ou <i>e-learning</i>	0,0%	22,1%	4,0%	3,8%	4,7%	0,4%	6,8%	2,3%	7,3%	1,4%	1,9%	45,8%	1,0%	0,5%	12,3%	5,2%	39,8%	<b>2,5%</b>
Regime misto/ <i>blended learning</i>	0,6%	0,3%	8,4%	4,3%	0,0%	3,3%	0,9%	5,4%	27,4%	0,1%	15,2%	0,0%	0,0%	0,3%	3,9%	0,4%	40,5%	<b>4,0%</b>
No posto de trabalho/em exercício	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,5%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	2,3%	1,7%	0,0%	0,0%	2,0%	0,1%	5,5%	0,1%	<b>0,4%</b>
<b>Distribuição do volume de formação interna organizada pela própria entidade</b>																		
	93,4%	36,5%	57,6%	43,0%	26,3%	93,9%	36,0%	69,1%	81,8%	96,3%	21,9%	61,9%	46,7%	72,3%	84,0%	81,9%	90,6%	<b>82,9%</b>
<b>Estrutura de custos da formação</b>																		
% Custos diretos	29,3%	100,0%	100,0%	89,0%	92,7%	99,6%	91,8%	93,1%	100,0%	73,5%	100,0%	100,0%	90,2%	75,9%	68,5%	79,5%	100,0%	<b>80,1%</b>
% Custos indiretos	70,7%	0,0%	0,0%	11,0%	7,3%	0,4%	8,2%	6,9%	0,0%	26,5%	0,0%	0,0%	9,8%	24,1%	31,5%	20,5%	0,0%	<b>19,9%</b>
<b>Custo da formação por trabalhador (subamostra com reporte de custos)</b>																		
Nº total de trabalhadores (subamostra)	46.012	6.054	1.946	36.927	1.050	31.232	2.093	60.293	12.246	14.822	746	2.147	2.426	122.546	18.952	10.779	1.347	<b>371.618</b>
Custo total (€)	5.014.319,18	173.646,86	237.008,52	2.216.257,84	29.981,82	11.164.051,81	264.674,00	1.211.059,20	1.043.691,00	201.034,10	68.673,48	184.606,76	343.283,52	5.433.220,30	1.924.028,99	306.641,60	337.365,60	<b>30.153.544,59</b>
Custo por trabalhador (€)	108,98	28,68	121,79	60,02	28,55	357,46	126,46	20,09	85,23	13,56	92,06	85,98	141,50	44,34	101,52	28,45	250,46	<b>81,14</b>
Entidades que reportaram custos (%)	100,0%	100,0%	72,7%	87,6%	100,0%	94,1%	100,0%	55,0%	100,0%	80,0%	83,3%	100,0%	100,0%	98,3%	92,9%	100,0%	100,0%	<b>68,3%</b>
<b>Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços</b>																		
Despesas formação / orçamento total	0,25%	0,06%	0,15%	0,10%	0,04%	0,63%	0,03%	0,04%	0,16%	0,02%	0,10%	0,07%	0,10%	0,04%	0,01%	0,07%	0,44%	<b>0,06%</b>
Despesas formação / encargos pessoal	0,32%	0,10%	0,37%	0,17%	0,11%	1,06%	0,37%	0,07%	0,21%	0,04%	0,28%	0,12%	0,41%	0,15%	0,39%	0,08%	0,75%	<b>0,25%</b>
<b>Fontes de Financiamento de formação realizada</b>																		
Orçamento Estado	78,4%	45,0%	41,3%	18,8%	52,5%	70,9%	70,2%	25,6%	61,0%	39,9%	49,7%	44,2%	17,1%	43,3%	31,2%	15,2%	60,2%	<b>56,5%</b>
Receitas próprias	18,3%	49,3%	26,1%	54,5%	47,5%	13,4%	23,4%	12,3%	28,2%	60,1%	28,3%	32,9%	40,9%	42,8%	63,8%	46,3%	3,9%	<b>27,6%</b>
Financiamento comunitário	3,2%	5,7%	31,8%	17,4%	0,0%	0,0%	6,4%	54,0%	8,9%	0,0%	22,1%	22,8%	40,5%	11,0%	1,5%	0,0%	21,3%	<b>7,6%</b>
Outra	0,0%	0,0%	0,8%	9,3%	0,0%	15,8%	0,0%	8,2%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	2,8%	3,5%	38,6%	14,7%	<b>8,2%</b>
<b>Execução do plano de formação</b>																		
Ações	75,5%	67,9%	24,4%	68,2%	100,0%	74,0%	83,2%	96,0%	83,7%	74,2%	40,1%	110,5%	55,8%	82,6%	93,6%	68,4%	63,6%	<b>81,1%</b>
Formandos	96,8%	101,4%	100,9%	82,8%	96,6%	81,6%	154,7%	86,5%	94,9%	82,1%	68,9%	102,5%	60,5%	100,8%	66,7%	425,7%	78,2%	<b>93,4%</b>
Encargos	83,2%	72,7%	74,5%	110,9%	124,7%	72,5%	70,4%	75,1%	66,6%	190,0%	70,4%	100,0%	58,3%	119,4%	218,4%	132,2%	63,7%	<b>83,5%</b>
<b>Entidades que reportam a participação de trabalhadores em formação, em regime de autoformação</b>																		
	44,4%	50,0%	63,6%	36,3%	40,0%	27,8%	41,7%	46,7%	60,0%	60,0%	16,7%	66,7%	63,6%	69,5%	50,0%	62,5%	12,5%	<b>47,2%</b>
<b>Taxa de participação dos trabalhadores em ações, em regime de autoformação</b>																		
	0,6%	0,7%	1,1%	0,8%	1,3%	0,7%	2,0%	10,1%	1,3%	1,7%	9,3%	0,3%	1,2%	14,6%	5,3%	0,2%	1,0%	<b>7,4%</b>
<b>Identificação de oportunidades de melhoria da realização da formação</b>																		
Sim	66,7%	64,3%	18,2%	38,5%	0,0%	47,4%	58,3%	51,2%	40,0%	50,0%	16,7%	100,0%	63,6%	83,1%	60,0%	50,0%	57,1%	<b>51,6%</b>

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAFDR	MATE	MCTES	MC	MDN	ME	MEdu	MF	MJ	MM	MNE	MPI	MS	MTSSS	OSI	PCM	TOTAL
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas	50,0%	55,6%	50,0%	62,9%	0,0%	66,7%	42,9%	72,8%	75,0%	100,0%	100,0%	100,0%	57,1%	79,6%	55,6%	75,0%	25,0%	<b>70,9%</b>
A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços	33,3%	55,6%	50,0%	42,9%	0,0%	44,4%	57,1%	59,1%	50,0%	80,0%	0,0%	0,0%	57,1%	87,8%	66,7%	25,0%	75,0%	<b>60,0%</b>
A realização da formação dos trabalhadores nos tempos definidos em plano	16,7%	22,2%	50,0%	20,0%	0,0%	11,1%	14,3%	38,9%	50,0%	20,0%	0,0%	100,0%	57,1%	49,0%	33,3%	25,0%	50,0%	<b>37,1%</b>
<b>V - AVALIAÇÃO DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Realização da avaliação da formação</b>																		
Sim	77,8%	42,9%	36,4%	36,3%	14,3%	57,9%	66,7%	49,3%	30,0%	60,0%	16,7%	100,0%	54,5%	78,0%	60,0%	62,5%	42,9%	<b>50,1%</b>
<b>Momentos da avaliação da formação</b>																		
Antes da realização da formação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,3%	12,5%	11,1%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	19,6%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>11,0%</b>
Durante a realização da formação	42,9%	0,0%	0,0%	12,1%	0,0%	36,4%	37,5%	31,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	50,0%	39,1%	22,2%	0,0%	33,3%	<b>29,3%</b>
Imediatamente após a formação	85,7%	66,7%	75,0%	72,7%	100,0%	100,0%	87,5%	66,2%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	83,3%	87,0%	100,0%	40,0%	100,0%	<b>72,1%</b>
Algum tempo após a formação (ex.: 6 meses após)	28,6%	50,0%	50,0%	63,6%	0,0%	36,4%	25,0%	46,0%	0,0%	33,3%	100,0%	100,0%	50,0%	32,6%	44,4%	60,0%	0,0%	<b>44,6%</b>
<b>Dimensões de avaliação da formação</b>																		
Reação ou satisfação	100,0%	83,3%	100,0%	75,8%	100,0%	90,9%	100,0%	86,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	95,7%	100,0%	100,0%	100,0%	<b>88,3%</b>
Aprendizagem	28,6%	16,7%	50,0%	75,8%	100,0%	90,9%	25,0%	70,4%	66,7%	50,0%	100,0%	0,0%	83,3%	71,7%	55,6%	80,0%	100,0%	<b>68,9%</b>
Transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho	42,9%	33,3%	50,0%	72,7%	100,0%	54,5%	25,0%	62,4%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	47,8%	44,4%	60,0%	33,3%	<b>58,1%</b>
Resultados ou impacto organizacional	28,6%	33,3%	25,0%	39,4%	0,0%	36,4%	12,5%	49,8%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	50,0%	30,4%	11,1%	60,0%	0,0%	<b>43,0%</b>
Retorno do investimento	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	18,2%	0,0%	10,8%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>8,9%</b>
<b>Participantes na avaliação da formação</b>																		
Dirigentes superiores	42,9%	16,7%	25,0%	39,4%	0,0%	18,2%	12,5%	55,1%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%	33,3%	30,4%	33,3%	20,0%	66,7%	<b>46,9%</b>
Dirigentes intermédios ou chefias diretas	42,9%	50,0%	25,0%	66,7%	0,0%	63,6%	50,0%	69,0%	66,7%	66,7%	100,0%	100,0%	66,7%	58,7%	66,7%	60,0%	66,7%	<b>65,9%</b>
Trabalhadores	85,7%	83,3%	75,0%	90,9%	100,0%	72,7%	87,5%	86,1%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,5%	88,9%	100,0%	100,0%	<b>87,6%</b>
Formadores	57,1%	66,7%	25,0%	30,3%	0,0%	54,5%	75,0%	62,0%	66,7%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	82,6%	44,4%	20,0%	33,3%	<b>59,7%</b>
Consultores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	9,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>6,4%</b>
Outros	14,3%	0,0%	25,0%	6,1%	0,0%	18,2%	12,5%	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,5%	11,1%	0,0%	0,0%	<b>4,6%</b>
<b>Métodos e Técnicas de avaliação da formação (TOP 3)</b>																		
Inquéritos por questionário	100,0%	100,0%	100,0%	93,9%	100,0%	90,9%	100,0%	76,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	83,3%	95,7%	88,9%	100,0%	100,0%	<b>82,6%</b>
Dinâmica de grupo	0,0%	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	18,2%	0,0%	34,8%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	30,4%	11,1%	0,0%	33,3%	<b>28,1%</b>
Observações em contexto de trabalho	14,3%	0,0%	25,0%	21,2%	0,0%	63,6%	12,5%	31,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	26,1%	22,2%	0,0%	0,0%	<b>27,9%</b>
<b>Utilização dos dados da avaliação da formação (TOP 3):</b>																		
Ajustar estratégias de deteção de necessidades de formação	57,1%	66,7%	75,0%	57,6%	0,0%	72,7%	50,0%	69,3%	100,0%	50,0%	0,0%	100,0%	66,7%	73,9%	77,8%	60,0%	33,3%	<b>68,0%</b>
Ajustar estratégias de planeamento e de conceção da formação	85,7%	83,3%	75,0%	57,6%	0,0%	45,5%	87,5%	61,0%	66,7%	83,3%	0,0%	100,0%	50,0%	78,3%	88,9%	40,0%	66,7%	<b>63,8%</b>
Ajustar estratégias de implementação da formação	28,6%	50,0%	25,0%	48,5%	0,0%	54,5%	12,5%	45,3%	100,0%	33,3%	0,0%	100,0%	66,7%	60,9%	66,7%	20,0%	66,7%	<b>47,1%</b>
<b>Identificação de oportunidades na avaliação da formação</b>																		
Sim	42,9%	66,7%	50,0%	42,4%	0,0%	72,7%	50,0%	64,1%	66,7%	83,3%	0,0%	0,0%	83,3%	80,4%	66,7%	60,0%	33,3%	<b>63,6%</b>
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação	100,0%	50,0%	50,0%	28,6%	0,0%	62,5%	75,0%	64,1%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	20,0%	54,1%	50,0%	66,7%	100,0%	<b>59,4%</b>
Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho	66,7%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	25,0%	49,5%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,5%	16,7%	66,7%	100,0%	<b>45,7%</b>
Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização	33,3%	75,0%	0,0%	42,9%	0,0%	37,5%	0,0%	41,8%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	60,0%	43,2%	16,7%	66,7%	100,0%	<b>41,0%</b>



ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO  
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

**Sede**

Morada: Rua Filipe Folque, 44 | 1069-123 Lisboa | Portugal

(+351) 214 465 300

ina@ina.pt

**Siga-nos:**



**[www.ina.pt](http://www.ina.pt)**

Fique a par das nossas iniciativas, subscreva as divulgações eletrónicas em [ina.pt](http://ina.pt).