



DIREÇÃO-GERAL
DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES
EM FUNÇÕES PÚBLICAS

ANOS

Coordenação do Sistema de Formação Profissional

**Relatório de Gestão da
Formação Profissional na
Administração Pública Central**

Ano de 2019

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 2019, planeada e não planeada

SIOE – Sistema de Informação da Organização do Estado

Áreas Governativas

MAI – Administração Interna

MAG – Agricultura

MAAC – Ambiente e da Ação Climática

MCTES – Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MCT – Coesão Territorial

MC – Cultura

MDN – Defesa Nacional

METD – Economia e da Transição Digital

Medu – Educação

MF – Finanças

MIH – Infraestruturas e da Habitação

MJ – Justiça

MM – Mar

MMEAP – Modernização do estado e da Administração Pública

MNE – Negócios Estrangeiros

OSI – Órgãos de Soberania e Entidades Independentes

MP – Planeamento

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

MS – Saúde

MTSSS – Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

ÍNDICE

<i>Lista de acrónimos</i>	3
<i>Índice</i>	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABELAS	8
1. NOTA PRÉVIA	9
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	13
3. INTRODUÇÃO	19
Enquadramento	21
Notas Metodológicas.....	21
4. CARACTERIZAÇÃO	23
Serviços que reportaram	25
Caracterização dos serviços.....	27
Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico	27
5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO	33
Serviços que realizaram diagnóstico de necessidades de formação.....	35
Intervalo de tempo do diagnóstico.....	36
Foco da análise diagnóstica	36
Fontes para identificar necessidades de formação	37
Intervenientes que participaram na realização do diagnóstico de necessidades	37
Métodos e técnicas utilizadas na obtenção dos dados para diagnóstico de necessidades	38
Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação	40
Oportunidades de melhoria.....	40
6. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO	43
Elaboração de plano de formação	45
Informação de apoio ao plano de formação	45
Plano de formação elaborado em documento autónomo	46
Oportunidades de melhoria na elaboração do plano de formação	47
7. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	49
Trabalhadores abrangidos na formação.....	51
Trabalhadores que participaram em ações de formação, por área governativa	52

Trabalhadores que participaram em ações de formação, por género e área governativa	52
Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional	52
Caracterização das ações de formação	54
Tipo de horário da formação	56
Regime de formação.....	57
Tipo de entidade formadora.....	58
Investimento em formação	60
Execução da formação face ao planeado	66
Oportunidades de melhoria.....	70
8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	73
Realização da avaliação da formação	75
Momentos da avaliação da formação	75
Dimensões da avaliação da formação	76
Participantes no processo avaliativo	77
Métodos e técnicas utilizadas.....	77
Resultados do processo avaliativo.....	78
Oportunidades de melhoria a considerar na fase da avaliação da formação	79
9. ANÁLISE COMPARATIVA REPORTE 2018-2019	81
10. OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	89
ANEXO.....	95

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	28
Figura 5 – Serviços com <i>software</i> ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação	28
Figura 6 – Tipo de <i>software</i> ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação	29
Figura 7 – Bolsa de formadores	29
Figura 8 – Entidades com bolsa de formadores, por área governativa	30
Figura 9 – Tipo de formadores	30
Figura 10 – Serviços que ministram formação para o exterior	31
Figura 11 – Serviços que ministram formação para o exterior, por área governativa	31
Figura 12 – Sistema interno de gestão da qualidade	32
Figura 13 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação	35
Figura 14 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação, por área governativa	35
Figura 15 – Intervalo de tempo a que respeita o diagnóstico	36
Figura 16 – Foco da análise diagnóstica	37
Figura 17 – Fontes de identificação das necessidades de formação	37
Figura 18 – Intervenientes na realização do diagnóstico de necessidades de formação	38
Figura 19 – Métodos e técnicas utilizadas na obtenção de dados para o diagnóstico de necessidades de formação	38
Figura 20 – Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação	40
Figura 21 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização do diagnóstico de necessidades de formação	41
Figura 22 – Oportunidades de melhoria identificadas na realização do diagnóstico de necessidades de formação	41
Figura 23 – Realização de plano de formação	45
Figura 24 – Informação de apoio à elaboração do plano de formação	46
Figura 25 – Plano de formação apresentado em documento autónomo	47
Figura 26 – Identificação de oportunidades de melhoria no planeamento da formação	47
Figura 27 – Oportunidades de melhoria identificadas no planeamento da formação	48
Figura 28 – Taxa de participação em ações de formação, por género	51
Figura 29 – Taxa de participação em ações de formação, por género e área governativa	52
Figura 30 – Evolução da distribuição de horas de formação por modalidade (período 2015 a 2019)	55
Figura 31 – Evolução do número de horas de formação por tipo de ação (período 2015 a 2019)	56
Figura 32 – Volume de formação por tipo de horário	57
Figura 33 – Evolução do investimento em formação por trabalhador (período 2015 a 2019)	61
Figura 34 – Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços	64
Figura 35 – Tipo de fontes de financiamento da formação	65
Figura 36 – Execução do plano de formação	67
Figura 37 – Serviços que reportam a participação dos trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação	69
Figura 38 – Participação em ações de formação em regime de autoformação, por género	70
Figura 39 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização da formação	71
Figura 40 – Oportunidades de melhoria na realização da formação	71
Figura 41 – Avaliação da formação	75
Figura 42 – Momentos de avaliação da formação	76
Figura 43 – Dimensões de avaliação da formação	76
Figura 44 – Participantes na avaliação da formação	77
Figura 45 – Métodos e técnicas de avaliação da formação	78
Figura 46 – A informação obtida nos vários momentos de avaliação foi utilizada pela entidade para:	79

Figura 47 – Identificação de oportunidades de melhoria na avaliação da formação	79
Figura 48 – Oportunidades de melhoria identificadas na avaliação da formação	80

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Evolução do universo de serviços e trabalhadores (base sioe com ajuste realizado pelos serviços)	22
Tabela 2 - Distribuição dos serviços que reportaram formação e respetivos trabalhadores, comparativamente ao universo (sioe), por área governativa	26
Tabela 3 – Evolução da percentagem de trabalhadores com formação (período 2015 a 2019)	51
Tabela 4 – Evolução da participação dos dirigentes em ações de formação (com análise comparativa 2018- 2019) ..	53
Tabela 5 – Evolução das taxas de participação mais elevadas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2018 - 2019)	53
Tabela 6 – Evolução das taxas de participação na formação relativamente a carreiras gerais (com análise comparativa 2018 – 2019)	53
Tabela 7 – Evolução das taxas de participação na formação mais baixas, por grupo profissional (análise comparativa 2018 – 2019)	54
Tabela 8 – Evolução do número de horas de formação (período 2015 a 2019)	54
Tabela 9 – Evolução do volume de formação por tipo de regime (período de 2015 a 2019)	58
Tabela 10 – Evolução da distribuição do volume de formação, por tipo de entidade formadora (análise comparativa 2018-2019)	59
Tabela 11 – Evolução do volume de formação interna (top 3) – análise comparativa 2018-2019	60
Tabela 12 – Evolução dos custos da formação (período 2015 a 2019)	60
Tabela 13 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2015 a 2019)	60
Tabela 14 – Custo da formação por trabalhador, por área governativa	62
Tabela 15 – Evolução do investimento em formação por trabalhador no ano de 2019, face a valor médio do investimento no período 2016/2019	63
Tabela 16 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2014 a 2018)	64
Tabela 17 – Evolução do peso das fontes de financiamento da formação (análise comparativa 2018-2019)	65
Tabela 18 – Evolução do volume e custos da formação (período 2015 a 2019)	66
Tabela 19 – Execução de ações de formação planeadas, por área governativa	67
Tabela 20 – Execução em número de formandos, por área governativa	67
Tabela 21 – Execução dos encargos com formação, por área governativa	68
Tabela 22 – Evolução do número de trabalhadores ao abrigo do regime de autoformação (período 2015 a 2019)	69
Tabela 23 – Evolução da taxa de participação na formação ao abrigo do regime de autoformação em carreiras gerais (período 2015 a 2019)	70
Tabela 24 – Caracterização dos serviços que reportaram (análise comparativa 2018-2019)	83
Tabela 25 – Diagnóstico de necessidades de formação (análise comparativa 2018-2019)	84
Tabela 26 – Planeamento da formação (análise comparativa 2018-2019)	85
Tabela 27 – Realização da formação (análise comparativa 2018-2019)	86
Tabela 28 – Avaliação da formação (análise comparativa 2018-2019)	87



1. NOTA PRÉVIA

NOTA PRÉVIA

O reporte de dados relativo à formação realizada em 2019 mantém a abordagem dos anos transactos, recolhendo dados que atendem às várias fases do ciclo de gestão da formação, designadamente, diagnóstico de necessidades, planeamento, realização e avaliação da formação.

Através desta abordagem, tem sido possível caracterizar, numa perspetiva integrada, as práticas de gestão da formação dos serviços públicos, daqui resultando a sinalização de tendências de evolução e áreas de atuação dos serviços com potencial de melhoria.

Os indicadores disponibilizados, inerentes a cada fase do ciclo de gestão da formação, permitem compreender a forma de atuação dos serviços públicos que realizaram formação em 2019, destacando-se, pontualmente, por dimensão de análise, as práticas de algumas das áreas governativas analisadas.

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

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

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



2. SUMÁRIO EXECUTIVO

SUMÁRIO EXECUTIVO

No âmbito das funções de coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública (AP), e conforme previsto na alínea g) do n.º 1 do artigo 18.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, compete à Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) produzir o relatório anual da formação da Administração Pública (AP).

Em conformidade com o estabelecido no regime que enquadra a formação realizada na AP, foram tratados os dados relativos à formação realizada, em 2019, pelos trabalhadores enquadrados na Administração Central e serviços de apoio aos órgãos de soberania, no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2019.

À semelhança dos anos transatos, o reporte da formação, realizada em 2019, implicou o preenchimento de dois questionários: reporte de práticas de gestão da formação (RPGF) e reporte da execução de ações de formação (RFP).

Participaram no reporte 1.023¹ serviços (77,4%) de um total de 1.322 serviços que integram o universo de referência, dados retirados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE²). Dos serviços participantes, 922 serviços reportaram práticas de gestão da formação (RPGF) e 1.000 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 principais indicadores que permitem caracterizar os serviços e os trabalhadores abrangidos no reporte de 2019, bem como alguns dos principais resultados alcançados.

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

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

Principais resultados AP (síntese)

Reporte da formação realizada em 2019

Serviços e trabalhadores (universo)	1.322 Serviços	500.390 Trabalhadores		
Participação no reporte da formação	1.023 (77,4%) Serviços	414.731 Trabalhadores	253.290 (61%)	161.441 (39%)

Ciclo de gestão da formação

68% Realizaram diagnóstico de necessidades	68% Elaboraram plano de formação	46% Avaliaram a formação
--	--	------------------------------------

Realização da formação			
Execução dos planos de formação	82% Ações executadas	85% Formandos previstos	64% Despesa prevista realizada
Formandos	215.710 Trabalhadores	54% total trabalhadores género feminino	49% total trabalhadores género masculino
Formação realizada	8.471.340 h Volume de formação	20 h N.º de horas médio por trabalhador	65% Formação contínua
Regime de formação	91% Formação presencial	8% Formação a distância/ regime misto	0,3% Formação no posto de trabalho/ em exercício
Despesa efetuada	0,03% Despesas formação / Orçamento total dos serviços	0,14% Despesas formação / Encargos com pessoal	67€ Despesa média por trabalhador
Fontes de financiamento	51,9% Orçamento Estado	38,7% Receitas próprias	2,7% Outras fontes
			6,7% Fundos comunitários

Conclusões

Analisados os principais resultados, será de destacar o acréscimo de 1,6 p.p., na taxa de participação na formação, realizada em 201, dos trabalhadores da AP.

No que respeita a práticas de diagnóstico de necessidades de formação nos serviços públicos, observou-se uma redução da participação dos serviços nesta fase do Ciclo da Gestão da formação, significando eventual tendência de desinvestimento na implementação deste tipo de prática nos serviços da administração pública (-2,2 p.p., relativamente a 2018).

Quanto a práticas de planeamento da formação, verificou-se uma ligeira redução da percentagem de serviços que elaboraram planos de formação (-0,3 p.p.), sendo, no entanto, de destacar o incremento de 2,4 p.p. na percentagem de serviços que consideram, no respetivo plano de formação, os dados recolhidos em sede de SIADAP.

No domínio da realização da formação, identificaram-se resultados menos positivos comparativamente a 2018, aqui se destacando a tendência para evolução negativa na taxa de execução da despesa total de formação (-19,8 p.p.) e na taxa de execução do número de formandos previstos (-8,3 p.p.).

Constatou-se, no entanto, um acréscimo no número de ações de formação (+1,2 p.p.), indicador este que pode indiciar melhoria na execução dos planos de formação.

Acompanhando a tendência já sinalizada em 2017, voltamos a verificar um maior recurso ao regime de formação de *e-learning* e/ou *blended-learning*, com acréscimo de 1,8 p.p. face a 2018.

No que respeita ao *Peso da despesa da formação dos trabalhadores, face ao orçamento total dos serviços* que reportaram, sofreu um decréscimo de -0,03 p.p., face a 2018.

Quanto a avaliação da formação, é ainda pouco expressiva a percentagem de serviços que aderem a estas práticas (45,6%), constituindo, no entanto, aspeto positivo, o investimento realizado por alguns serviços, na avaliação da formação algum tempo após a realização das ações (+1,5p.p. face a 2018).

Atentos os resultados acima expostos, e sem prejuízo dos aspectos positivos sinalizados, conclui-se que permanece a necessidade de atuar junto dos serviços da AP, no sentido do desenvolvimento das respetivas práticas no âmbito do Ciclo de Gestão da Formação.



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 2019.

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 2019, 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 2019, 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 2019.

Notas Metodológicas

A abordagem aos dados da formação realizada em 2019 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 2019 pelos seguintes trabalhadores da AP, Direta e Indireta:

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

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

Como referido, o SIOE serviu de base de referência de dados (disponíveis em 31 de dezembro de 2019), 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 2019, 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
2019	1.322	500.390
2018	1.321	492.984
2017	1.305	496.150
2016	1.322	458.766
2015	1.305	447.230

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, MCTES, MDN, MNE, MS e MTSSS foram apresentadas e aceites propostas de reporte agregado, operacionalizado pelos órgãos e serviços envolvidos.

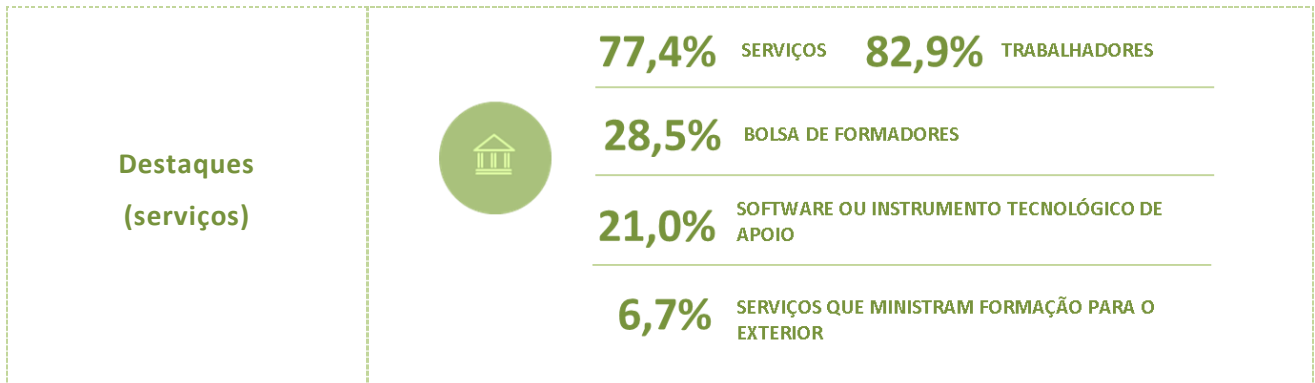
Relativamente à atividade formativa realizada pelos serviços do Ministério da Justiça, refira-se que o reporte de dados da Direção-Geral da Administração da Justiça foi, para efeitos de apresentação de resultados no presente relatório, incluído e analisado no âmbito da área Órgãos de Soberania, contemplando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

O relatório acolhe áreas de governo criadas no ano a que respeita o presente reporte, designadamente, Modernização do Estado e Administração Pública, Coesão Territorial, Planeamento e Infraestruturas e Habitação, sendo que relativamente a estas não se apresentam, em tabelas disponibilizadas, dados relativos a anos anteriores. Deixa de existir, no presente relatório, referência à área de governo antes indicada por MPI (Ministério do Planemanento e das Infraestruturas).



4. CARACTERIZAÇÃO

CARACTERIZAÇÃO



Serviços que reportaram

No presente reporte de dados de formação participaram 1.023 serviços, correspondendo a 77,4% do total de serviços que integravam o universo de referência de dados (SIOE) a 31 de dezembro de 2019, designadamente, 1.322 serviços.

Nos serviços que reportaram, encontravam-se em exercício de funções 414.731 trabalhadores, correspondendo a 82,9% do total do universo de referência (500.390 trabalhadores).

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

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

- 922 (69,7%) serviços preencheram o questionário RPGF (reporte de práticas de gestão da formação);
- 1.000 (75,6%) serviços⁴ preencheram o questionário RFP com dados válidos (reporte da formação, planeada e não planeada, realizada em 2019).

Para efeitos de análise da execução da formação (conjunto de ações formativas concretizadas em 2019), foram considerados os serviços e trabalhadores contemplados na Tabela 2.

³ No sentido orgânico.

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

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

Áreas governativas	N.º de serviços envolvidos no reporte (Base SIOE)	Serviços com reporte (%)	N.º trabalhadores (Base SIOE)	Trabalhadores envolvidos no reporte (%) ⁵
MAI	9	77,8	46.270	96,4
MAG	13	100	4.474	100
MAAC	9	100	3.219	99,5
MCTES	145	95,2	39.244	103,7
MCT	5	100	965	100
MC	15	100	2.080	100,3
MDN	28	64,3	30.601	52,1
METD	15	93,3	2.222	100,3
Medu	834	65,8	178.789	62,5
MF	9	77,8	12.185	99,8
MIH	7	85,7	1.563	100
MJ	10	100	14.815	100,2
MM	8	75,0	955	97,3
MMEAP	6	100	810	102,0
MNE	11	100	2.900	45,0
OSI	60	100	13.046	72,3
MP	5	60,0	319	93,4
PCM	9	55,6	1.397	91,1
MS	106	95,3	123.688	101,3
MTSSS	18	94,4	20.848	100,1
Total	1322	75,6	500.390	82,9

Relativamente a anos anteriores, o número de trabalhadores aos quais se aplica o reporte de 2019, apresenta uma ligeira redução, conforme figura abaixo, justificada pela redução do número total de trabalhadores comunicado no reporte de 2019. Contrariando esta tendência, nas áreas MAAC, MC e MM verificou-se um ligeiro aumento do total de trabalhadores envolvidos no âmbito do respetivo reporte.

⁵ O número total de trabalhadores comunicados pelos serviços públicos, aqui traduzido na respetiva percentagem, não coincide em algumas áreas de governo com a referência identificada a 31 de dezembro em base SIOE.

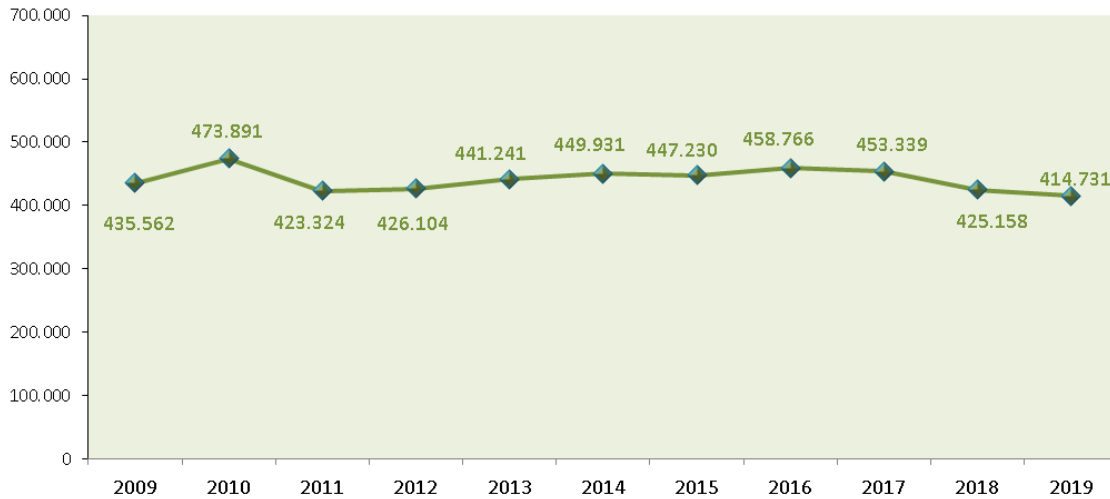


Figura 2 – Evolução do número de trabalhadores abrangidos no reporte da formação

No que respeita ao género, a distribuição dos trabalhadores⁶ abrangidos pelo reporte em referência, foi a seguinte: 61% do género feminino e 39% do género masculino.

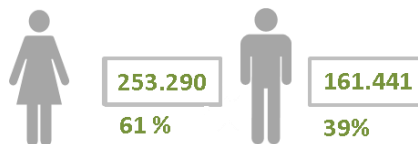


Figura 3 - Distribuição dos trabalhadores abrangidos no reporte da formação, por género

Caracterização dos serviços

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

Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico

Dos serviços que mencionam ter uma *unidade para a área de formação* (185), 33,9% são núcleos de formação, 11,8% são direções de serviço, 12,4% são divisões, 3,2% são estruturas hierarquicamente superiores a direções de serviço. 38,7% dos respondentes optou por “Outro” tipo de enquadramento.

⁶ Aqui considerado o total de trabalhadores das instituições que compareceram ao processo de reporte.

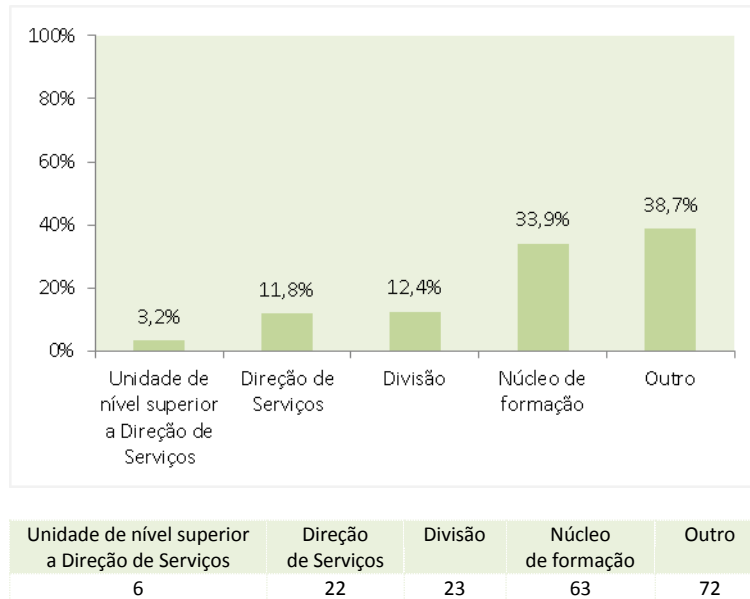


Figura 4 – Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico

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

Identificaram-se 161 serviços (21%), com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação, constituindo a ferramenta *MS Office* ou equivalente a mais utilizada pelos respondentes (67,7%), seguindo-se a referência a *plataforma informática adaptada* (37,9%).

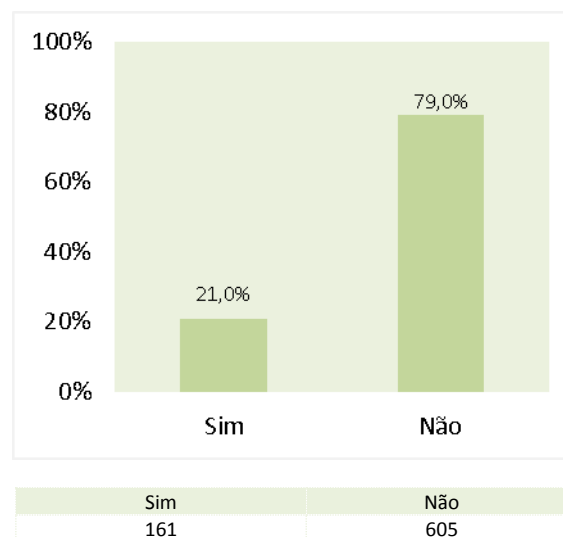


Figura 5 – Serviços com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

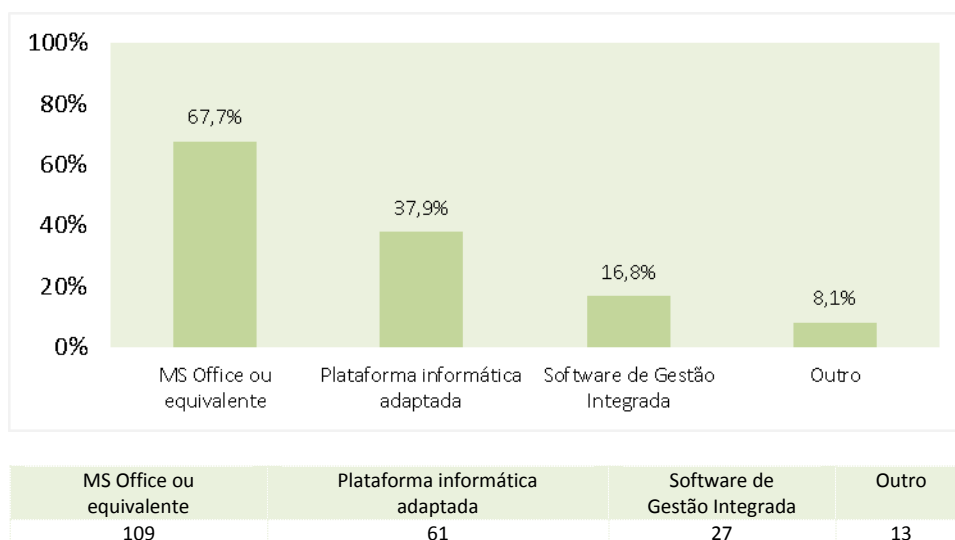


Figura 6 – Tipo de *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

Bolsa de formadores

Verificou-se que 28,5 % dos respondentes referiu ter bolsa de formadores, identificando-se com maior percentagem de serviços nesta situação as áreas: MS (66,0%), PCM (60,0%), MJ (44,4%), MAI (42,9%), MDN (40,0%).

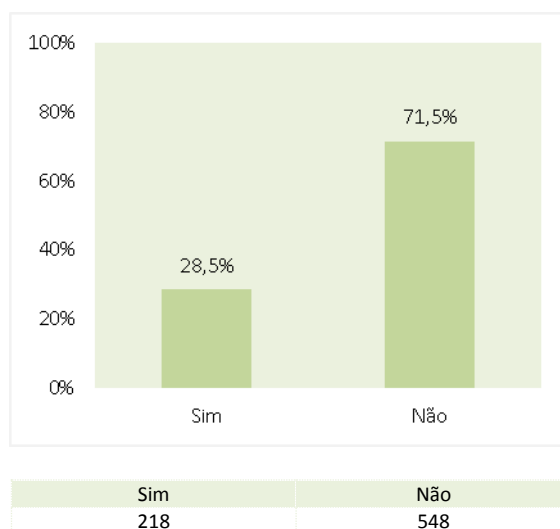


Figura 7 – Bolsa de formadores

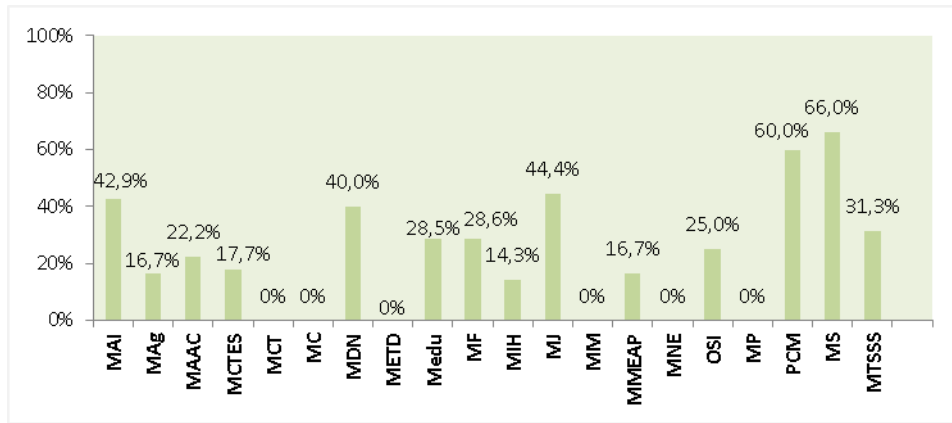


Figura 8 – Entidades com bolsa de formadores, por área governativa

Dos serviços que referiram ter bolsa de formadores a maioria possui formadores internos (96,3%).

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

De referir que as áreas governativas MAG, MCTES, MF, MJ, MMEAP, OSI, MS e MTSS foram as que apresentaram uma bolsa mais diversificado de formadores.

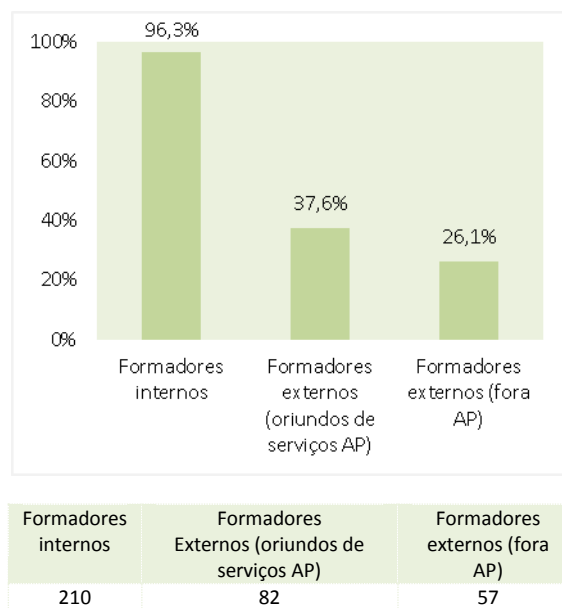


Figura 9 – Tipo de formadores

Serviços que ministram formação para o exterior⁷

Apenas 6,7% dos serviços respondentes referiu *ministrar formação para o exterior*.

⁷ “Exterior” aqui entendido como serviço destinatário da formação ministrada, na mesma área governativa ou outra.

As áreas governativas com maior percentagem de serviços com respostas afirmativas a esta questão foram PCM (60,0%), MMEAP e MNE (33,3%), MJ (30,0%) e MS (20,0%).

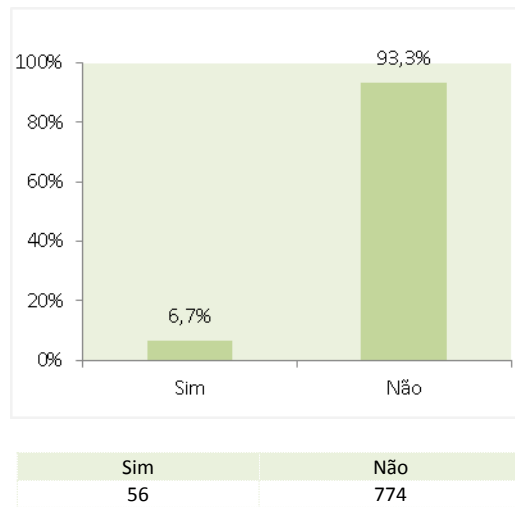


Figura 10 – Serviços que ministram formação para o exterior

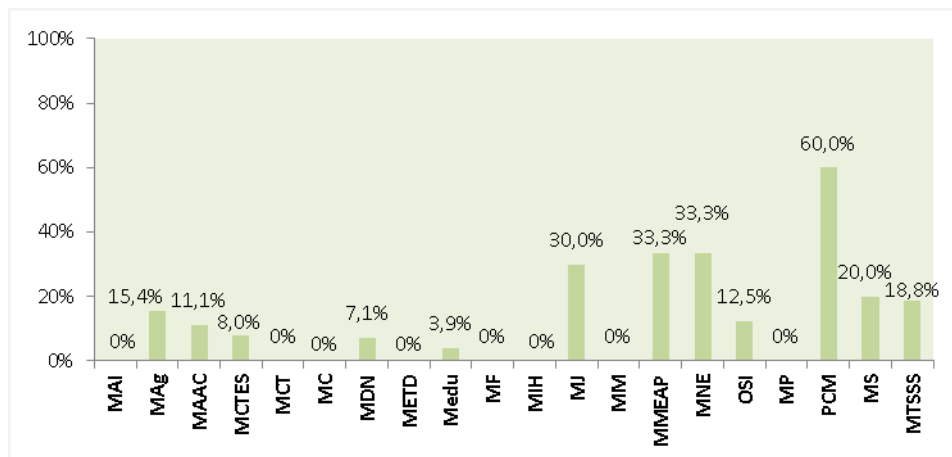


Figura 11 – Serviços que ministram formação para o exterior, por área governativa

Sistema interno de qualidade

Constatou-se a existência de 14,1% de serviços com referência a *Sistema Interno de Gestão da Qualidade* implementado.

Os sistemas mais referidos pelos serviços respondentes foram a *Norma Portuguesa ISO 9001:2015* (57,4 %) e a CAF-Estrutura Comum de Avaliação (DGAEP) (16,7%).

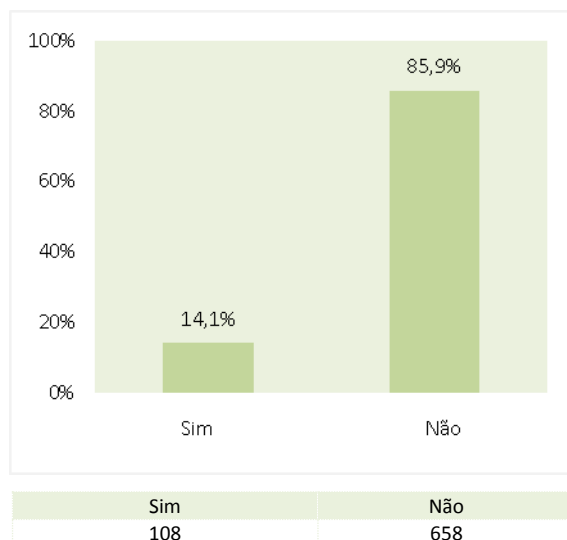


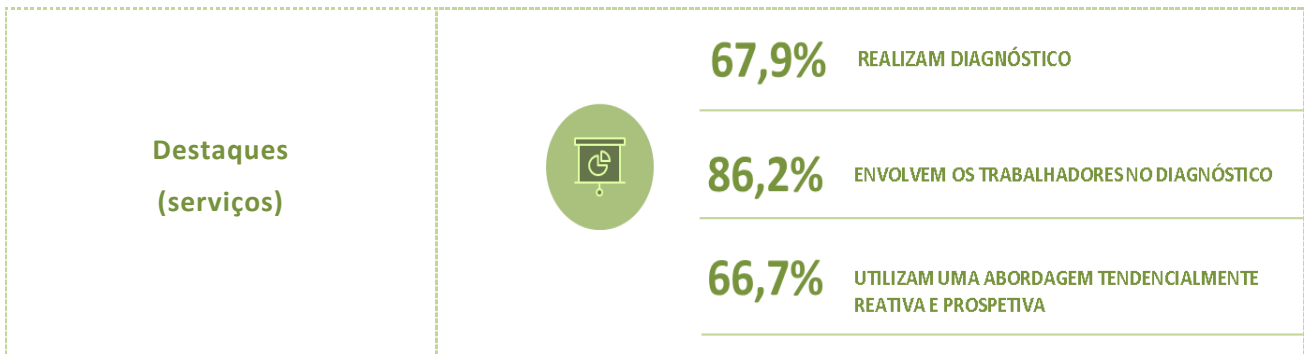
Figura 12 – Sistema interno de gestão da Qualidade

Destaque para as áreas governativas MCTES, MMEAP, MEdu e MS, nas quais foram registados três ou mais sistemas de qualidade (*NP ISO 9001:2015; Sistema de Certificação de Entidades Formadoras; NP 4512:2012 e CAF – Estrutura Comum de Avaliação*).



5. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO



Serviços que realizaram diagnóstico de necessidades de formação

Do total de serviços respondentes, 67,9% referiu ter realizado diagnóstico de necessidades de formação.

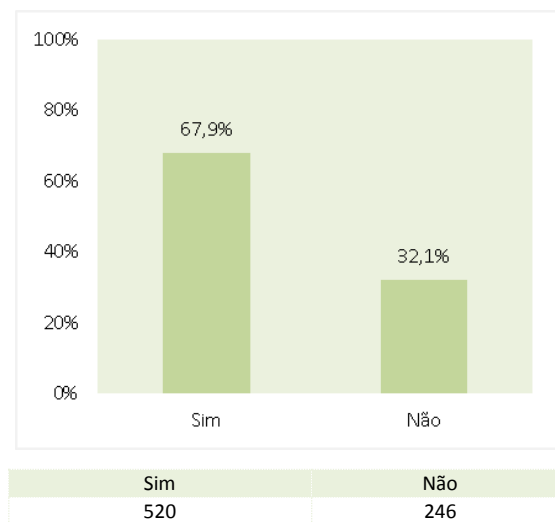


Figura 13 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação

Destacaram-se, com uma implementação mais significativa neste domínio, os organismos das áreas governativas MAg e MCT (100%), MS (94,0%), MAI e MIH (85,7%), METD (84,6%) e MMEAP (83,3%).

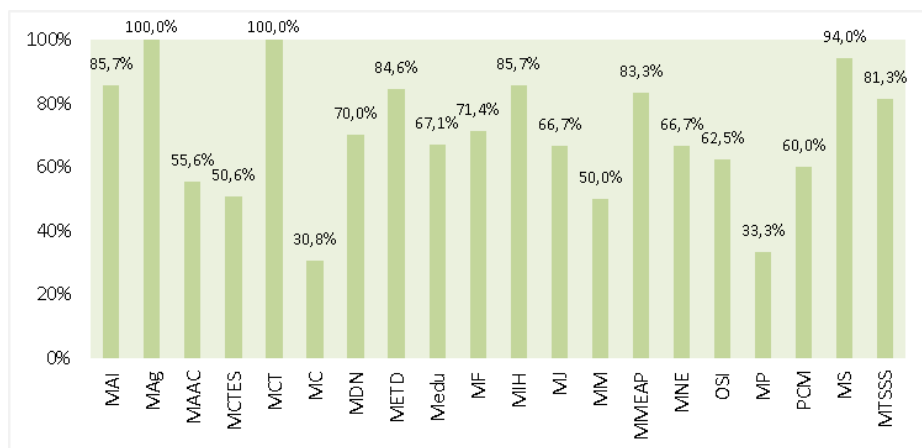


Figura 14 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação, por área governativa

Intervalo de tempo do diagnóstico

Dos serviços com diagnóstico realizado, 77,1% fizeram-no numa perspetiva anual.

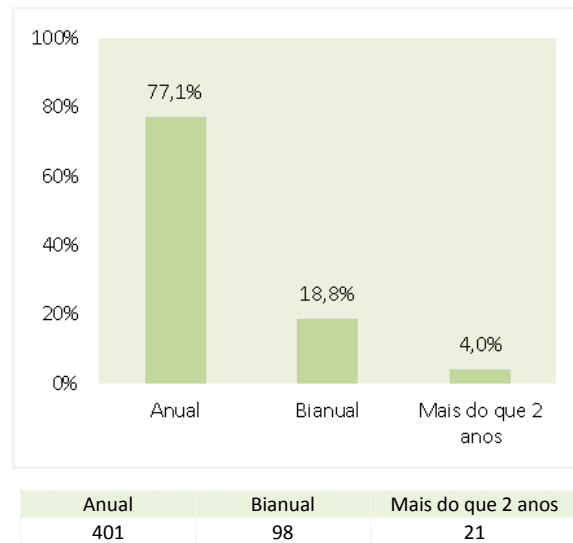


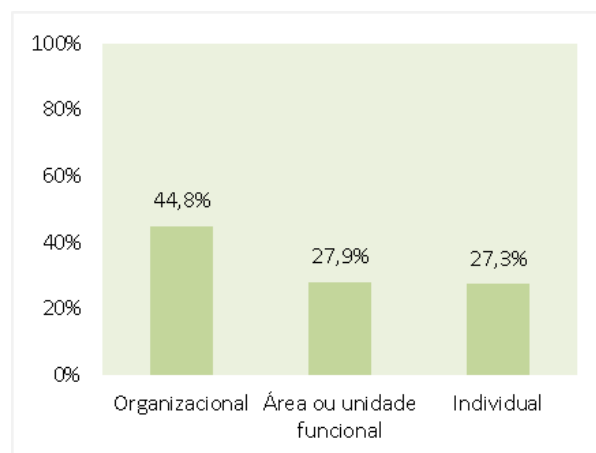
Figura 15 – Intervalo de tempo a que respeita o diagnóstico

Vários serviços referiram elaborar planos bianuais, aqui se destacando com maior expressão os serviços das áreas governativas MCT (40,0%) e MIH (33,3%).

Foco da análise diagnóstica

Registe-se que a maior parte dos serviços (44,8%) referiu realizar diagnóstico de necessidades com foco centrado na análise das *competências que contribuem para a melhoria do desempenho da organização*, sugerindo a adoção de propostas formativas tendencialmente orientadas para a resolução de problemas de cariz organizacional.

Enquadrados nas percentagens 27,9% e 27,3%, surgem os serviços que optaram por análises, tendencialmente focadas na deteção das necessidades relacionadas com desempenhos específicos das respetivas unidades orgânicas ou necessidades específicas dos respetivos trabalhadores.

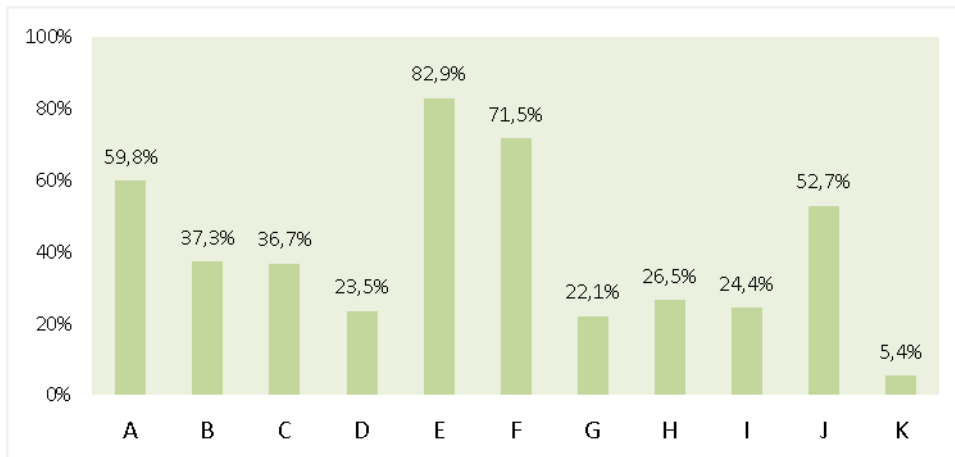


Organizacional	Área ou unidade funcional	Individual
233	145	142

Figura 16 – Foco da análise diagnóstica

Fontes para identificar necessidades de formação

A opção (E) *Propostas dos trabalhadores* foi identificada em 82,9 % dos serviços respondentes, como principal fonte para a determinação das necessidades de formação, logo seguida pela opção (F) *Propostas dos dirigentes* (71,5%).



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

Figura 17 – Fontes de identificação das necessidades de formação

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

Note-se que apenas 2,5% dos serviços respondentes referiram ter como única fonte as propostas dos trabalhadores para efeitos de determinação das necessidades de formação.

Intervenientes que participaram na realização do diagnóstico de necessidades

Registou-se uma elevada participação dos dirigentes intermédios no processo de diagnóstico (88,8%), ainda que alguns optassem por não o fazer.

Os trabalhadores foram na maior parte das situações (86,2%), envolvidos pelos serviços nas práticas de diagnóstico.

Com menor participação surgem os dirigentes superiores, indicados apenas por 68,1% dos serviços que referiram realizar diagnóstico.

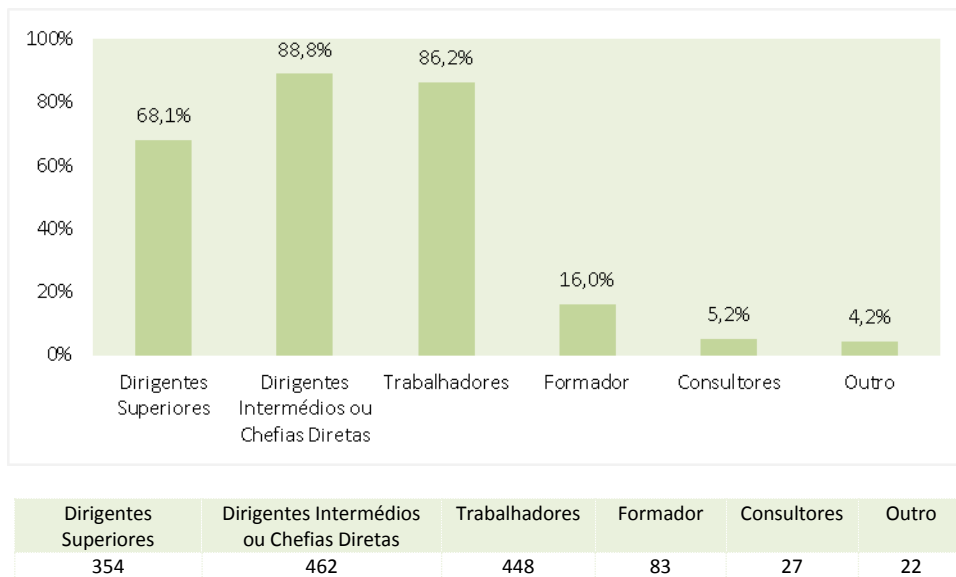


Figura 18 – Intervenientes na realização do diagnóstico de necessidades de formação

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

De entre os vários métodos e técnicas utilizados nas abordagens de diagnóstico, destacaram-se os questionários (65,0%), as reuniões de equipa (63,5 %) e a análise de problemas (38,8 %).

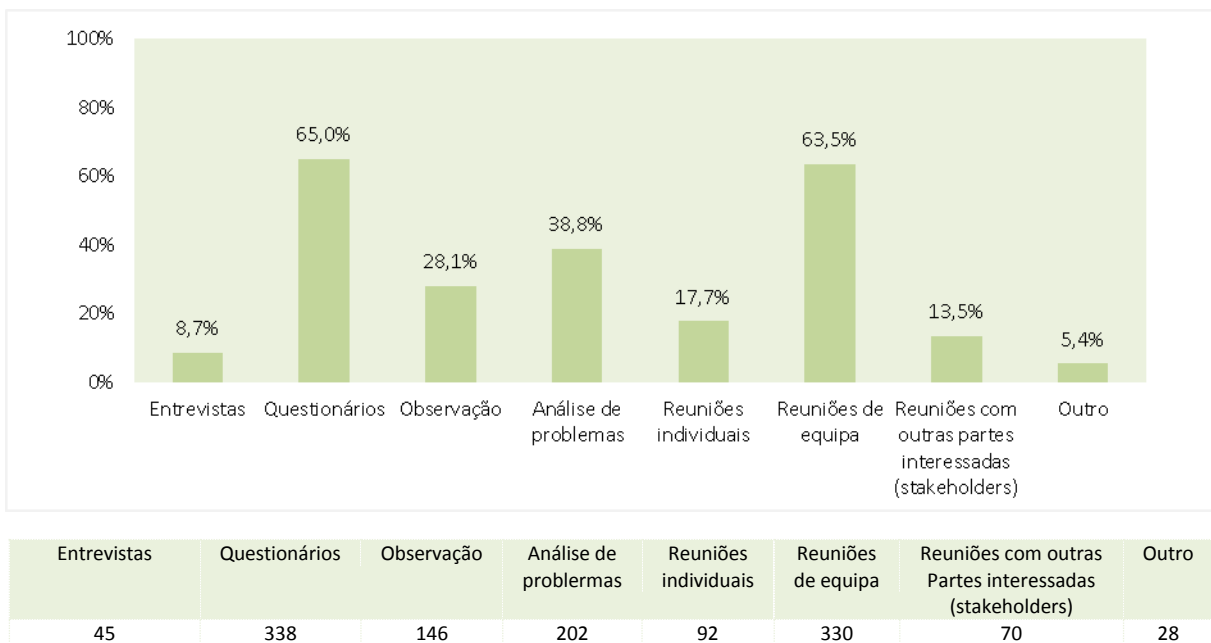


Figura 19 – Métodos e técnicas utilizadas na obtenção de dados para o diagnóstico de necessidades de formação

O uso em simultâneo de diferentes métodos ou técnicas (triangulação) foi escasso ou inexistente em algumas áreas governativas, sendo, neste caso, de relevar as áreas governativas, MEdu, MJ e MF, MJ, e

MMEAP, que combinaram o recurso de três a quatro métodos e técnicas em simultâneo (percentagem igual ou superior a 40%).

Contrariando a tendência verificada no ano transato, em que preponderou a aplicação de métodos e técnicas que privilegiaram a relação e a comunicação interpessoais, em 2019 verificou-se maior incidência na aplicação de questionários (65%).

Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

No que respeita à natureza do diagnóstico realizado, verifica-se a predominância dos que adotaram uma abordagem simultaneamente reativa e prospetiva⁸ (66,7 %).

Com enfoque predominante nas abordagens de carácter tendencialmente prospetivo, identificam-se 21,5 % dos serviços respondentes.

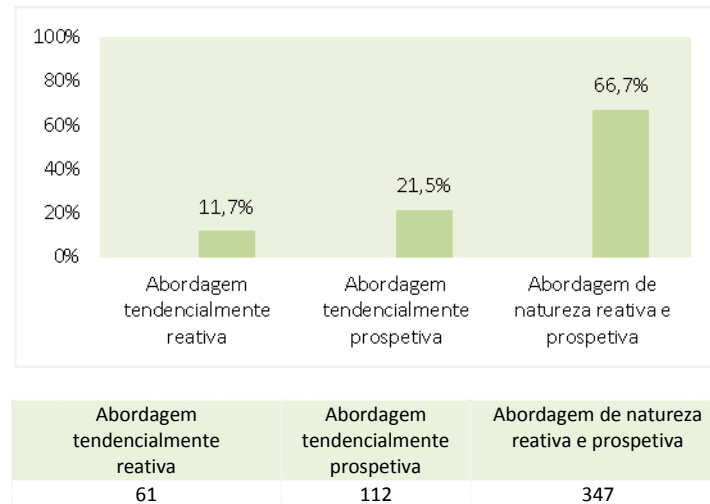


Figura 20 – Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

Comparativamente a 2018, verifica-se uma tendência de redução no número de organismos que adotaram abordagens de carácter tendencialmente reativo (- 2,7 p.p.).

Destacam-se, por último, as áreas de Governo em que o principal enfoque foram as abordagens mistas, ou seja, de natureza reativa e prospetiva: MAAC, MMEAP, MNE, MP e MTSSS.

Oportunidades de melhoria

Do total de serviços com diagnóstico de necessidades realizado, 60,2% referiu existir potencial de melhoria nas respetivas práticas de diagnóstico de necessidades.

⁸ Prospetiva - enfoque no desenvolvimento e capacitação para antecipar necessidades relativas a futuros desafios; reativa – enfoque na resolução imediata de problemas identificados.

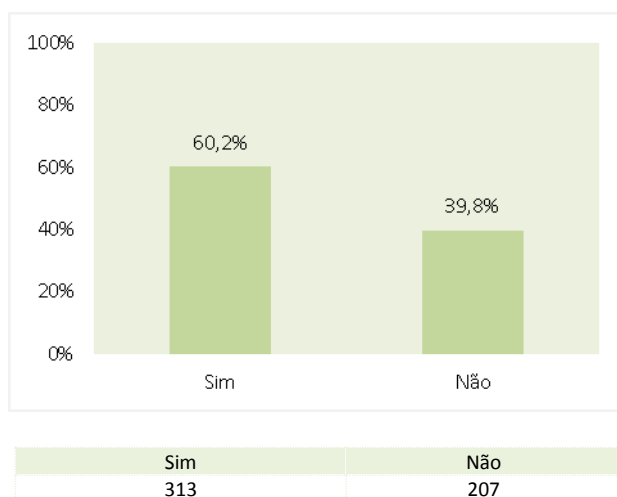
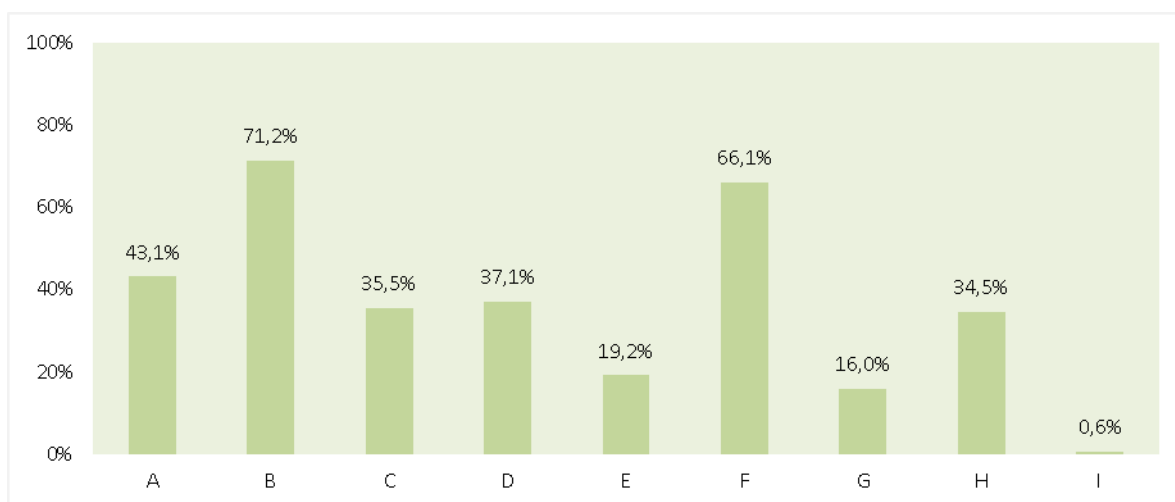


Figura 21 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização do diagnóstico de necessidades de formação

Foram destacadas como oportunidades de melhoria, as opções (B) *Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização* (71,2%), (F) *Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização/das unidades/dos serviços* (66,1%) e (A) *Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação* (43,1%).



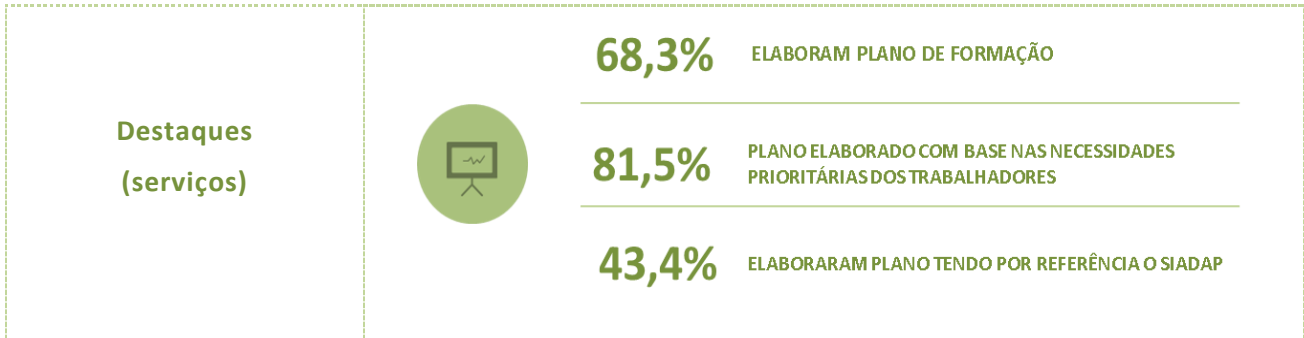
Legenda: A – Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação; B – Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização; C – Grau de envolvimento dos dirigentes superiores e intermédios; D – Disponibilidade dos trabalhadores para participarem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

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



6. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO



Elaboração de plano de formação⁹

Dos serviços respondentes, 68,3 % referiu ter elaborado plano de formação.

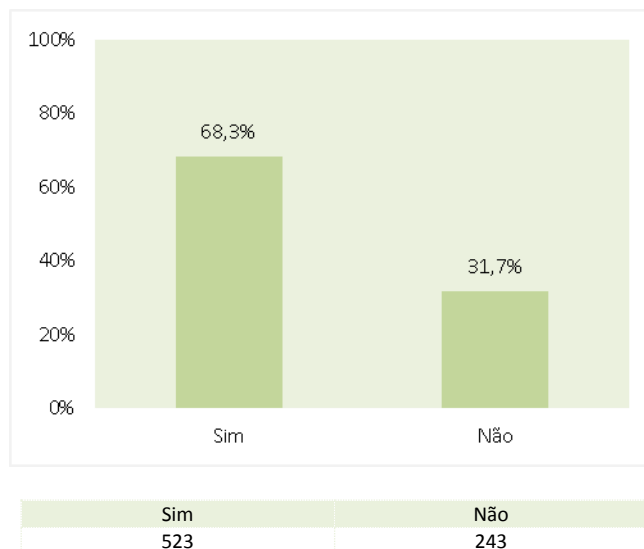


Figura 23 – Realização de plano de formação

Analisados os dados por área governativa, concluiu-se que a maior percentagem de serviços (superior a 80%) que referiram elaborar plano de formação integra as seguintes áreas: MAg, MCT, METD, MIH, MMEAP, PCM e MS.

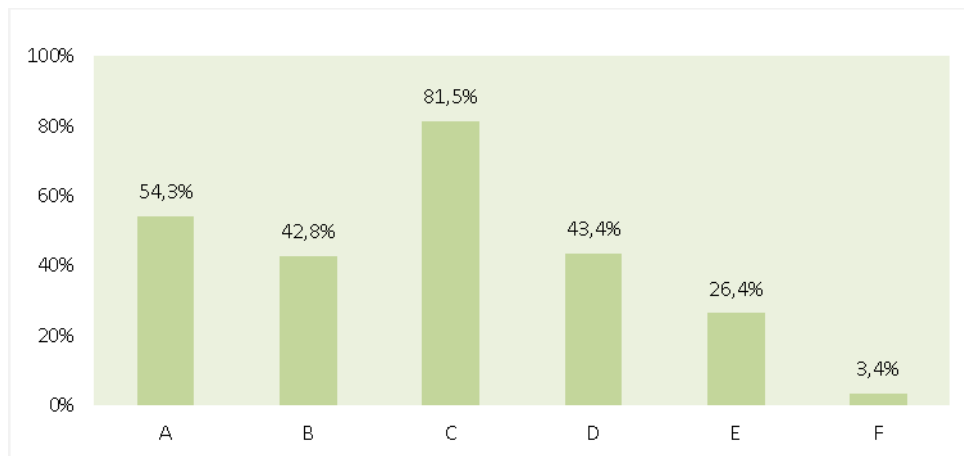
Informação de apoio ao plano de formação

Constatou-se que a informação de referência na elaboração dos planos de formação é diversificada, surgindo, todavia, em maior percentagem as opções (C) *Necessidades prioritárias dos trabalhadores* (81,5 %) e (A) *Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas* (54,3%).

⁹ Aqui entendido como plano de formação (formalizado) ou plano de frequência de ações de formação.

Manteve-se a tendência verificada em 2018, de reduzida percentagem na opção (D) *Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho* escolhida por apenas 43,4 % dos serviços respondentes.

A opção (E) *Regra que prevê que os planos de formação devem tendencialmente assegurar a todos os trabalhadores uma ou mais ações de formação em cada três anos*, foi mencionada por apenas 26,4 % dos respondentes.



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

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

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

Plano de formação elaborado em documento autónomo

Relativamente aos serviços que elaboraram plano de formação, 84,5 % referiu tê-lo feito em documento próprio.

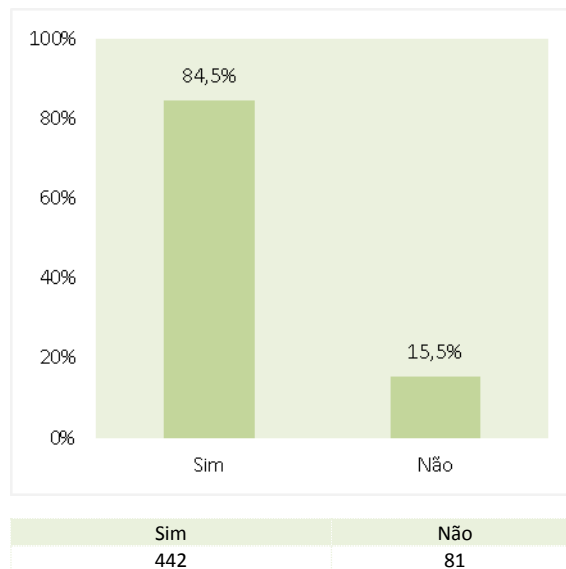


Figura 25 – Plano de formação apresentado em documento autónomo

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

Oportunidades de melhoria na elaboração do plano de formação

Dos serviços que referem ter elaborado plano de formação, 53,3% identificou potencial de melhoria nas respetivas práticas, constituindo oportunidades de desenvolvimento, as seguintes: (B) *Alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano* (63,4%) e (A) *Grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação* (54,5%).

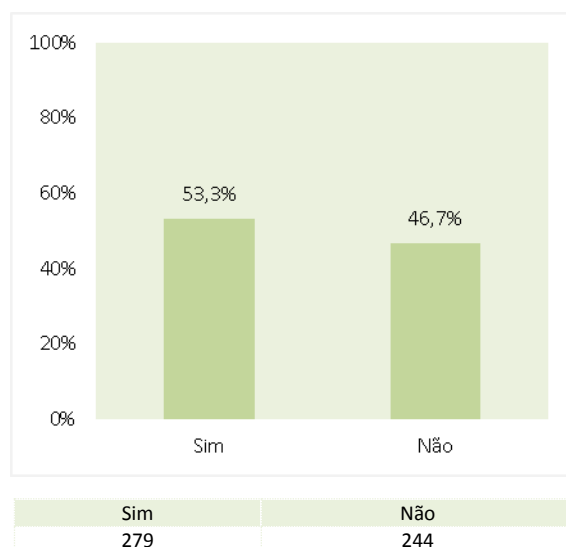
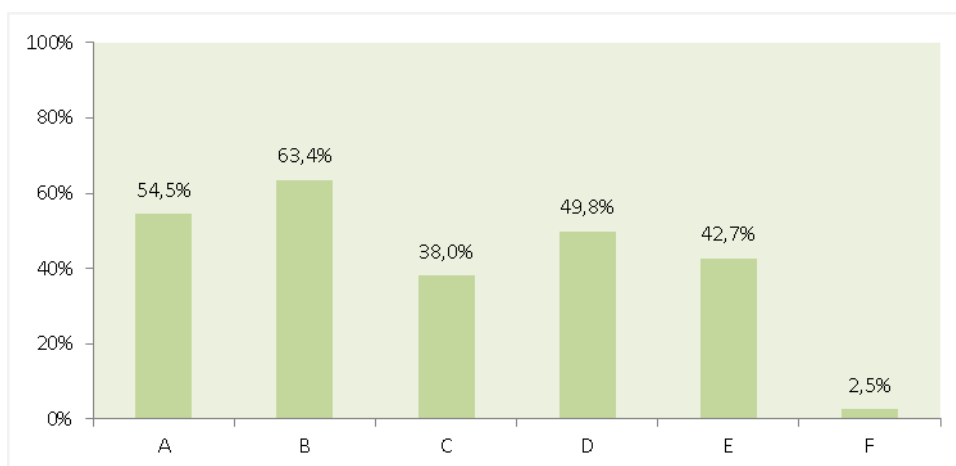


Figura 26 – Identificação de oportunidades de melhoria no planeamento da formação



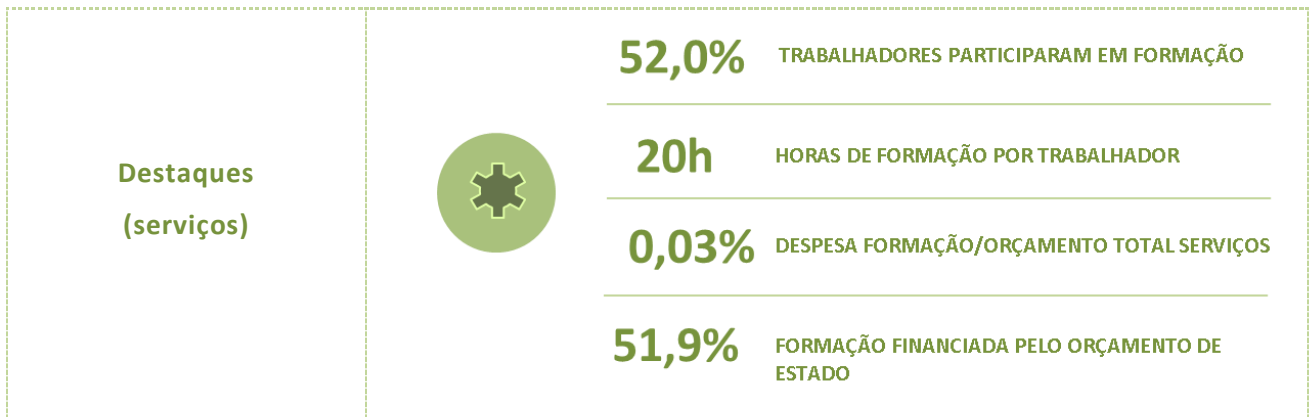
Legenda: A – O grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação; B – O alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano; C – A calendarização das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

Figura 27 – Oportunidades de melhoria identificadas no planeamento da formação



7. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO



Trabalhadores abrangidos na formação

Dos 414.731 trabalhadores abrangidos pelo reporte, 215.710 (52,0%¹⁰) frequentaram formação durante o ano de 2019, sendo 136.367 trabalhadores do género feminino e 79.343 do género masculino.

Quanto à taxa de participação na formação, por género, constatou-se que do total de trabalhadores do género feminino, 53,8%¹¹ participou na formação, constituindo, neste caso, participação superior à taxa de participação masculina, 49,1%¹².



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

Comparativamente a 2018¹³, em 2019 observou-se um incremento de 1,6 p.p.¹⁴ na percentagem de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional:

Tabela 3 – Evolução da percentagem de trabalhadores com formação (período 2015 a 2019)

Anos	Trabalhadores com formação (%)
2019	52,0
2018	50,4
2017	46,0
2016	43,9
2015	45,5

¹⁰ 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.

¹¹ Rácio entre o número de homens que participaram em ações de formação profissional e o número total de homens dos serviços que realizaram formação.

¹² Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional e o número total de mulheres dos serviços que realizaram formação.

¹³ Foram aqui considerados os dados relativos apenas à Administração Direta e Indireta do Estado referida em relatórios anteriores de atividade formativa.

¹⁴ 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, destacaram-se as áreas MP (90,9%), MF (84,8%) e MMEAP (74,6%) com as maiores percentagens de participação dos trabalhadores em ações de formação. MCTES (21,3%), MAAC (24,7%) e MC (27,4%) apresentaram as percentagens mais reduzidas.

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

A percentagem de participação feminina foi, na generalidade, superior à participação masculina na maioria das áreas governativas, com exceção das áreas MAI, MDN, METD, MF, MNE e OSI em que a participação masculina foi superior à participação feminina.

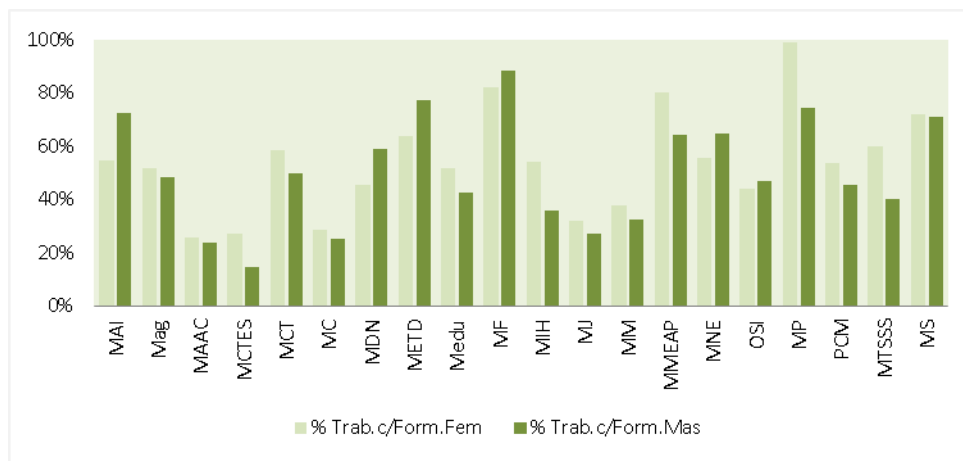


Figura 29 – Taxa de participação em ações de formação, por género e área governativa

Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional

A percentagem dos trabalhadores com participação em ações de formação superou os 50% nos seguintes grupos profissionais: *Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira* (102,6%), *Conservador e Notário* (94,2%), *Diplomata* (92,6%), *Guarda Nacional Republicana* (77,8%), *Pessoal de Inspeção* (76,2%), *Enfermeiro e Técnico Superior de Saúde* (ambas com 68,1%), *Polícia de Segurança Pública* (67,3%) e *Forças Armadas* (66,4%).

Os grupos dos *Magistrados* (4,1%), *Docentes do Ensino Universitário* (9,4%) e *Docentes do Ensino Politécnico* (13,5%) apresentaram as percentagens mais baixas.

Comparativamente a 2018, em 2019 observou-se um ligeiro incremento da percentagem de dirigentes superiores (+0,3 p.p.) com participação em ações de formação profissional, observando-se uma redução de 2,6 p.p. nos dirigentes intermédios.

Tabela 4 – Evolução da participação dos dirigentes em ações de formação (com análise comparativa 2018- 2019)

Cargo	2015	2016	2017	2018	2019	Δ	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2019/2018 p.p.	
Dirigentes superiores	46,5	38,5	38,8	41,4	41,7	0,3	↑
Dirigentes intermédios	77,4	66,1	71,8	75,1	72,5	-2,6	↓

Destacaram-se, igualmente, os grupos profissionais com taxas de participação na formação mais elevadas, comparadas com a participação verificada, em 2018, nos mesmos grupos profissionais:

Tabela 5 – Evolução das taxas de participação mais elevadas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2018 - 2019)

Grupo profissional	2015	2016	2017	2018	2019	Δ	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2019/2018 p.p.	
Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira	95,9	88,5	100	92,1	102,6	10,5	↑
Conservador e Notário	67,9	36,9	104,6	50,9	94,2	43,3	↑
Diplomata	28,6	28,2	23,9	23	92,6	69,6	↑
Guarda Nacional Republicana	91,6	90,4	90,2	83,8	77,8	-6,0	↓
Pessoal de Inspeção	85,7	77,4	74,3	85,9	76,2	-9,7	↑
Enfermeiro	66,4	67,2	59,4	66,2	68,1	1,9	↑
Técnico Superior de Saúde	63,9	56,5	60,1	56,63	68,1	11,4	↑
Polícia de Segurança Pública	29,3	36,7	65,2	100	67,3	-32,7	↓
Forças Armadas	40,4	45,9	41,0	49,1	66,4	17,3	↑

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 2018 – 2019)

Grupo profissional	2015	2016	2017	2018	2019	Δ	
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	2019/2018 p.p.	
Técnico Superior	56,5	55,6	56,0	60,5	58,4	-2,1	↓
Assistente técnico	37,6	35,5	35,9	34,2	39,7	5,5	↑
Assistente operacional	24,2	24,6	24,4	25,7	26,1	0,4	↑

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

Tabela 7 – Evolução das taxas de participação na formação mais baixas, por grupo profissional (análise comparativa 2018 – 2019)

Grupo profissional	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	Δ	
						2019/2018	p.p.
Magistrado	18,5	7,4	2,8	5,5	4,1	-1,4	↓
Docente do Ensino Superior Universitário	4,6	5,9	7,4	8,8	9,4	0,6	↑
Docente do Ensino Politécnico	15,4	14,3	12,6	13,8	13,5	-0,3	↓

Caracterização das ações de formação

Horas de formação por trabalhador

Em 2019, o volume de formação¹⁵ foi de 8.471.340 horas, inferior ao verificado no ano transato.

Tabela 8 – Evolução do número de horas de formação (período 2015 a 2019)

Ano	Volume de formação (horas)	N.º de horas trabalhador
2019	8.471.340	20h
2018	8.809.244	21h
2017	8.437.373	19h
2016	14.261.947	31h
2015	10.763.870	24h

Este menor investimento na formação refletiu-se no número médio de horas de formação¹⁶ por trabalhador, fixando-se em 20h, ou seja, menos 1 hora do que em 2018.

Horas de formação por trabalhador, por área governativa

Analisado o volume de formação reportado por cada área governativa, bem como o número de trabalhadores que participaram em ações de formação, verificou-se, à semelhança de anos anteriores, que o número de horas de formação por trabalhador atingiu o valor mais elevado na área MDN (154h).

Por sua vez, o valor mais baixo de horas de formação por trabalhador, foi identificado nas áreas MCTES e OSI (ambas com 6h).

¹⁵ Volume de formação anual - número de horas de cada ação a multiplicar pelo número de trabalhadores que a frequentaram.

¹⁶ Rácio entre o volume de formação e o número de trabalhadores dos serviços que reportaram.

Formação por área de formação¹⁷

Registou-se uma maior concentração do volume de formação (total 8.471.340 h) em três áreas formativas, a saber: *Serviços de Segurança* (51,0%); *Formação de Professores* (14,4%) e *Saúde* (10,9%).

Formação por modalidade

Relativamente à formação por modalidade, foi predominante a formação contínua, representando 65,0% do total da formação ministrada pelos serviços, seguindo a tendência já sinalizada em 2018 (66,0%).

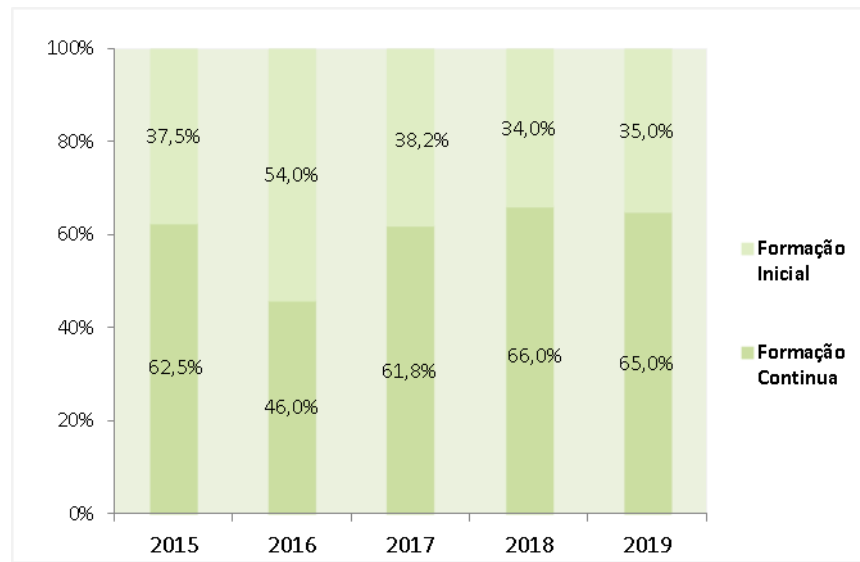


Figura 30 – Evolução da distribuição de horas de formação por modalidade (período 2015 a 2019)

Formação por modalidade e área governativa

Analisada a formação nas distintas áreas governativas, verificou-se que a formação contínua superou os 90% nas seguintes áreas governativas: MCT e MP (100%), MAg (96,1%), MAAC (95,4%), OSI (95,0%) e Medu (91,6%).

Já o peso da formação inicial assumiu maior expressão nas áreas PCM (59,7%), MM (55,8%) e MDN (54,7%).

Tipo de ação de formação

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

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

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.

¹⁷ As áreas de formação de referência são as previstas na Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) (Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março).

No ano de 2019, constatou-se que do total de horas de formação realizada pelos serviços (8.471.340h), 84,3% constituiu *formação interna* (7.139.723h) e 15,7% *formação externa* (1.331.617h).

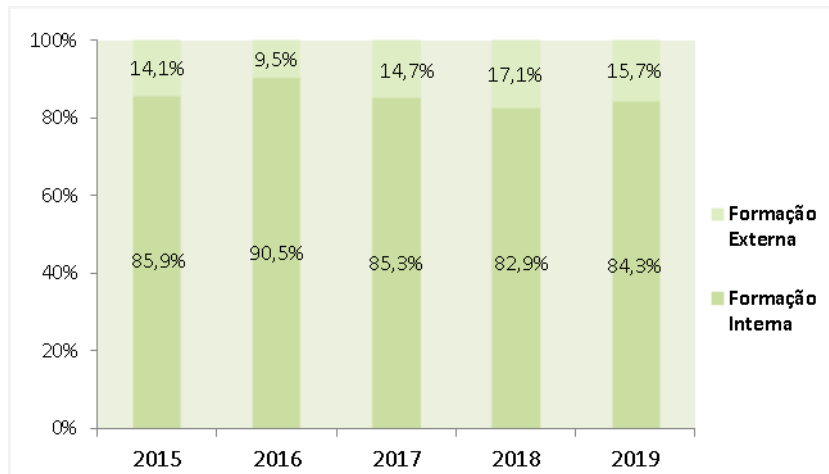


Figura 31 – Evolução do número de horas de formação por tipo de ação (período 2015 a 2019)

Tipo de ação de formação, por área governativa

As áreas governativas que apresentaram taxas de *formação interna* mais elevadas, superando os 90%, foram MDN (97,4 %), MJ (95,1%) e MAI (92,0 %). Com as taxas mais elevadas de *formação externa*, destacaram-se as áreas MP (91,2%), MAAC (78,2%), MM (74,8 %) e MAg (71,9%).

Tipo de horário da formação

Volume de formação por tipo de horário

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

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

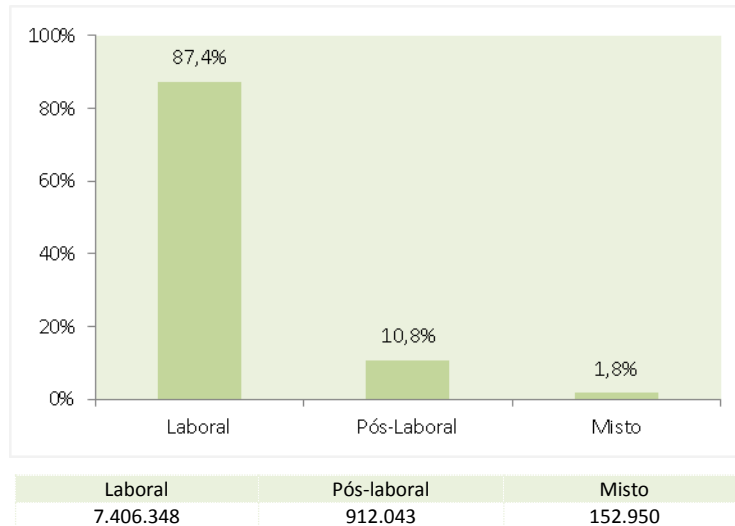


Figura 32 – Volume de formação por tipo de horário

Volume de formação, por área governativa

Verificou-se que o volume de formação em *horário laboral* superou os 89% em quase todas as áreas governativas, com exceção das áreas MC (86,4%), MCTES (82,3%) e MEdu (27,7%).

A área da Educação evidenciou opção distinta, privilegiando o regime de formação pós-laboral, opção verificada em 66,4% da formação realizada em 2019, distribuindo-se a restante formação pelos regimes laboral (27,7%), e misto (5,9%).

Quanto ao regime misto, o mesmo tem a sua maior expressão nas áreas MCTES (10,4%), MAAC (6,2%) e Medu (5,9%).

Regime de formação

Considerados os vários regimes utilizados na realização da formação, em 2019 a formação em *regime presencial* representou a percentagem mais elevada, 91,4%, comparada com os demais regimes. No entanto, comparativamente a anos transatos, esta percentagem é inferior.

Destaque-se, em 2019, a tendência para o aumento 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 0,3%.

Tabela 9 – Evolução do volume de formação por tipo de regime (período de 2015 a 2019)

Anos	Presencial (%)	A distância ou e-learning (%)	Regime misto/blended learning(%)	No posto de trabalho/em exercício(%)
2019	91,4	2,1	6,2	0,3
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

Regime de formação, por área governativa

Verifica-se, na maior parte das áreas governativas, que o volume de formação em *regime presencial* superou ou igualou os 95%, com exceção das áreas Medu (93,2%), MCTES (91,8%), OSI (88,7%), MM (86,5%), MDN (86,1%), MC (84,9%), MF (73,5%), MAg (71,0%), MNE (47,7%).

No que respeita ao regime de formação a distância/e-learning, destacaram-se as áreas MMEAP e MNE com 52,2% e 51,0%, respetivamente, com maior volume de formação neste regime.

Por último, quanto ao regime misto/blended-learning, distinguiram-se as áreas MF e MDN, com 15,2% e 13,9%, respetivamente, com maior volume de formação realizado neste regime.

Tipo de entidade formadora

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

No que respeita a volume total de formação, verificou-se que, em 2019, a formação assegurada internamente pelos serviços foi maioritariamente realizada pela *Própria Entidade* (72,0%), seguindo-se o recurso a *Protocolo com Centros de Formação* (9,7%). No caso de recurso a formação externa, a maior taxa de formação recaiu sobre a opção *Outras entidades formadoras* (5,1%), seguida da formação ministrada por *Escolas ou Universidades* (3,4%) e *Outras Entidades Públicas* (3,2%), conforme Tabela 10.

Tabela 10 – Evolução da distribuição do volume de formação, por tipo de entidade formadora (análise comparativa 2018-2019)

		Entidade formadora	2015(%)	2016(%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	Δ	
								(2019/2018)p.p.	
Volume de formação	Interna	Própria Entidade	76,3	81,6	75,7	71,2	72,0	0,8	↑
		Protocolo INA	0,5	0,4	0,4	0,6	0,1	-0,5	↓
		Protocolo Universidades	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	↑
		Protocolo Centros de Formação	7,9	4,9	7,7	9,3	9,7	0,4	↑
		Outros Protocolos	1,0	3,4	1,1	1,7	2,0	0,3	↑
	Externa	INA	1,3	0,4	1,1	1,4	0,7	-0,7	↓
		Outras Entidades Públicas	2,0	1,2	3,1	3,8	3,2	-0,6	↓
		Empresa de Formação	1,4	1,4	1,8	4,0	2,4	-1,6	↓
		Escolas ou Universidades	4,0	3,0	3,7	1,8	3,4	1,6	↑
		Associação Sindical ou Profissional	0,4	0,3	0,4	0,7	0,7	0,0	=
		Empresa Fornecedora de Equipamento/Instrumento de trabalho	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,0	=
		Outras	4,7	2,9	4,7	5,2	5,1	-0,1	↓

Quanto ao volume de formação relativo a ações organizadas pela Própria Entidade (6.097.867h), analisados os dados de todas as áreas governativas, constatou-se serem os serviços das áreas MDN (39,1%), MAI (33,1%) e MS (11,7%), os que mais recorreram a recursos internos.

Analisada a tendência evolutiva destas 3 áreas governativas (top 3), no biénio 2018/2019, registou-se uma evolução positiva no volume de formação apresentado pela área MAI (14,4 p.p.), uma redução na área MDN (-10,6 p.p.) e a manutenção relativamente à área da MS (0,1 p.p.).

Tabela 11 – Evolução do volume de formação interna (top 3) – análise comparativa 2018-2019

Área governativa	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	Δ	
						(2019/2018)p.p.	
MDN	98,3	75,7	53,4	49,7	39,1	-10,6	↓
MAI	89,4	11,3	16,5	18,7	33,1	14,4	↑
MS	8,8	5,6	13,9	11,6	11,7	0,1	↑

Investimento em formação

Custos da formação realizada

Analisada a formação realizada em 2019, constatou-se um menor investimento na formação dos trabalhadores (27.870.887,77€), quando comparado com o investimento efetuado no ano transato, contrariando-se, assim, a tendência para um maior investimento verificado no período de 2016 a 2018.

Tabela 12 – Evolução dos custos da formação (período 2015 a 2019)

Ano	Euros (€)
2019	27.870.887,77
2018	30.1535.44,60
2017	26.965.327,01
2016	24.690.439,69
2015	26.828.951,90

Relativamente à estrutura de custos, no que respeita aos *custos diretos*¹⁸ corresponderam, em 2019, a 84,1%, e 15,9% a *custos indiretos*¹⁹.

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

Tabela 13 – Evolução da estrutura de custos da formação (período 2015 a 2019)

Ano	Custos diretos (%)	Custos indiretos (%)
2019	84,1	15,9
2018	80,1	19,9
2017	81,6	18,4
2016	77,8	22,2
2015	83,3	16,7

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

Investimento em formação por trabalhador (serviços que reportaram custos)

Em 2019, reportaram custos da formação 66,7% dos serviços que realizaram formação, verificando-se, relativamente ao ano anterior, uma redução do investimento em formação por trabalhador (-13,94€²⁰), contrariando a tendência de acréscimo observada no período de 2016 a 2018.

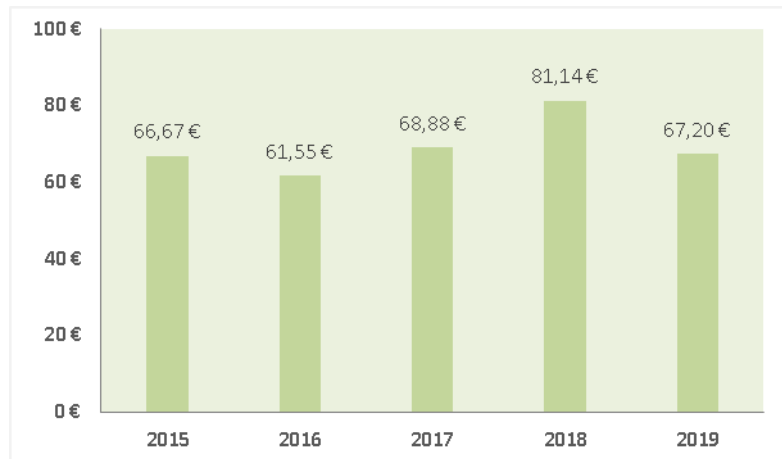


Figura 33 – Evolução do investimento em formação por trabalhador (período 2015 a 2019)

Investimento em formação, por trabalhador e área governativa

No que respeita ao cálculo do investimento em formação por trabalhador, 67,20€, o mesmo foi efetuado com base no reporte dos serviços que informaram relativamente ao custo da formação realizada, estando aqui envolvido um total de 351.803 trabalhadores.

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

²⁰ Rácio entre o custo da formação e o número de trabalhadores dos serviços com reporte de custos, de despesas com reporte de custos de formação.

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

Áreas governativas	Nº total de trabalhadores (subamostra)	Custo total (€)	Custo por trabalhador (€)	Entidades que reportaram custos (%)
MAI	44.617	2.790.552,33	62,54	100
Mag	4.474	190.171,01	42,51	100
MAAC	3.197	134.012,57	41,84	77,7
MCTES	39.684	2.452.066,54	60,27	91,7
MCT	965	37.361,53	38,72	100
MC	2.074	61.090,72	29,29	100
MDN	15.932	2.902.559,14	181,97	92,3
METD	2.229	343.206,94	153,97	100
Medu	56.539	7.723.921,10	69,17	51,6
MF	12.160	840.164,72	69,09	100
MIH	791	187.498,54	119,96	83,3
MJ	9.120	555.921,99	37,44	90,0
MM	929	68.012,76	73,21	100
MMEAP	728	19.017,05	23,02	83,3
MNE	1.304	219.732,25	168,51	100
OSI	9.430	159.905,36	16,96	100
MP	298	159.128,50	533,99	100
PCM	1.273	175.448,88	137,82	100
MS	125.232	5.774.567,34	46,07	98,2
MTSSS	20.827	3.076.548,50	147,39	93,7
Total	351.803	27.870.887,77	67,20	66,7

A tabela 19, permite comparar os custos da formação por trabalhador por área governativa.

Destaca-se, nesta comparação, o investimento médio por trabalhador reportado pelos serviços do MP (533,99€).

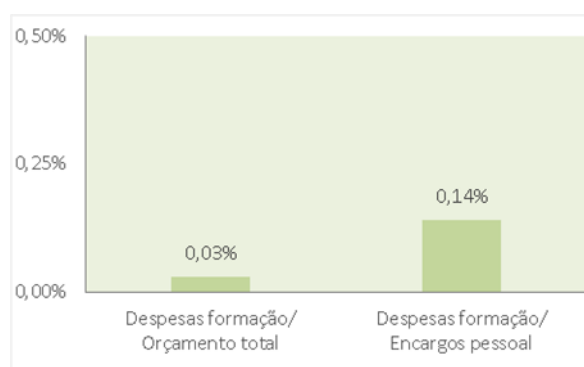
Na tabela 15, apresenta-se a evolução dos custos por trabalhador no triénio 2016/2018, destacando-se as áreas governativas MNE, Medu, METD, MJ, MF, MCTES, MM, Mag, MS e MC, com investimentos, em 2019, acima da média de investimento verificada nos três últimos anos.

Tabela 15 – Evolução do investimento em formação por trabalhador no ano de 2019, face a valor médio do investimento no período 2016/2019

Área governativa	2016 (€)	2017 (€)	2018 (€)	Média (€) (2016/2017/2018)	2019 (€)	Δ (2019/Média 2016,2017,2018)p.p.	
MAI	67,95	69,09	108,98	82,01	62,54	-19,47	↓
MAG	45,49	43,0	28,68	39,06	42,51	3,45	↑
MAAC	132,41	132,41	121,79	128,87	41,84	-87,03	↓
MCTES	47,32	47,32	60,02	51,55	60,27	8,72	↑
MCT					38,70		
MC	31,98	25,34	28,55	28,62	29,29	0,67	↑
MDN	269,9	313,84	357,46	313,73	181,97	-131,76	↓
METD	110,65	122,71	126,46	119,94	153,97	34,03	↑
Medu	9,44	10,11	20,09	13,21	69,17	55,96	↑
MF	53,25	25,98	85,23	54,82	69,09	14,27	↑
MIH					119,96		
MJ	9,86	27,17	13,56	16,86	37,44	20,58	↑
MM	68,35	39,38	92,06	66,60	73,21	6,61	↑
MMEAP					23,02		
MNE	39,38	38,49	85,98	54,62	168,51	113,89	↑
OSI	52,23	52,23	28,45	44,30	16,96	-27,34	↓
MP					533,99		
PCM	52,23	212,72	250,46	171,80	137,82	-33,98	↓
MS	40,32	45,09	44,34	43,25	46,07	2,82	↑
MTSSS	127,98	117,46	101,52	115,65	147,39	31,74	↑

Peso da formação no orçamento dos serviços

Quanto ao peso da formação nos orçamentos dos serviços, verificou-se que o mesmo corresponde a 0,14%²¹ do total de encargos com pessoal e a 0,03%²² do total do orçamento dos serviços.



Despesas formação/Orçamento total	Despesas formação/Encargos pessoal
95.362.173.424	19.516.706.884

²¹ Rácio entre as despesas com a formação e os encargos totais dos serviços com pessoal.

²² Rácio entre as despesas com a formação e o total do orçamento executado dos serviços.

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

Comparativamente a anos transatos, registaram-se diferenças significativas no peso da formação no orçamento total e nos encargos com pessoal, sendo o peso destes dois indicadores, em 2019, o valor mais baixo dos últimos 5 anos, invertendo a tendência verificada no período de 2017 a 2018.

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

Ano	Despesas Formação/ Orçamento Total (%)	Despesas Formação/ Encargos com pessoal (%)
2019	0,03	0,14
2018	0,06	0,25
2017	0,04	0,20
2016	0,05	0,20
2015	0,05	0,24

No que respeita ao peso da despesa com formação em relação aos *encargos com pessoal*, por área governativa, destacaram-se as áreas MP (1,31%), MDN (0,57%), MTSSS (0,56%), METD e PCM (0,42%), MIH (0,37%) e MAI (0,34%), com um peso superior face ao valor da AP (0,14%).

As áreas MP, MDN, PCM e MAI destacaram-se, igualmente, das restantes áreas governativas por apresentarem níveis mais elevados de despesa com a formação (respetivamente 0,71%, 0,26%, e 0,25 % correspondendo, neste último caso, às duas últimas áreas), relativamente ao orçamento total apresentado.

Fontes de Financiamento

A principal *fonte de financiamento* da formação continuou a ser, à semelhança dos anos anteriores, o *Orçamento do Estado*, com 51,9% do total de serviços que reportaram, seguindo-se as *receitas próprias* (38,7%), *financiamento comunitário* (6,7%) e, por último, outras fontes (2,7%).

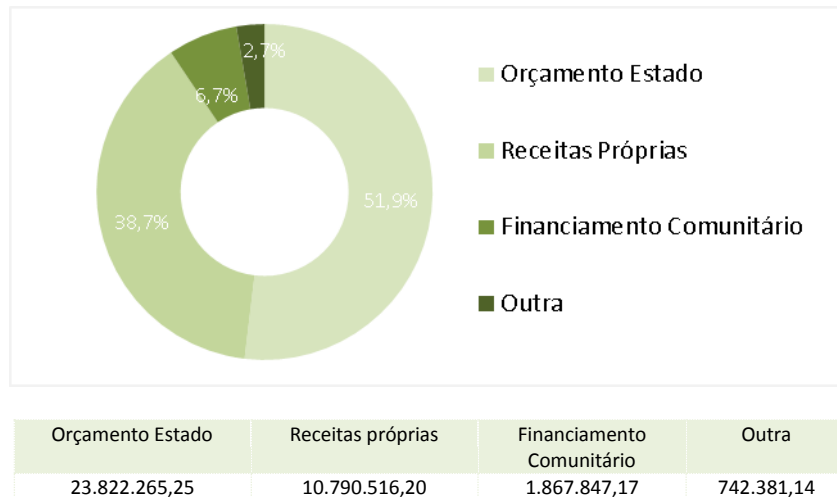


Figura 35 – Tipo de fontes de financiamento da formação

Analisado o recurso às distintas fontes de financiamento da formação por área governativa, concluiu-se que as áreas governativas onde se verificou maior recurso a *verbas do OE* para financiamento da formação, (representando mais de 70% dos organismos respondentes), foram: MCT (74,7%), PCM (74,3%), MDN (74,1%), MAI (72,7%) e MF (70,8%).

As *receitas próprias* foram a fonte de financiamento predominante nas áreas: MC (76,7%), MTSSS (75,8%), METD (71,2%) e MIH (71,6%). Quanto ao financiamento da formação pelos *fundos comunitários*, foi nas áreas MP (87,3%), MNE (27,6%) e MEAP (21,9%) que encontrou maior expressão.

Tabela 17 – Evolução do peso das fontes de financiamento da formação (análise comparativa 2018-2019)

Fontes financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	Δ (2018/2017) p.p.	
Orçamento do Estado (%)	62,6	60,3	65,9	56,5	51,9	-4,6	↓
Receitas Próprias (%)	27,5	29,2	27,2	27,7	38,7	11,1	↑
Financiamento Comunitário (%)	4,4	2,9	4,6	7,6	6,7	-0,9	↓
Outra (%)	5,5	7,5	2,2	8,2	2,7	-5,5	↓
Serviços com execução de formação (%)	87,3	88,1	85,7	75,9	96,7	20,8	↑
Serviços que reportaram custos (%)	80,3	73,8	69,2	68,3	66,7	-1,6	↓

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

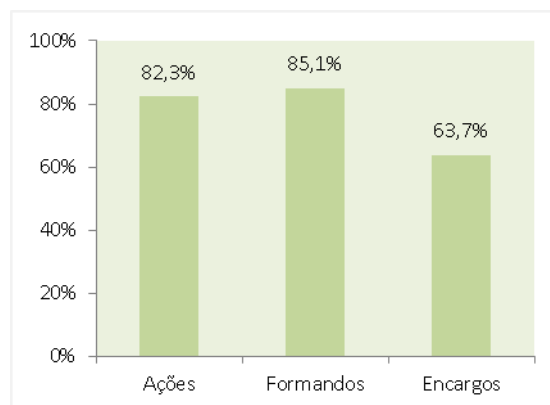
Tabela 18 – Evolução do volume e custos da formação (período 2015 a 2019)

Investimento na formação	2015	2016	2017	2018	2019	Δ (2018/2017)	
N.º total de trabalhadores – serviços com reporte (n.º)	447.230	458.766	453.339	425.158	414.731	-10.427	↓
Peso relativo dos trabalhadores (serviços com reporte) (%)	91,4	92,8	91,4	86,2	82,9	-3,32	↓
Trabalhadores que participaram em ações de formação (%)	44,5	43,9	46	50,4	52,0	1,6	↑
Volume de formação (horas)	10.763.870	14.261.947	8.437.373	8.809.244	8.471.340	-337.904	↓
Horas de formação por trabalhador (horas)	24	31	19	21	20	-1	↓
Custo total (€)	26.828.952	24.690.440	26.965.327	30.153.545	27.870.888	-2.282.657	↓
Custo por trabalhador – serviços com reporte de custos (€)	59,99	53,82	68,88	81,14	67,20	-13,94	↓
Serviços que reportaram custos (%)	80	74	69	68	67	-1	↓

Execução da formação face ao planeado

Relativamente à execução do *plano de formação* dos serviços, verificou-se que a taxa de execução das ações planeadas, foi, em 2019, de 82,3%, valor superior a 2018 que se fixou em 81,1% .

O grau de execução relativo a número de *formandos* e a *encargos* previstos com a formação, foi de 85,1% e 63,7%, respetivamente.



Acções	Formandos	Encargos
63.976	425.620	12.133.832

Figura 36 – Execução do plano de formação

Analisada a execução de ações de formação planeadas em cada área governativa, constata-se que se registaram-se resultados distintos.

A área governativa MTSSS, destacou-se com um número de ações realizadas superior ao planeado (100%), em 21,7%.

A distribuição nas restantes áreas de governo foi a seguinte:

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

Ações (%)	Áreas governativas
> 90%	MNE (97,7%), MTSSS (121,7%)
Entre 89% e 70%	MC (88,2%), Medu (87,9%), MS (84,4%), MF (84%), MAI (80,1%), MP (80%), MAg (79,7%), OSI (72,6%), MDN (72,5%)
Entre 69% e 50%	MCTES (66,6%), PCM (66,3%), MCT (63,3%), MJ (61,8%), METD (57,9%)
< 49%	MIH (43,1%), MM (33,7%), MMEAP (32,9%), MAAC (32,1%)

Quanto à execução prevista em termos de *número de formandos*, constatou-se que a maioria das áreas governativas ficou aquém do previsto, ainda que acima dos 70% de execução (Tabela 20).

Com um número de formandos superior ao previsto, destacaram-se as áreas OSI (+350%), MAAC (+6,8%) e MF (+3,2%).

Registou-se, ao nível do número de formandos, uma execução média de 85,1%, inferior à verificada em 2018 de 93,4% .

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

Formandos (%)	Áreas governativas
> 90%	OSI (450%), MAAC (106,8%), MF (103,2%), MP (97,5%), MAI (95%), MC (94,5%), MS (91,6%), MDN (90%)
Entre 89% e 70%	MAg (85,9%), MTSSS (85,5%), MNE (83,8%), MCTES (83%), MJ (80,7%), PCM (74,3%), MMEAP (72,9%)
< 70%	METD (63,6%), Medu (61,9%), MCT (59%), MIH (52,6%), MM (35%)

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

Observou-se a existência de áreas governativas com uma taxa de execução (encargos) superior a 100%: MTSSS (+69,1%), OSI (+22,7%), MJ (+19,2%), e MC (+2,6%).

Considerados os resultados das várias áreas governativas, verificou-se, ao nível da execução dos orçamentos previstos para a formação, uma execução média de 63,7% , ou seja, inferior à verificada em 2018 (83,5 %).

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

Encargos (%)	Áreas governativas
> 90%	MTSSS (169,1%), OSI (122,7%), MF (119,1%), MCT (102,6%), MNE (98%), MJ (94,5%), MCTES (93,9%), MDN (93,5%)
Entre 89% e 70%	Mag (78,7%), MC (75,3%), PCM (74,7%), MS (71,4%), METD (70,6%)
< 50%	MP (47,7%), MAAC (46,6%), MMEAP (43,1%), MM (41,9%), MAI (39,8%), MIH (30,1%), Medu (28,6%)

Regime de autoformação

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

Verificou-se que, do total de serviços que reportaram, 44,7% referiram a participação de trabalhadores em ações formativas ao abrigo do regime de autoformação, estando aqui envolvidos 34.181 trabalhadores, o que corresponde a 8,2%²³ dos trabalhadores abrangidos pelo reporte (414.731 trabalhadores).

As áreas governativas com maior percentagem de serviços com referência a participação de trabalhadores em formação ao abrigo do regime de autoformação, foram: MIH e MNE (ambas com 66,7%) e MS (67,3%).

²³ 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.

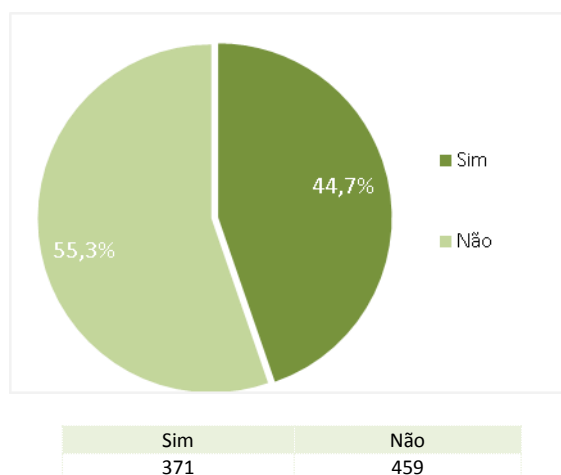


Figura 37 – Serviços que reportam a participação dos trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação

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

As áreas governativas com menor adesão dos trabalhadores a este regime de formação foram: MM (0%), MDN (21,4%) e MAI (28,6%).

Tabela 22 – Evolução do número de trabalhadores ao abrigo do regime de autoformação (período 2015 a 2019)

Ano	N.º de trabalhadores dos serviços que reportaram	N.º de trabalhadores com autoformação	%
2019	414.731	34.181	8,2
2018	425.158	31.619	7,4
2017	453.339	29.318	6,5
2016	458.766	30.278	6,6
2015	447.230	26.870	6,0

Relativamente à percentagem dos trabalhadores que participaram em ações de formação neste regime, por grupo profissional, destacaram-se os grupos: *Médico* (37,2%), *Conservador e Notário* (35,7%), *Técnico Superior de Saúde* (23,9%), *Educador de Infância e Docentes do Ensino Básico e Secundário* (14,6%), *Técnico de Diagnóstico e Terapêutica* (13,2%), *Enfermeiro* (13,0%), e *Pessoal de Inspeção* (11,9%).

No que respeita às carreiras gerais, *Técnico Superior* e *Assistente Operacional*, verificou-se a manutenção do nível de participação na formação em regime de autoformação, tendo-se registado na carreira de *Assistente Técnico* um ligeiro aumento (0,3 p.p.).

Tabela 23 – Evolução da taxa de participação na formação ao abrigo do regime de autoformação em carreiras gerais (período 2015 a 2019)

Grupo profissional	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	Δ (2019/2018) p.p.	
Técnico Superior	4,5	1,5	5,7	6,5	6,5	0,0	=
Assistente técnico	2,0	35,5	1,6	2,0	2,3	0,3	↑
Assistente operacional	1,4	24,6	1,5	1,7	1,7	0,0	=

A comparação entre géneros põe em evidência uma percentagem de género feminino (10,2%²⁴), superior em dobro à percentagem de género masculino (5,1 %²⁵), de participantes em ações de formação no regime de autoformação.

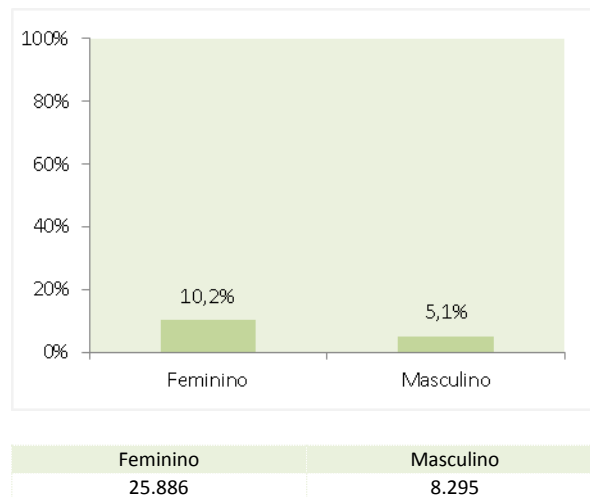


Figura 38 – Participação em ações de formação em regime de autoformação, por género

Oportunidades de melhoria

Relativamente à realização da formação, 48,7 % dos serviços identificou potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

²⁴ 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.

²⁵ 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.

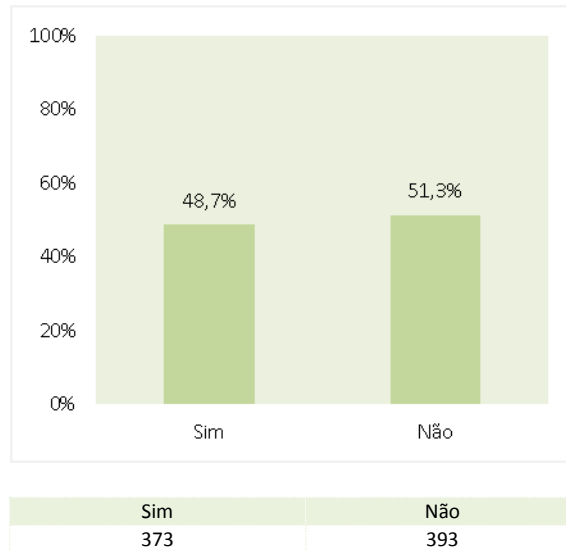
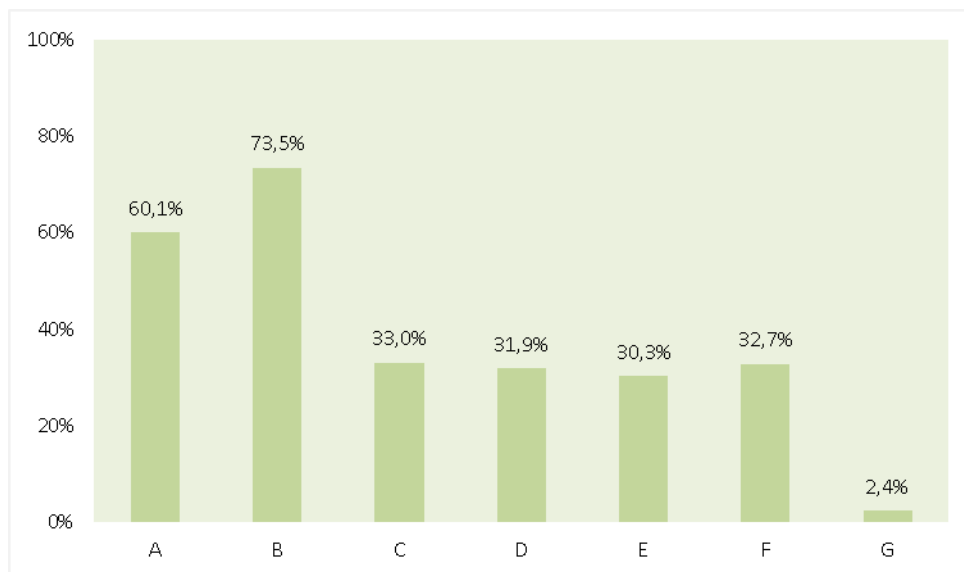


Figura 39 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização da formação

Foram destacadas as seguintes oportunidades de melhoria: (B) *A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas* (73,5 %) e (A) *A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços* (60,1%).



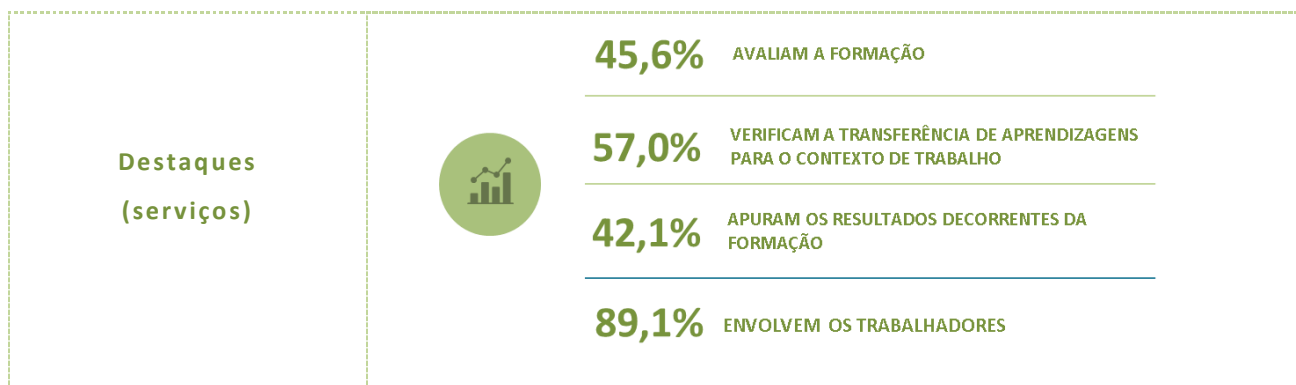
Legenda: A – A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços; B – A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas; C – A gestão das propostas de formação extra plano; D – A capacidade de antecipação e adaptação às mudanças organizacionais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

Figura 40 – Oportunidades de melhoria na realização da formação



8. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO



Realização da avaliação da formação

Verifica-se que 45,6 % dos serviços respondentes referiu ter realizado atividades de avaliação.

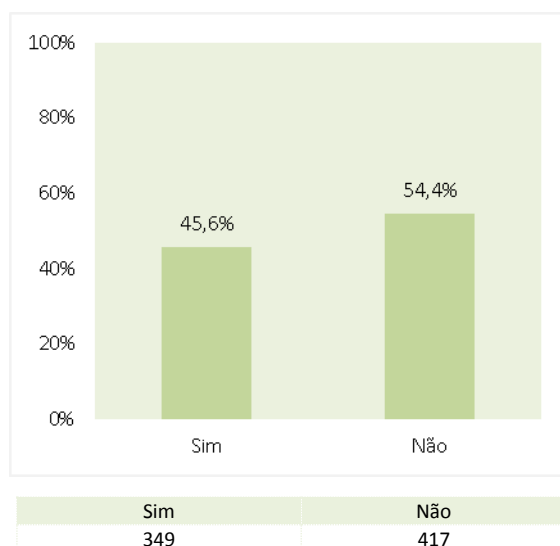


Figura 41 – Avaliação da formação

As áreas governativas com maior presença neste domínio foram: MS (74,0%) e MIH (71,4%).

Momentos da avaliação da formação

A intervenção avaliativa que ocorre *imediatamente após a formação* foi a que registou maior percentagem de adesão (73,6 %), seguida da prática avaliativa verificada *algum tempo após a realização da formação* (40,7 %).

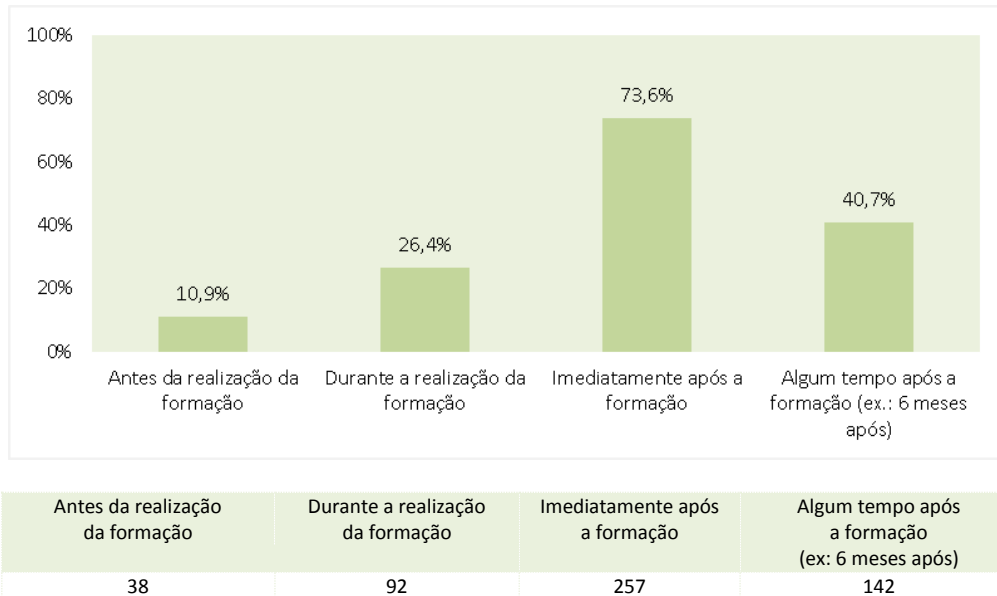


Figura 42 – Momentos de avaliação da formação

Dimensões da avaliação da formação

Nesta esfera de análise, registaram-se diferenças ao nível da participação dos serviços nas várias dimensões de avaliação, com predominância da avaliação de *Reação ou Satisfação* (88,5 %) e de *Aprendizagem* (72,5 %).

Em 57,0% dos serviços, destacou-se o investimento efetuado ao nível da avaliação da *Transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho*.

Com uma percentagem menor surgem as dimensões de avaliação dos *Resultados ou impacto organizacional* (42,1 %) e de avaliação de *Retorno do investimento* com apenas 8,6 %.

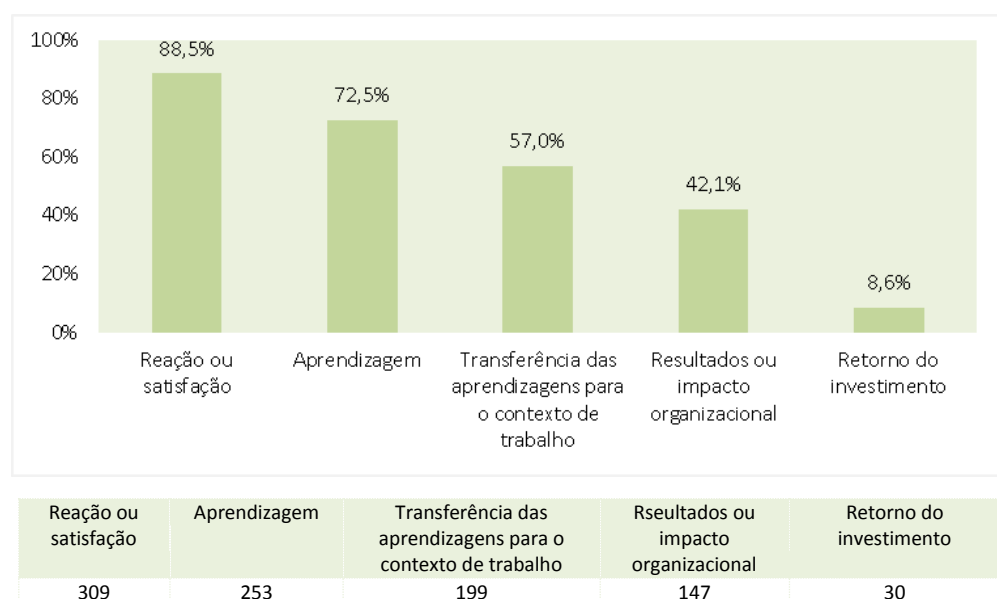


Figura 43 – Dimensões de avaliação da formação

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

Participantes no processo avaliativo

Quando analisado o tipo de interveniente referido nos processos de avaliação da formação, destacou-se a intervenção predominante dos trabalhadores (89,1%), com percentagem superior à verificada em 2018 (87,6%).

No que respeita à intervenção dos *Dirigentes Intermédios ou Chefias Diretas* e dos *Dirigentes Superiores*, a mesma assumiu um peso de 67,0% e 45,8%, respetivamente, notando-se o acréscimo de 1,1 p.p., face a 2018, no que respeita à intervenção das chefias intermédias.

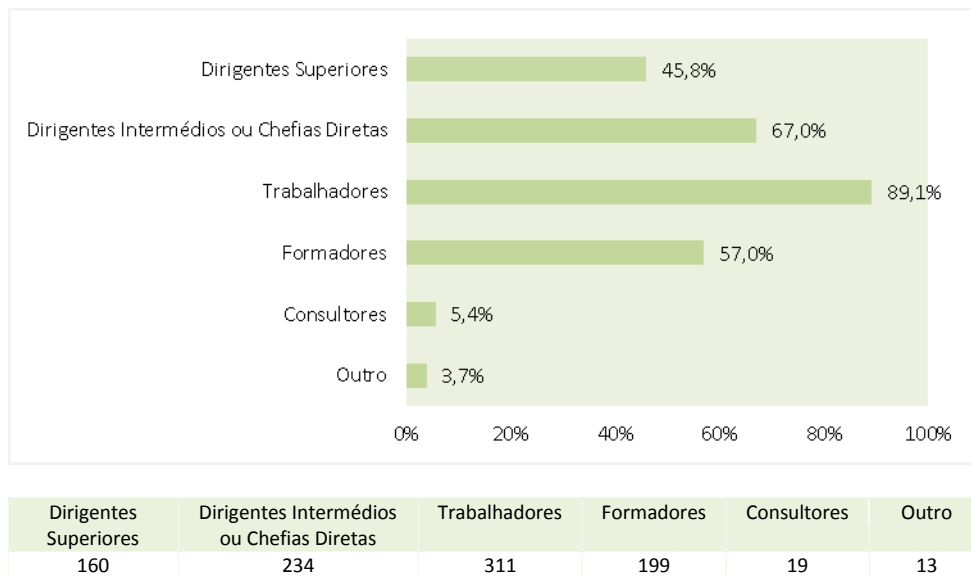


Figura 44 – Participantes na avaliação da formação

Com menor envolvimento dos dirigentes intermédios ou chefias diretas surgiram as áreas: MF e PCM (0%), e MAAC (33,3%). Com maior diversidade e equilíbrio de intervenções (igual ou superior a 50% nas opções, trabalhadores, dirigentes intermédios e formadores) destacaram-se as áreas: MAI, MDN, METD, Medu, MJ, MNE, MS e MTSSS.

Métodos e técnicas utilizadas

O método mais utilizado nas abordagens avaliativas foi o *Inquérito por questionário*, usado por 84,8 % dos respondentes, tendo sido este o único método adotado por 34,7% dos serviços com intervenção na avaliação da formação.

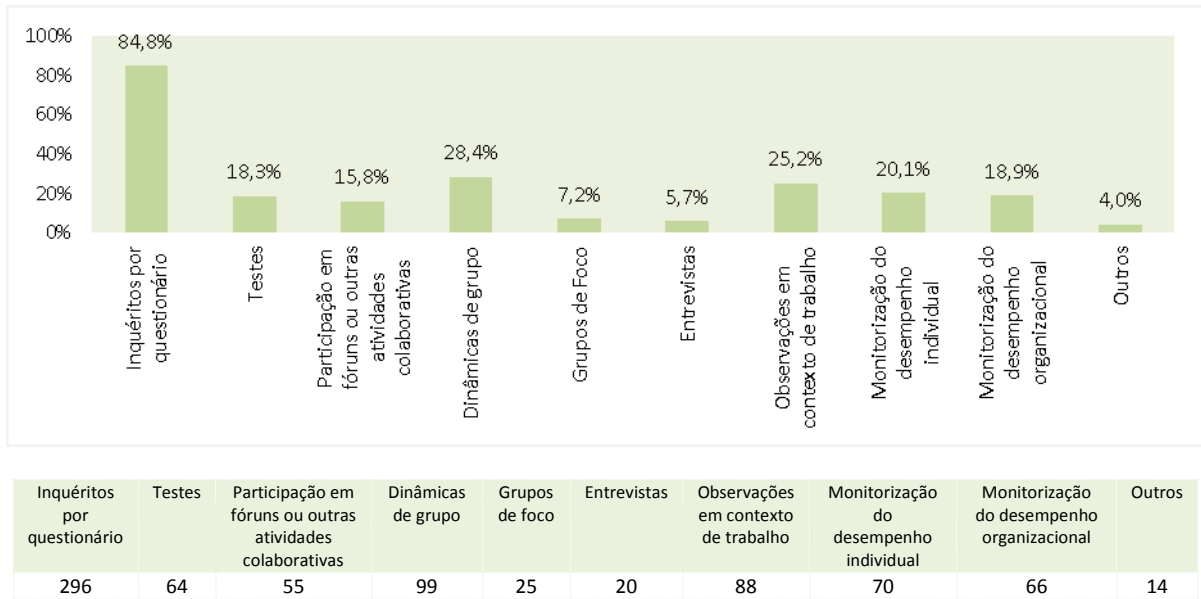


Figura 45 – Métodos e técnicas de avaliação da formação

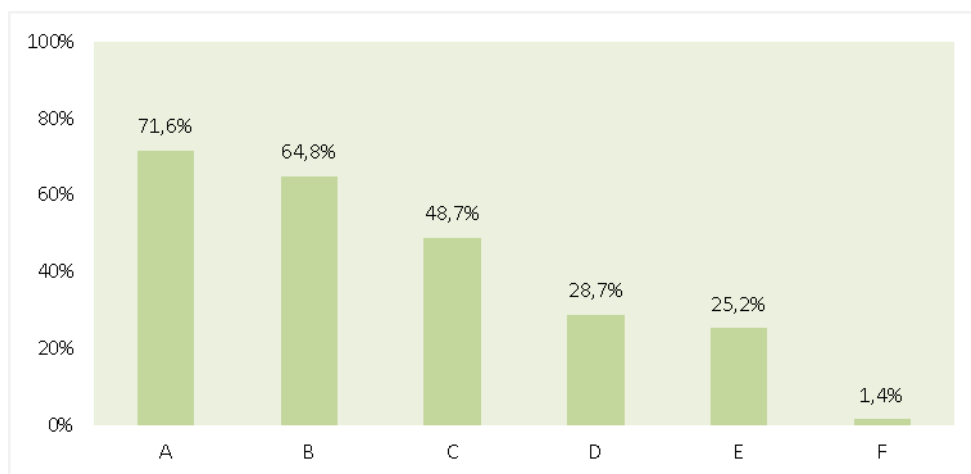
As áreas governativas com maior número de serviços que procuram recorrer, de forma mais equilibrada, aos vários métodos e técnicas de avaliação da formação foram: MCTES, MDN, MEdu, MIH, MMEAP, MNE, MS E MTSSS.

Resultados do processo avaliativo

Registe-se que 71,6% dos serviços procurou fazer retroagir os resultados da avaliação no *ajustamento das estratégias de deteção de necessidades de formação* - opção (A).

O *ajustamento de estratégias de planeamento e de conceção da formação* foi, igualmente, uma prática usada por 64,8% dos respondentes – opção (B).

Note-se que, menos de metade dos serviços recorreu aos resultados da avaliação para *ajuste das estratégias de execução da formação* (48,7 %) – opção (C).



A	B	C	D	E	F
250	226	170	100	88	5

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

Figura 46 – A informação obtida nos vários momentos de avaliação foi utilizada pela entidade para:

Oportunidades de melhoria a considerar na fase da avaliação da formação

Do total de serviços que referiu ter realizado atividades de avaliação da formação, 60,2 % identificou potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

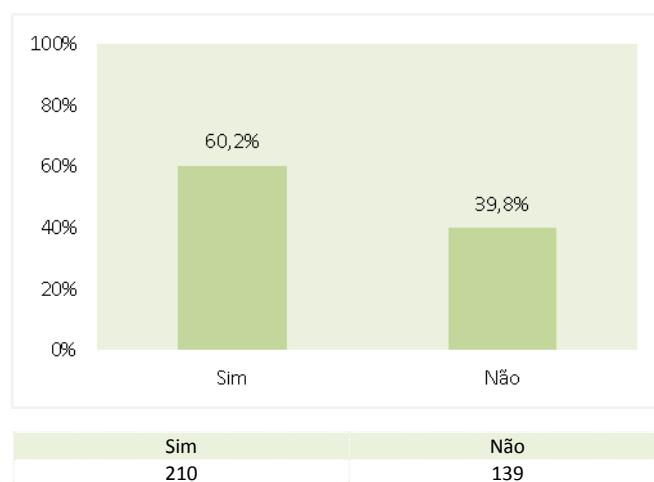
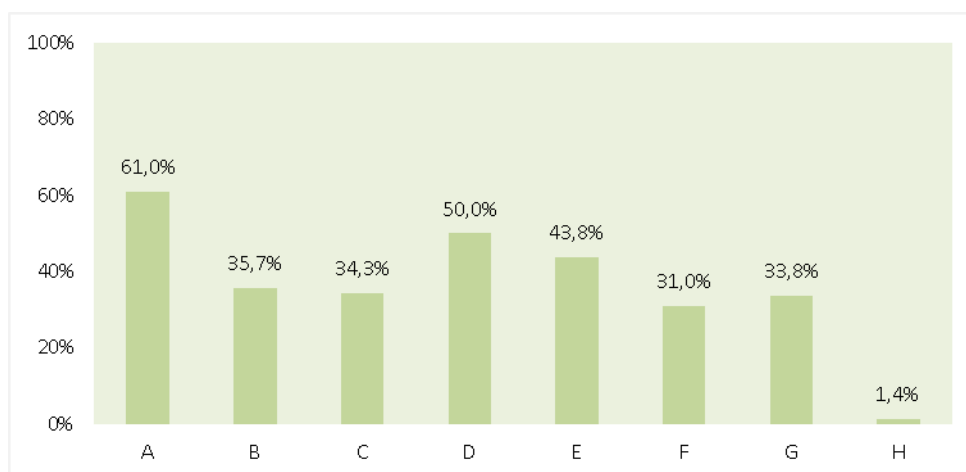


Figura 47 – Identificação de oportunidades de melhoria na avaliação da formação

Mantendo-se a tendência verificada em 2018, os serviços que reportaram em 2019, destacaram como oportunidades de melhoria: (A) *Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação* (61,0%), (D) *Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho* (50,0%) e (E) *Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização* (43,8 %).



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

Figura 48 – Oportunidades de melhoria identificadas na avaliação da formação



9. ANÁLISE COMPARATIVA REPORTE 2018-2019

ANÁLISE COMPARATIVA 2018-2019

Comparando os dados de formação reportados no biénio 2018 e 2019, verificou-se uma tendência de abrandamento da evolução na generalidade dos indicadores analisados.

Relativamente à **caracterização dos serviços**, registou-se uma menor adesão de organismos públicos ao processo de reporte (-5,9 p.p.) e, conseqüentemente, uma menor percentagem de trabalhadores abrangidos (-3,3 p.p.).

Em 2019, notou-se, contudo, um acréscimo de 1,6 p.p. na taxa de participação dos trabalhadores na formação.

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

Tabela 24 – Caracterização dos serviços que reportaram (análise comparativa 2018-2019)

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

No que concerne à realização de **diagnóstico de necessidades de formação**, trata-se da fase do ciclo da gestão da formação na qual participaram menos serviços da AP, significando que se manteve a tendência de eventual desinvestimento na implementação deste tipo de prática em serviços da administração pública (-2,2 p.p., relativamente a 2018).

O incremento assinalado no reporte de 2018, de maior recurso a realização de reuniões de equipa na determinação das necessidades de formação (+26,7 p.p.), não se manteve em 2019.

Destacaram-se as áreas governativas cujos serviços reduziram, em 2019, a adoção de abordagens de diagnóstico de carácter meramente reativo: MC, MDN, Medu, MIH, MM, OSI e MS.

Tabela 25 – Diagnóstico de necessidades de formação (análise comparativa 2018-2019)

Indicadores (destaques)	2017	2018	2019	Δ (p.p.)	
% serviços que realizaram diagnóstico de necessidades	72,0%	70,1%	67,9%	-2,2	↓
% serviços que envolveram os trabalhadores no DNF	82,8%	81,8%	82,9%	1,1	↑
% métodos e técnicas utilizados (destaque)					
· Questionários	66,0%	59,2%	65,0%	5,8	↑
· Reuniões de equipa	39,9%	66,6%	63,5%	-3,1	↓
% serviços com abordagens unicamente reativas	28,3%	14,4%	11,7%	-2,7	↓
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria “Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização”	70,8%	71,9%	71,2%	-0,7	↓

No que respeita a práticas de **planeamento de formação** (Tabela 26), verificou-se, em 2019, uma redução da percentagem de serviços que elaboraram planos de formação (-0,3 p.p.), bem como da percentagem dos que procederam à sua elaboração em documento autónomo (-1,1 p.p.).

Nestas práticas, destacou-se, todavia, o incremento de 2,4 p.p. na percentagem de serviços que consideram, no respetivo plano de formação, dados recolhidos em sede de SIADAP.

Igual nota de destaque para o acréscimo da percentagem de serviços que reconhece a necessidade de integração, no plano de formação, dos resultados do diagnóstico de necessidades.

Registou-se, ainda, um aumento da percentagem de serviços que elaboraram o plano de formação com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores face a exigências dos respetivos postos de trabalho (+2,6 p.p.).

Tabela 26 – Planeamento da formação (análise comparativa 2018-2019)

Indicadores (destaques)	2017	2018	2019	Δ (p.p.)	
% serviços com plano de formação	68,9%	68,6%	68,3%	-0,3	↓
% serviços que elaboraram plano de formação em documento autónomo	84,1%	85,6%	84,5%	-1,1	↓
% serviços com plano elaborado com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores	81,7%	78,9%	81,5%	2,6	↑
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria no alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano	60,3%	65,2%	63,4%	-1,8	↓

No domínio da **execução da formação**, identificou-se uma tendência negativa em alguns indicadores, comparativamente a 2018, designadamente no que respeita a taxa de execução da despesa total de formação (-19,8 p.p.) e taxa de execução do número de formandos previstos (-8,3 p.p.).

Constatou-se, no entanto, um acréscimo no número de ações de formação (+1,2 p.p.).

O número de trabalhadores que participaram na formação em 2019, foi superior em 1.6 p.p. face a 2018, destacando-se a adesão à formação dos trabalhadores da carreira geral de Assistente Técnico (5,5 p.p.).

Verificou-se uma ligeira redução no número de horas de formação por trabalhador (20h face às 21h apuradas em 2018), contudo, superior ao número de horas registado em 2017, 19h. Consequentemente, o volume de formação atingiu, em 2019, um valor inferior face ao ano transato (-337.904 h).

Acompanhando a tendência já sinalizada em 2017, registou-se maior recurso ao regime de formação de *e-learning* e/ou *blended-learning*, com acréscimo de 1,8 p.p., face a 2018.

A variável *Peso da despesa da formação dos trabalhadores, face ao orçamento total dos serviços*, que reportaram em 2019, sofreu um decréscimo de -0,03 p.p., face a 2018.

No que respeita às fontes de financiamento da formação, foi a opção *Orçamento de Estado* a que mais se destacou, apesar de ter tido um decréscimo de 4,6p.p., face ao ano anterior.

Tabela 27 – Realização da formação (análise comparativa 2018-2019)

Indicadores (destaques)	2017	2018	2019	Δ (p.p.)	
% execução do número de ações previstas	85,8%	81,1%	82,3%	1,2	↑
% execução do número de formandos previstos	97,9%	93,4%	85,1%	-8,3	↓
% execução de encargos previstos com a formação	83,9%	83,5%	63,7%	-19,8	↓
% trabalhadores que participaram em formação	46,0%	50,4%	52,0%	1,6	↑
N.º horas de formação por trabalhador	19h	21	20	-1	↓
Volume de formação (h)	8.437.373	8.809.244	8.741.340	-67.904	↓
% dirigentes superiores com participação na formação	38,8%	41,4%	41,7%	0,3	↑
% dirigentes intermédios com participação na formação	71,8%	75,1%	72,5%	-2,6	↓
% técnicos superiores com participação na formação	56,0%	60,5%	58,4%	-2,1	↓
% assistentes técnicos com participação na formação	35,9%	34,2%	39,7%	5,5	↑
% assistentes operacionais com participação na formação	24,4%	25,7%	26,1%	0,4	↑
% formação em regime presencial	96,2%	93,1%	91,4%	-1,7	↓
% formação em regime <i>e-learning</i> e/ou <i>blended learning</i>	3,5%	6,5%	8,3%	1,8	↑
% trabalhadores que participaram em ações de autoformação	6,5%	7,4%	8,2%	0,8	↑
Custo médio de formação por trabalhador	69€	81,0	67,2	-13,8	↓
Peso despesa de formação/orçamento total dos serviços	0,04%	0,1%	0,3%	0,2	↑
% formação financiada pelo Orçamento de Estado	65,9%	56,5%	51,9%	-4,6	↓
% formação financiada por fundos comunitários	4,6%	7,6%	6,7%	-0,9	↓
% serviços que reportaram os custos da formação	69,2%	68,3%	66,7%	-1,6	↓
% serviços que destacaram a oportunidade de melhoria <i>Sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas</i>	63,6%	70,9%	73,5%	2,6	↑

No domínio da **avaliação da formação**, registou-se uma menor percentagem (-4,5 p.p.) de serviços com intervenção nesta fase do ciclo da gestão da formação (45,6%), podendo significar eventual desinvestimento deste tipo de práticas nos organismos públicos que reportaram.

Verificou-se, em 2019, a inversão da tendência positiva, sinalizada em 2018, no que concerne ao investimento na avaliação da formação realizada algum tempo após a realização das ações (-3,9p.p.).

Notou-se, contudo, a tendência positiva (+3,6 p.p), no que respeita ao número de serviços que refere utilizar os resultados dos processos de avaliação da formação no ajuste das práticas de necessidades de formação.

Seguindo a tendência dos últimos anos, cerca de 61% dos serviços respondentes sinalizaram a necessidade de uma melhor definição dos objetivos da avaliação da formação²⁶.

Tabela 28 – Avaliação da formação (análise comparativa 2018-2019)

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

²⁶ A definição de objetivos aqui referida abrange as intervenções nas distintas dimensões de avaliação (reação, aprendizagem, transferência de aprendizagens, resultados e impactos e retorno do investimento).



10. OPORTUNIDADES DE MELHORIA

OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Atentos os resultados das análises efetuadas ao longo do relatório, apresentam-se as seguintes oportunidades de melhoria no que respeitam à intervenção dos serviços públicos no ciclo de gestão da formação:



Relativamente à fase de diagnóstico de necessidades, observou-se, em 2019, uma redução no número de serviços públicos com participação neste domínio, pelo que se afigura necessário:

- Progredir na implementação de diagnósticos de necessidades de formação que acolham as prioridades de desenvolvimento profissional dos trabalhadores, articuladamente com os objetivos e necessidades dos serviços públicos. Consta-se, ainda, elevada percentagem de serviços públicos que referem não ter presente, no processo de determinação de necessidades de formação, os respetivos instrumentos de gestão, aqui se incluindo o plano anual de atividades e o QUAR;
- Aperfeiçoar a implementação de metodologias de diagnóstico de necessidades pela ótica das competências, aproveitando para destacar e potenciar as competências distintivas da organização e sinalizar os problemas cuja resolução possa passar pela formação;
- Melhorar e estimular as práticas de diagnóstico de necessidades no contexto do ciclo de avaliação do desempenho individual e/ou de equipas;
- Em 2019, foi sinalizada a tendência para um maior envolvimento dos trabalhadores no âmbito do processo de identificação de necessidades de formação. Deverá, para o efeito, manter-se o fortalecimento dos processos de comunicação entre dirigentes e trabalhadores, através do recurso, sempre que possível, a técnicas que permitam a participação das partes envolvidas.
- Prever no diagnóstico de necessidades a verificação do cumprimento da regra prevista no n.º 5 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que estabelece que os planos de formação assegurem, tendencialmente, a todos os trabalhadores, uma ou mais ações de formação em cada três anos.



Planeamento da formação

No domínio do planeamento da formação, assistiu-se a um maior foco nas necessidades prioritárias dos trabalhadores.

Existe, no entanto, um número significativo de organismos sem plano de formação anual, pelo que se anunciam as seguintes sugestões de melhoria:

- Construir planos de formação de carácter estruturante, com soluções formativas que possam contribuir para uma melhor capacitação dos trabalhadores, equipas e, conseqüentemente, das respostas dos serviços públicos, resultando na melhoria da qualidade da prestação pública;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores na construção das soluções formativas, visando-se com esta medida uma maior participação e mobilização dos mesmos para a formação;
- Reforçar o potencial de competências interno, colocando-o ao serviço de eventuais atividades de formação internas. Esta iniciativa permitirá criar e/ou reforçar a bolsa interna de formadores, neste caso, a capacitação dos trabalhadores do próprio serviço;
- Prever no desenho da formação, a abordagem a um conjunto de atuações que possam facilitar a transferência das aprendizagens adquiridas, e, conseqüentemente, a criação de melhores condições para a aferição dos impactos da formação realizada.



Realização da formação

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

- Diversificar os vários regimes de formação, aproveitamento as mais-valias de cada contexto de formação. Em 2019 assistiu-se a maior investimento nas formações em regime *e-learning* e *blended learning*, situação a promover face às facilidades, vantagens e potencial de atratividade que esta forma de organizar a formação encerra;
- Em 2019, verificaram-se maiores dificuldades no cumprimento dos planos de formação elaborados na AP, contrariando as tendências positivas antes verificadas em 2017 e 2018. A monitorização

trimestral ou semestral da execução do plano, pode ajudar a alinhar, atempadamente, os respetivos objetivos às necessidades dos trabalhadores e dos serviços nos quais exercem funções;

- Implementar soluções formativas que acolham as especificidades dos contextos de trabalho, explorando e potenciando a experiência profissional de quem participa na formação;
- Implementar sistemas de monitorização da formação inicial e contínua nas organizações públicas, permitindo uma melhor caracterização, otimização e gestão das competências internas dos serviços públicos.



Avaliação da formação

Por último, no que respeita à avaliação da formação, continua a constituir a fase do ciclo da gestão da formação menos explorada pelos serviços públicos, com menos de 50% dos serviços a reportarem práticas neste domínio. Destacam-se aqui as seguintes oportunidades de melhoria:

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



ANEXO

ANEXO

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

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAg	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	METD	Medu	MF	MIH	MJ	MM	MMEAP	MNE	OSI	MP	PCM	MS	MTSSS	TOTAL
I - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE																					
Serviços com unidades de formação e respetivo nível hierárquico																					
Unidade de nível superior a Direcção de Serviços	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	2,3%	0,0%	3,2%
Direcção de Serviços	33,3%	0,0%	0,0%	4,5%	100,0%	0,0%	16,7%	100,0%	0,0%	50,0%	0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,6%	25,0%	11,8%
Divisão	0,0%	50,0%	75,0%	22,7%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	33,3%	4,7%	37,5%	12,4%
Núcleo de formação	0,0%	0,0%	0,0%	31,8%	0,0%	50,0%	66,7%	0,0%	31,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	51,2%	37,5%	33,9%
Outro	33,3%	50,0%	25,0%	40,9%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	66,2%	50,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,3%	0,0%	38,7%
Software ou instrumento tecnológico de apoio à atividade de gestão da formação																					
Sim	57,1%	50,0%	22,2%	22,8%	20,0%	15,4%	40,0%	30,8%	14,3%	28,6%	57,1%	33,3%	0,0%	50,0%	33,3%	12,5%	33,3%	60,0%	50,0%	37,5%	21,0%
Tipo de software ou instrumento tecnológico de apoio																					
MS Office ou equivalente	75,0%	50,0%	50,0%	72,2%	0,0%	100,0%	75,0%	100,0%	67,6%	0,0%	50,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	56,0%	66,7%	67,7%
Plataforma informática adaptada	25,0%	16,7%	0,0%	22,2%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	40,8%	100,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	33,3%	56,0%	50,0%	37,9%
Software de gestão integrada	25,0%	0,0%	0,0%	27,8%	100,0%	0,0%	0,0%	25,0%	15,5%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	33,3%	16,8%
Outra	0,0%	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	8,1%
Bolsa de Formadores																					
Sim	42,9%	16,7%	22,2%	17,7%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	28,5%	28,6%	14,3%	44,4%	0,0%	16,7%	0,0%	25,0%	0,0%	60,0%	66,0%	31,3%	28,5%
Existência de bolsa de formadores																					
Formadores internos	100,0%	50,0%	100,0%	85,7%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	96,5%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	96,3%
Formadores externos (oriundos de serviços da AP)	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	27,5%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	72,7%	80,0%	37,6%
Formadores externos (fora da AP)	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,3%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	72,7%	100,0%	26,1%
Serviços que ministram formação para o exterior																					
Sim	0,0%	15,4%	11,1%	8,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	3,9%	0,0%	0,0%	30,0%	0,0%	33,3%	33,3%	12,5%	0,0%	60,0%	20,0%	18,8%	6,7%
Existência de Sistema Interno de Gestão da Qualidade																					
Sim	28,6%	0,0%	22,2%	32,9%	0,0%	7,7%	20,0%	23,1%	8,0%	0,0%	14,3%	11,1%	33,3%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	25,0%	14,1%
II - DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO																					
Realização de diagnóstico de necessidades de formação																					
Sim	85,7%	100,0%	55,6%	50,6%	100,0%	30,8%	70,0%	84,6%	67,1%	71,4%	85,7%	66,7%	50,0%	83,3%	66,7%	62,5%	33,3%	60,0%	94,0%	81,3%	67,9%
Intervalo de tempo referente ao diagnóstico de necessidades de formação																					
Anual	83,3%	75,0%	100,0%	80,0%	60,0%	50,0%	71,4%	90,9%	75,1%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	66,7%	74,5%	92,3%	77,1%
Bianual	16,7%	25,0%	0,0%	15,0%	40,0%	25,0%	14,3%	9,1%	20,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	21,3%	7,7%	18,8%
Mais do que 2 anos	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	25,0%	14,3%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	4,3%	0,0%	4,0%
Foco da análise diagnóstica realizada																					
Organizacional	50,0%	33,3%	40,0%	35,0%	60,0%	50,0%	14,3%	63,6%	46,7%	40,0%	33,3%	16,7%	33,3%	40,0%	50,0%	40,0%	100,0%	33,3%	48,9%	38,5%	44,8%
Área ou unidade funcional	33,3%	50,0%	40,0%	47,5%	20,0%	50,0%	28,6%	9,1%	22,8%	20,0%	66,7%	50,0%	66,7%	20,0%	50,0%	60,0%	0,0%	66,7%	23,4%	46,2%	27,9%
Individual	16,7%	16,7%	20,0%	17,5%	20,0%	0,0%	57,1%	27,3%	30,5%	40,0%	0,0%	33,3%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,7%	15,4%	27,3%
Fontes de identificação das necessidades de formação (TOP 3)																					
Propostas dos trabalhadores	66,7%	91,7%	100,0%	77,5%	40,0%	50,0%	71,4%	81,8%	84,4%	40,0%	83,3%	100,0%	66,7%	80,0%	100,0%	60,0%	100,0%	66,7%	87,2%	92,3%	82,9%
Propostas dos dirigentes	50,0%	100,0%	100,0%	80,0%	60,0%	75,0%	85,7%	90,9%	61,4%	100,0%	83,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	100,0%	97,9%	100,0%	71,5%
Documentos de gestão da entidade	50,0%	41,7%	40,0%	45,0%	40,0%	50,0%	85,7%	54,5%	62,9%	40,0%	50,0%	50,0%	0,0%	60,0%	100,0%	40,0%	100,0%	66,7%	66,0%	61,5%	59,8%
Participantes na realização do diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3)																					
Dirigentes intermédios ou chefias diretas	100,0%	100,0%	100,0%	92,5%	100,0%	100,0%	100,0%	81,8%	84,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	97,9%	100,0%	88,8%
Trabalhadores	100,0%	100,0%	80,0%	90,0%	60,0%	75,0%	100,0%	81,8%	86,5%	80,0%	100,0%	83,3%	100,0%	100,0%	100,0%	40,0%	100,0%	100,0%	76,6%	92,3%	86,2%
Dirigentes superiores	50,0%	66,7%	40,0%	72,5%	20,0%	50,0%	57,1%	72,7%	65,9%	80,0%	83,3%	66,7%	100,0%	80,0%	50,0%	100,0%	100,0%	66,7%	80,9%	76,9%	68,1%
Métodos/técnicas utilizados no diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3)																					
Questionários	100,0%	91,7%	100,0%	67,5%	60,0%	100,0%	42,9%	90,9%	57,8%	60,0%	66,7%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%	80,0%	0,0%	66,7%	80,9%	76,9%	65,0%
Reuniões de equipa	0,0%	33,3%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	28,6%	9,1%	76,3%	60,0%	66,7%	50,0%	33,3%	60,0%	50,0%	20,0%	100,0%	66,7%	63,8%	61,5%	63,5%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAg	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	METD	Medu	MF	MIH	MJ	MM	MMEAP	MNE	OSI	MP	PCM	MS	MTSSS	TOTAL	
Análise de problemas	33,3%	16,7%	20,0%	17,5%	20,0%	25,0%	71,4%	9,1%	44,9%	40,0%	16,7%	50,0%	0,0%	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	33,3%	34,0%	38,5%	38,8%	
Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação																						
Abordagem tendencialmente reativa	16,7%	41,7%	0,0%	22,5%	40,0%	0,0%	14,3%	9,1%	10,5%	40,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	4,3%	0,0%	11,7%	
Abordagem tendencialmente prospetiva	16,7%	8,3%	0,0%	10,0%	0,0%	25,0%	28,6%	9,1%	25,1%	0,0%	50,0%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	33,3%	19,1%	0,0%	21,5%	
Abordagem de natureza reativa e prospetiva	66,7%	50,0%	100,0%	67,5%	60,0%	75,0%	57,1%	81,8%	64,4%	60,0%	50,0%	50,0%	33,3%	100,0%	100,0%	60,0%	100,0%	33,3%	76,6%	100,0%	66,7%	
Identificação de oportunidades de melhoria diagnóstico de necessidades de formação																						
Sim	33,3%	75,0%	40,0%	57,5%	60,0%	50,0%	71,4%	18,2%	60,2%	20,0%	50,0%	50,0%	0,0%	60,0%	100,0%	60,0%	100,0%	66,7%	78,7%	69,2%	60,2%	
Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)																						
Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização	50,0%	88,9%	100,0%	52,2%	66,7%	100,0%	80,0%	100,0%	72,1%	100,0%	33,3%	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%	66,7%	0,0%	100,0%	75,7%	66,7%	71,2%	
Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização / das unidades / dos serviços	100,0%	55,6%	50,0%	82,6%	66,7%	50,0%	60,0%	0,0%	66,2%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%	100,0%	33,3%	0,0%	100,0%	64,9%	66,7%	66,1%	
Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação	50,0%	11,1%	0,0%	39,1%	66,7%	0,0%	40,0%	50,0%	47,8%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	66,7%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	37,8%	11,1%	43,1%	
III - PLANO DE FORMAÇÃO																						
Elaboração do plano de formação																						
Sim	57,1%	83,3%	55,6%	51,9%	100,0%	46,2%	80,0%	92,3%	67,5%	71,4%	85,7%	55,6%	66,7%	83,3%	66,7%	62,5%	33,3%	80,0%	94,0%	75,0%	68,3%	
Inputs para o plano de formação																						
Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam	75,0%	100,0%	80,0%	95,1%	60,0%	83,3%	100,0%	83,3%	75,6%	80,0%	83,3%	80,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,6%	100,0%	81,5%	
Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas	75,0%	50,0%	40,0%	58,5%	40,0%	66,7%	75,0%	41,7%	50,0%	80,0%	50,0%	100,0%	25,0%	60,0%	100,0%	20,0%	0,0%	75,0%	76,6%	58,3%	54,3%	
Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho	25,0%	20,0%	40,0%	39,0%	20,0%	16,7%	25,0%	25,0%	49,4%	0,0%	50,0%	40,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	44,7%	41,7%	43,4%	
Documento referente ao plano de formação																						
Sim	100,0%	100,0%	80,0%	87,8%	80,0%	66,7%	87,5%	83,3%	81,8%	60,0%	83,3%	80,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,6%	91,7%	84,5%	
Identificação de oportunidades de melhoria do plano de formação																						
Sim	50,0%	60,0%	20,0%	43,9%	60,0%	33,3%	25,0%	25,0%	53,9%	20,0%	50,0%	40,0%	25,0%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	75,0%	70,2%	50,0%	53,3%	
Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)																						
O alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano	50,0%	83,3%	0,0%	55,6%	66,7%	0,0%	50,0%	0,0%	63,5%	100,0%	33,3%	100,0%	0,0%	40,0%	100,0%	50,0%	100,0%	100,0%	72,7%	83,3%	63,4%	
O grau de integração no plano das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação	50,0%	50,0%	100,0%	44,4%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	57,5%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%	60,0%	100,0%	50,0%	0,0%	66,7%	45,5%	50,0%	54,5%	
A necessidade de reforçar o uso das tecnologias digitais no acompanhamento e gestão da execução do plano de formação	100,0%	16,7%	100,0%	61,1%	66,7%	0,0%	100,0%	100,0%	44,8%	0,0%	33,3%	100,0%	0,0%	20,0%	50,0%	50,0%	0,0%	66,7%	63,6%	100,0%	49,8%	
IV - REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO																						
Distribuição de trabalhadores comunicados no reporte, por género																						
% Masculino	97,7%	100,0%	99,6%	100,0%	100,0%	100,0%	51,2%	99,7%	74,3%	99,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	37,7%	71,2%	75,2%	87,7%	100,0%	100,0%	91,2%	
% Feminino	86,4%	100,0%	99,4%	100,0%	95,0%	100,0%	55,9%	100,0%	59,6%	99,8%	78,7%	100,0%	95,1%	94,7%	50,0%	72,9%	100,0%	93,6%	94,2%	100,0%	78,3%	
Trabalhadores envolvidos na formação, por género																						
% Masculino	72,5%	48,2%	23,9%	14,6%	50,0%	25,3%	59,1%	77,3%	42,6%	88,6%	36,0%	27,3%	32,2%	64,3%	64,8%	46,7%	74,2%	45,5%	40,1%	71,1%	49,1%	
% Feminino	54,4%	51,5%	25,5%	27,2%	58,5%	28,4%	45,3%	63,6%	51,9%	82,3%	53,9%	32,0%	37,9%	80,2%	55,7%	44,2%	99,0%	53,4%	60,1%	72,0%	53,8%	
N.º de trabalhadores que frequentaram ações de formação	31.538	2.240	791	8.657	531	571	8.955	1.526	55.589	10.310	694	4.419	328	616	767	4.251	271	639	68.033	14.984	215.710	
Volume de formação (horas)	2.193.006	54.026	22.693	235.794	7.214	20.239	2.448.289	38.905	1.321.896	353.420	18.961	219.679	12.513	17.136	47.380	58.899	10.734	15.716	1.027.432	347.409	8.471.340	

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAg	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	METD	Medu	MF	MIH	MJ	MM	MMEAP	MNE	OSI	MP	PCM	MS	MTSSS	TOTAL
Horas de formação por trabalhador	49,2	12,1	7,1	5,8	7,5	9,7	153,5	17,5	11,8	29,1	12,1	14,8	13,5	20,7	36,3	6,2	36,0	12,3	8,2	16,6	20,4
Horas de formação por modalidade																					
Formação contínua	55,6%	96,1%	95,4%	80,3%	100,0%	56,7%	45,3%	82,2%	91,6%	56,0%	88,7%	49,9%	44,2%	64,7%	81,8%	95,0%	100,0%	40,3%	86,8%	89,8%	65,0%
Formação inicial	44,4%	3,9%	4,6%	19,7%	0,0%	43,3%	54,7%	17,8%	8,4%	44,0%	11,3%	50,1%	55,8%	35,3%	18,2%	5,0%	0,0%	59,7%	13,2%	10,2%	35,0%
Distribuição de horas por tipo de acção de formação																					
Formação interna	92,0%	28,1%	21,8%	39,8%	51,2%	48,9%	97,4%	38,6%	68,1%	86,5%	47,5%	95,1%	25,2%	74,5%	46,6%	86,2%	8,8%	59,3%	75,3%	85,8%	84,3%
Formação externa	8,0%	71,9%	78,2%	60,2%	48,8%	51,1%	2,6%	61,4%	31,9%	13,5%	52,5%	4,9%	74,8%	25,5%	53,4%	13,8%	91,2%	40,7%	24,7%	14,2%	15,7%
Volume de formação por tipo de horário																					
Laboral	99,7%	99,4%	92,4%	82,3%	99,8%	86,4%	100,0%	97,5%	27,7%	99,7%	96,9%	99,8%	93,9%	98,8%	97,1%	99,1%	94,7%	91,8%	95,7%	98,2%	87,4%
Pós-laboral	0,2%	0,6%	1,4%	7,3%	0,2%	12,4%	0,0%	0,2%	66,4%	0,0%	2,1%	0,1%	0,7%	0,7%	1,2%	0,9%	0,2%	7,7%	0,5%	0,4%	10,8%
Misto	0,0%	0,0%	6,2%	10,4%	0,0%	1,2%	0,0%	2,3%	5,9%	0,3%	1,1%	0,1%	5,4%	0,4%	1,7%	0,0%	5,0%	0,4%	3,8%	1,4%	1,8%
Volume de formação por regime de formação																					
Presencial	97,6%	71,0%	99,0%	91,8%	99,9%	84,9%	86,1%	95,0%	93,2%	73,5%	97,6%	99,3%	86,5%	39,2%	47,7%	88,7%	99,9%	95,4%	95,5%	94,5%	91,4%
A distância ou e-learning	0,5%	27,6%	1,0%	3,8%	0,1%	12,4%	0,0%	2,1%	1,7%	11,3%	1,5%	0,2%	8,9%	52,2%	51,0%	3,8%	0,1%	1,1%	2,5%	3,5%	2,1%
Regime misto/blended learning	1,9%	1,0%	0,0%	3,8%	0,0%	2,7%	13,9%	2,9%	5,1%	15,2%	0,9%	0,5%	3,7%	8,5%	1,4%	5,2%	0,0%	3,4%	0,2%	1,5%	6,2%
No posto de trabalho/em exercício	0,0%	0,3%	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	1,8%	0,5%	0,3%
Distribuição do volume de formação interna organizada pela própria entidade																					
	33,1%	0,2%	0,0%	1,1%	0,0%	0,0%	39,1%	0,1%	1,7%	4,9%	0,0%	3,4%	0,0%	0,1%	0,3%	0,8%	0,0%	0,1%	11,7%	3,2%	100,0%
Estrutura de custos da formação																					
% Custos directos	40,3	100,0	100,0	91,3	91,4	90,2	99,3	95,3	95,9	100,0	82,0	63,6	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	66,3	100,0	84,1
% Custos indirectos	59,7	0,0	0,0	8,7	8,6	9,8	0,7	4,7	4,1	0,0	18,0	36,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	33,7	0,0	15,9
Custo da formação por trabalhador (subamostra com reporte de custos)																					
Nº total de trabalhadores (subamostra)	44.617	4.474	3.197	39.684	965	2.074	15.932	2.229	56.539	12.160	791	9.120	929	728	1.304	9.430	298	1.273	125.232	20.827	351.803
Custo total (€)	2.790.552,33	190.171,01	134.012,57	2.452.066,54	37.361,53	61.090,72	2.902.559,14	343.206,94	7.723.921,10	840.164,72	187.498,54	555.921,99	68.012,76	19.017,05	219.732,25	159.905,36	159.128,50	175.448,88	5.774.567,34	3.076.548,50	27.870.887,77
Custo por trabalhador (€)	62,54	42,51	41,84	60,27	38,72	29,29	181,97	153,97	69,17	69,09	119,96	37,44	73,21	23,02	168,51	16,96	533,99	137,82	46,07	147,39	67,20
Entidades que reportaram custos (%)	100,00	100,00	77,78	91,67	100,00	100,00	92,31	100,00	51,63	100,00	83,33	90,00	100,00	83,33	100,00	100,00	100,00	100,00	98,18	93,75	66,63
Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento dos serviços																					
Despesas formação / orçamento total	0,250%	0,089%	0,075%	0,047%	0,049%	0,036%	0,256%	0,038%	0,133%	0,1259%	0,048%	0,044%	0,079%	0,003%	0,113%	0,026%	0,705%	0,254%	0,011%	0,012%	0,029%
Despesas formação / encargos pessoal	0,34%	0,14%	0,15%	0,07%	0,11%	0,11%	0,57%	0,42%	0,18%	0,165%	0,37%	0,10%	0,23%	0,06%	0,14%	0,03%	1,31%	0,42%	0,08%	0,56%	0,14%
Fontes de Financiamento de formação realizada																					
Orçamento Estado	72,7%	61,0%	7,4%	14,4%	74,7%	23,3%	74,1%	22,5%	67,4%	70,8%	9,8%	66,1%	21,5%	62,1%	20,5%	41,9%	9,2%	74,3%	46,5%	17,7%	51,9%
Receitas próprias	23,9%	32,3%	59,8%	58,2%	18,8%	76,7%	25,8%	71,2%	21,9%	25,2%	71,6%	33,9%	63,4%	16,0%	51,9%	58,1%	3,6%	22,5%	45,9%	75,8%	38,7%
Financiamento comunitário	3,4%	6,6%	18,7%	16,2%	6,5%	0,0%	0,0%	6,3%	9,8%	3,2%	18,7%	0,0%	15,1%	21,9%	27,6%	0,0%	87,3%	3,2%	4,6%	0,1%	6,7%
Outra	0,0%	0,0%	14,1%	11,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,9%	0,7%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%	6,4%	2,7%
Execução do plano de formação																					
Ações	80,1%	79,7%	32,1%	66,6%	63,3%	88,2%	72,5%	57,9%	87,9%	84,0%	43,1%	61,8%	33,7%	32,9%	97,7%	72,6%	80,0%	66,3%	84,4%	121,7%	82,3%
Formandos	95,0%	85,9%	106,8%	83,0%	59,0%	94,5%	90,0%	63,6%	61,9%	103,2%	52,6%	80,7%	35,0%	72,9%	83,8%	450,0%	97,5%	74,3%	91,6%	85,5%	85,1%
Encargos	39,8%	78,7%	46,6%	93,9%	102,6%	75,3%	93,5%	70,6%	28,6%	119,1%	30,1%	94,5%	41,9%	43,1%	98,0%	122,7%	47,7%	74,7%	71,4%	169,1%	63,7%
Entidades que reportam a participação de trabalhadores em formação, em regime de autoformação																					
	28,6%	53,8%	44,4%	42,5%	60,0%	40,0%	21,4%	42,9%	42,7%	57,1%	66,7%	50,0%	0,0%	50,0%	66,7%	50,0%	33,3%	40,0%	67,3%	62,5%	44,7%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAg	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	METD	Medu	MF	MIH	MJ	MM	MMEAP	MNE	OSI	MP	PCM	MS	MTSSS	TOTAL	
Taxa de participação dos trabalhadores em ações, em regime de autoformação																						
	0,9%	0,5%	1,9%	0,9%	1,6%	1,9%	1,4%	4,0%	11,5%	1,1%	2,1%	2,4%	0,0%	5,8%	0,8%	0,2%	1,3%	1,5%	14,7%	5,1%	8,2%	
Identificação de oportunidades de melhoria da realização da formação																						
Sim	71,4%	66,7%	33,3%	35,4%	60,0%	15,4%	70,0%	46,2%	46,6%	42,9%	42,9%	77,8%	33,3%	66,7%	33,3%	37,5%	33,3%	80,0%	84,0%	56,3%	48,7%	
Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)																						
A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas	60,0%	37,5%	0,0%	78,6%	100,0%	50,0%	71,4%	33,3%	77,2%	66,7%	33,3%	100,0%	50,0%	75,0%	100,0%	66,7%	100,0%	0,0%	81,0%	44,4%	73,5%	
A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços	20,0%	37,5%	33,3%	53,6%	66,7%	100,0%	42,9%	16,7%	62,5%	33,3%	33,3%	85,7%	50,0%	25,0%	100,0%	33,3%	0,0%	50,0%	71,4%	77,8%	60,1%	
A gestão das propostas de formação extra plano	60,0%	87,5%	100,0%	50,0%	33,3%	50,0%	28,6%	33,3%	21,1%	33,3%	100,0%	28,6%	0,0%	25,0%	0,0%	100,0%	0,0%	75,0%	52,4%	66,7%	33,0%	
V - AVALIAÇÃO DE FORMAÇÃO																						
Realização da avaliação da formação																						
Sim	57,1%	50,0%	33,3%	38,0%	40,0%	30,8%	40,0%	53,8%	43,8%	28,6%	71,4%	66,7%	16,7%	66,7%	66,7%	50,0%	33,3%	0,0%	74,0%	56,3%	45,6%	
Momentos da avaliação da formação																						
Antes da realização da formação	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	11,9%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	24,3%	0,0%	10,9%	
Durante a realização da formação	25,0%	16,7%	0,0%	10,0%	0,0%	50,0%	25,0%	28,6%	26,1%	0,0%	40,0%	16,7%	100,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,5%	33,3%	26,4%	
Imediatamente após a formação	100,0%	50,0%	66,7%	63,3%	100,0%	75,0%	100,0%	85,7%	70,2%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	75,0%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	83,8%	100,0%	73,6%	
Algum tempo após a formação (ex.: 6 meses após)	25,0%	50,0%	33,3%	66,7%	50,0%	25,0%	75,0%	28,6%	42,2%	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%	0,0%	29,7%	22,2%	40,7%	
Dimensões de avaliação da formação																						
Reação ou satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	73,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	85,8%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	97,3%	100,0%	88,5%	
Aprendizagem	25,0%	50,0%	0,0%	73,3%	100,0%	100,0%	75,0%	71,4%	74,3%	100,0%	80,0%	50,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%	78,4%	66,7%	72,5%	
Transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho	50,0%	50,0%	33,3%	73,3%	100,0%	50,0%	75,0%	14,3%	60,1%	0,0%	80,0%	33,3%	0,0%	25,0%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%	40,5%	66,7%	57,0%	
Resultados ou impacto organizacional	25,0%	16,7%	33,3%	40,0%	50,0%	50,0%	75,0%	28,6%	48,2%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	35,1%	11,1%	42,1%	
Retorno do investimento	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	8,7%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	10,8%	0,0%	8,6%	
Participantes na avaliação da formação																						
Dirigentes superiores	25,0%	33,3%	33,3%	36,7%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	55,0%	0,0%	40,0%	16,7%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	37,8%	33,3%	45,8%	
Dirigentes intermédios ou chefias diretas	50,0%	50,0%	33,3%	66,7%	100,0%	75,0%	50,0%	57,1%	71,1%	0,0%	60,0%	50,0%	100,0%	75,0%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	56,8%	66,7%	67,0%	
Trabalhadores	100,0%	100,0%	66,7%	86,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	87,2%	100,0%	100,0%	83,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	89,2%	100,0%	89,1%	
Formadores	50,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	25,0%	75,0%	57,1%	59,2%	100,0%	20,0%	83,3%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	83,8%	55,6%	57,0%	
Consultores	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	5,4%	
Outros	0,0%	0,0%	33,3%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,5%	0,0%	3,7%	
Métodos e Técnicas de avaliação da formação (TOP 3)																						
Inquéritos por questionário	100,0%	100,0%	100,0%	86,7%	50,0%	100,0%	75,0%	100,0%	78,9%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	88,9%	84,8%	
Dinâmica de grupo	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	25,0%	0,0%	14,3%	33,9%	50,0%	40,0%	16,7%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	37,8%	11,1%	28,4%	
Observações em contexto de trabalho	25,0%	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	0,0%	100,0%	28,6%	28,9%	0,0%	20,0%	16,7%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,2%	22,2%	25,2%	
Utilização dos dados da avaliação da formação (TOP 3):																						
Ajustar estratégias de deteção de necessidades de formação	75,0%	83,3%	33,3%	63,3%	100,0%	50,0%	50,0%	57,1%	72,5%	100,0%	40,0%	66,7%	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	75,7%	88,9%	71,6%	
Ajustar estratégias de planeamento e de conceção da formação	75,0%	66,7%	33,3%	60,0%	100,0%	75,0%	25,0%	71,4%	62,4%	100,0%	60,0%	83,3%	0,0%	100,0%	100,0%	50,0%	100,0%	0,0%	70,3%	88,9%	64,8%	
Ajustar estratégias de implementação da formação	50,0%	33,3%	33,3%	53,3%	100,0%	0,0%	75,0%	42,9%	46,3%	50,0%	60,0%	16,7%	0,0%	50,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	62,2%	88,9%	48,7%	
Identificação de oportunidades na avaliação da formação																						
Sim	50,0%	66,7%	66,7%	50,0%	100,0%	50,0%	75,0%	14,3%	58,3%	100,0%	80,0%	100,0%	0,0%	25,0%	100,0%	75,0%	100,0%	0,0%	73,0%	66,7%	60,2%	

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAg	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	METD	Medu	MF	MIH	MJ	MM	MMEAP	MNE	OSI	MP	PCM	MS	MTSSS	TOTAL	
Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)																						
Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação	100,0%	75,0%	50,0%	40,0%	100,0%	50,0%	33,3%	100,0%	66,1%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%	100,0%	0,0%	48,1%	83,3%	61,0%	
Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho	100,0%	25,0%	0,0%	66,7%	100,0%	0,0%	66,7%	0,0%	51,2%	50,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	66,7%	0,0%	0,0%	40,7%	50,0%	50,0%	
Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização	50,0%	50,0%	0,0%	60,0%	50,0%	0,0%	66,7%	0,0%	45,7%	50,0%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	43,8%	

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

Fique a par das nossas iniciativas, subscreva as divulgações eletrónicas em ina.pt.