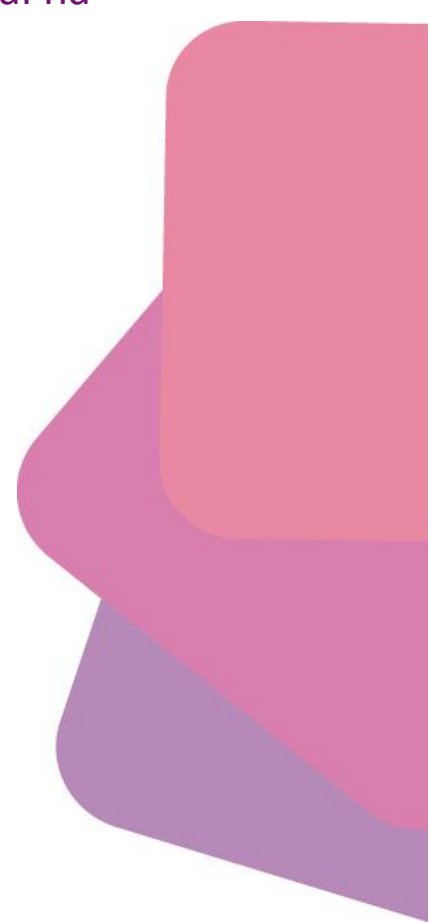


# COORDENAÇÃO DO SISTEMA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Relatório de Gestão da Formação Profissional na  
Administração Pública Central  
2022



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS</b> .....	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
Enquadramento.....	8
Delimitação.....	9
Notas Metodológicas.....	9
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Principais resultados AP (síntese).....	13
<b>2. CARACTERIZAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
2.1 Entidades participantes no reporte.....	15
2.2 Unidades de formação.....	17
2.3 Entidades com <i>software ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação</i> .....	19
2.4 Bolsa de formadores.....	20
2.5 Entidades que ministram formação para o exterior.....	21
<b>3. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO</b> .....	<b>22</b>
3.1 Entidades que realizaram diagnóstico de necessidades de formação.....	23
3.2 Foco da análise diagnóstica.....	24
3.3 Métodos e técnicas utilizadas na obtenção dos dados para diagnóstico de necessidades.....	25
3.4 Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação.....	25
3.5 Oportunidades de melhoria.....	26
<b>4. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO</b> .....	<b>28</b>
4.1 Elaboração de plano de formação.....	29
4.2 Informação de apoio ao plano de formação.....	29
4.3 Oportunidades de melhoria.....	30
<b>5. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO</b> .....	<b>32</b>
5.1 Trabalhadores abrangidos pela formação.....	33
5.2 Trabalhadores que participaram em ações de formação, por área governativa.....	34
5.3 Trabalhadores que participaram em ações de formação, por género e área governativa.....	34
5.4 Trabalhadores que participaram em ações de formação, por grupo profissional.....	35

<b>5.5 Caracterização das ações de formação .....</b>	<b>37</b>
5.5.1 Horas de formação por trabalhador .....	37
5.5.2 Horas de formação/trabalhador por área governativa .....	38
5.5.3 Formação por área de formação .....	38
5.5.4 Formação por modalidade.....	38
5.5.5 Formação por modalidade e área governativa.....	39
5.5.6 Tipo de ação de formação .....	39
5.5.7 Tipo de ação de formação, por área governativa .....	40
<b>5.6 Tipo de horário da formação.....</b>	<b>40</b>
5.6.1 Volume de formação por tipo de horário .....	40
5.6.2 Volume de formação por tipo de horário e área governativa .....	41
<b>5.7 Regime de formação .....</b>	<b>41</b>
5.7.1 Regime de formação por área governativa .....	41
<b>5.8 Tipo de entidade formadora .....</b>	<b>42</b>
<b>5.9 Investimento em formação.....</b>	<b>44</b>
5.9.1 Custos da formação realizada.....	44
5.9.2 Investimento em formação por trabalhador .....	45
5.9.3 Investimento em formação por trabalhador e área governativa .....	45
5.9.4 Peso da formação no orçamento das entidades .....	47
5.9.5 Fontes de Financiamento .....	48
<b>5.10 Execução da formação face ao planeado .....</b>	<b>50</b>
<b>5.11 Regime de autoformação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.12 Oportunidades de melhoria .....</b>	<b>55</b>
<b>6. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....</b>	<b>56</b>
6.1 Realização da avaliação da formação .....	57
6.2 Dimensões da avaliação da formação .....	57
6.3 Métodos e técnicas utilizadas .....	58
6.4 Oportunidades de melhoria.....	59
<b>7. ANÁLISE COMPARATIVA FACE AO REPORTE ANTERIOR.....</b>	<b>61</b>
<b>8. OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....</b>	<b>67</b>
8.1 Diagnóstico de necessidades de formação .....	68
8.2 Planeamento da formação.....	69
8.3 Realização da formação.....	70
8.4 Avaliação da formação .....	71
<b>ANEXO.....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO.....	12
FIGURA 2 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES ABRANGIDOS NO REPORTE DA FORMAÇÃO .....	16
FIGURA 3 - DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES ABRANGIDOS NO REPORTE DA FORMAÇÃO, POR GÉNERO. ....	17
FIGURA 4 – TIPOS DE UNIDADES DE FORMAÇÃO .....	17
FIGURA 5 – ENTIDADES COM <i>SOFTWARE</i> OU INSTRUMENTO TECNOLÓGICO DE APOIO À GESTÃO DA FORMAÇÃO ..	19
FIGURA 6 – TIPO DE <i>SOFTWARE</i> OU INSTRUMENTO TECNOLÓGICO DE APOIO À GESTÃO DA FORMAÇÃO .....	19
FIGURA 7 – BOLSA DE FORMADORES .....	20
FIGURA 8 – ENTIDADES COM BOLSA DE FORMADORES, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	20
FIGURA 9 – ENTIDADES QUE MINISTRAM FORMAÇÃO PARA O EXTERIOR .....	21
FIGURA 10 – ENTIDADES QUE MINISTRAM FORMAÇÃO PARA O EXTERIOR, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	21
FIGURA 11 – REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	23
FIGURA 12 – REALIZAÇÃO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	24
FIGURA 13 – FOCO DA ANÁLISE DIAGNÓSTICA .....	24
FIGURA 14 – MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS NA OBTENÇÃO DE DADOS PARA O DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	25
FIGURA 15 – ABORDAGEM DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	26
FIGURA 16 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	26
FIGURA 17 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NA REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO .....	27
FIGURA 18 – ELABORAÇÃO DE PLANO DE FORMAÇÃO .....	29
FIGURA 19 – INFORMAÇÃO DE APOIO À ELABORAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO.....	30
FIGURA 20 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NO PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO.....	31
FIGURA 21 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NO PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO .....	31
FIGURA 22 – TAXA DE PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO, POR GÉNERO E ÁREA GOVERNATIVA.....	34
FIGURA 23 – VOLUME DE FORMAÇÃO POR ÁREA DE FORMAÇÃO .....	38
FIGURA 24 – EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR MODALIDADE (PERÍODO 2018 A 2022) .	39
FIGURA 25 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR TIPO DE AÇÃO (PERÍODO 2018 A 2022) .....	40
FIGURA 26 – VOLUME DE FORMAÇÃO POR TIPO DE HORÁRIO .....	40
FIGURA 27 – EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO POR TRABALHADOR (PERÍODO 2018 A 2022) .....	45
FIGURA 28 – DESPESAS COM FORMAÇÃO FACE AOS ENCARGOS COM PESSOAL E AO ORÇAMENTO DAS ENTIDADES	47
FIGURA 29 – TIPO DE FONTES DE FINANCIAMENTO DA FORMAÇÃO.....	49
FIGURA 30 – EXECUÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO .....	51
FIGURA 31 – ENTIDADES QUE REPORTAM A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES EM AÇÕES AO ABRIGO DO REGIME DE AUTOFORMAÇÃO .....	53
FIGURA 32 – PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO EM REGIME DE AUTOFORMAÇÃO, POR GÉNERO .....	54
FIGURA 33 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	55
FIGURA 34 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	55
FIGURA 35 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	57
FIGURA 36 – DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO.....	58
FIGURA 37 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	59
FIGURA 38 – IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	59
FIGURA 39 – OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS NA AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO .....	60

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1- EVOLUÇÃO DO UNIVERSO DE ENTIDADES E TRABALHADORES.....	10
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES QUE REPORTARAM FORMAÇÃO E RESPETIVOS TRABALHADORES, COMPARATIVAMENTE AO UNIVERSO (SIOE), POR ÁREA GOVERNATIVA.....	16
TABELA 3 - DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES QUE INTEGRAM A UNIDADE DE FORMAÇÃO, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	18
TABELA 4 - EVOLUÇÃO DA PERCENTAGEM DE TRABALHADORES COM FORMAÇÃO (PERÍODO 2018 A 2022).....	34
TABELA 5 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS DIRIGENTES EM AÇÕES DE FORMAÇÃO (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021).....	35
TABELA 6 - EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO MAIS ELEVADAS NA FORMAÇÃO, POR GRUPO PROFISSIONAL (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021) .....	36
TABELA 7 - EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO MAIS BAIXAS NA FORMAÇÃO, POR GRUPO PROFISSIONAL (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021).....	36
TABELA 8 - EVOLUÇÃO DAS TAXAS DE PARTICIPAÇÃO NA FORMAÇÃO RELATIVAMENTE A CARREIRAS GERAIS (COM ANÁLISE COMPARATIVA 2022- 2021) .....	37
TABELA 9 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE FORMAÇÃO (PERÍODO 2018 A 2022).....	37
TABELA 10 - EVOLUÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO POR TIPO DE REGIME (PERÍODO DE 2018 A 2022) .....	41
TABELA 11 - EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO, POR TIPO DE ENTIDADE FORMADORA (ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021).....	43
TABELA 12 - EVOLUÇÃO DO VOLUME DE FORMAÇÃO REALIZADO PELA PRÓPRIA ENTIDADE (TOP 3) – ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021 .....	44
TABELA 13 - EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2017 A 2021) .....	44
TABELA 14 - EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA DE CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2018 A 2022) .....	45
TABELA 15 - CUSTO DA FORMAÇÃO POR TRABALHADOR, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	46
TABELA 16 - EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO POR TRABALHADOR FACE AO VALOR MÉDIO DO INVESTIMENTO NO PERÍODO DE 2018/2022 .....	47
TABELA 17 - EVOLUÇÃO DO PESO DAS DESPESAS COM FORMAÇÃO FACE AOS ENCARGOS COM PESSOAL E AO ORÇAMENTO TOTAL DAS ENTIDADES (PERÍODO 2018 A 2022) .....	48
TABELA 18 - EVOLUÇÃO DO PESO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2021-2022).....	49
TABELA 19 - EVOLUÇÃO DO VOLUME E CUSTOS DA FORMAÇÃO (PERÍODO 2018 A 2022).....	50
TABELA 20 - EXECUÇÃO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO PLANEADAS, POR ÁREA GOVERNATIVA.....	51
TABELA 21 - EXECUÇÃO EM NÚMERO DE FORMANDOS, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	52
TABELA 22 - EXECUÇÃO DOS ENCARGOS COM FORMAÇÃO, POR ÁREA GOVERNATIVA .....	52
TABELA 23 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES AO ABRIGO DO REGIME DE AUTOFORMAÇÃO (PERÍODO 2018 A 2022).....	53
TABELA 24 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE PARTICIPAÇÃO NA FORMAÇÃO AO ABRIGO DO REGIME DE AUTOFORMAÇÃO EM CARREIRAS GERAIS (PERÍODO 2018 A 2022) .....	54
TABELA 25 - CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES QUE REPORTARAM (ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021) EM ELABORAÇÃO.....	62
TABELA 26 – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021) .....	63
TABELA 27 - PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021) .....	63
TABELA 28 - REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021) .....	65
TABELA 29 - AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO (ANÁLISE COMPARATIVA 2022-2021) .....	66

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AP – Administração Pública

RFP – Questionário para Reporte da Formação Profissional realizada, planeada e não planeada

RGF – Relatório de Gestão da Formação

RPGF – Questionário para Reporte das Práticas no âmbito da Gestão da Formação

SIOE – Sistema de Informação da Organização do Estado

## ÁREAS GOVERNATIVAS<sup>1</sup>

MAI – Administração Interna

MAA – Agricultura e Alimentação

MAAC – Ambiente e Ação Climática

MCTES – Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MCT – Coesão Territorial

MC – Cultura

MDN – Defesa Nacional

MEM – Economia e do Mar

MEdu – Educação

MF – Finanças

MIH – Infraestruturas e Habitação

MJ – Justiça

MNE – Negócios Estrangeiros

OSI – Órgãos de Soberania e entidades Independentes

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

MS – Saúde

MTSSS – Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

---

<sup>1</sup> XXIII Governo Constitucional



# INTRODUÇÃO

## INTRODUÇÃO

### Enquadramento

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

O presente Relatório de Gestão da Formação 2022 (RGF 2022) tem como objetivo primordial reportar a formação realizada na Administração Pública (AP) central no ano de 2022. Não foram incluídas, no presente reporte, as Administrações Regional e Local, considerando o disposto no n.º 2 do artigo 2.º do referido diploma.

O RGF 2022 segue a mesma abordagem de anos anteriores ao integrar dados relativos a práticas ocorridas nas distintas fases do ciclo da formação, designadamente, diagnóstico de necessidades, planeamento, realização e avaliação da formação, permitindo obter uma perspetiva integrada das práticas de formação das entidades públicas.

Esta abordagem tem permitido caracterizar as práticas de gestão da formação da AP central, daqui resultando a sinalização de tendências de evolução, esperando-se, nesta sequência e já com base no histórico existente, a identificação de oportunidades de melhoria a implementar em cada fase do ciclo de gestão da formação no espaço de atuação da coordenação da formação profissional da AP.

Os indicadores disponibilizados, inerentes a cada fase do ciclo de gestão da formação, permitem, pois, compreender a forma de atuação das entidades da AP central que realizaram formação em 2022, à luz de tendências de anos anteriores, destacando-se, pontualmente, ao longo deste relatório, por dimensão de análise, as práticas das áreas governativas analisadas.

Por servir também o propósito de analisar tendências relativas às principais variáveis/indicadores de formação tratados são ainda apresentados dados relativos ao período de 2018 a 2022.

Enquanto notas de antecipação, anote-se:

- a) 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 2022, estando para breve a disponibilização do Portal de Formação (COFAP) que irá simplificar esta recolha de dados.
- b) As áreas de formação de referência apresentadas são as previstas na Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF), aprovada pela Portaria n.º 256/2005, de 16 de março. A lógica da classificação da CNAEF é a do conteúdo, que se constitui no principal critério de desagregação. Assim, um programa fica afeto a uma área determinada em função do conteúdo

dominante. A facilidade de utilização deste classificador por parte das equipas de formação das diferentes áreas governativas que reportam a formação está a ser objeto de estudo no INA,IP.

- c) A avaliação de impacto da formação é um tema com prioridade ao nível da coordenação da formação profissional da AP. Durante o ano de 2024 será disponibilizado pelo INA,IP um modelo para avaliar o impacto a formação ao nível do desempenho individual, para utilização, com as devidas adaptações aos contextos e objetivos formativos, por parte das entidades formadoras da AP que pretendam melhorar os seus programas formativos.

## Delimitação

Foi considerada a formação realizada no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2022, a qual foi reportada através do preenchimento de dois questionários disponibilizados no sítio da *internet* do INA, IP 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 Profissional realizada em 2022, planeada e não planeada (RFP)** pelos trabalhadores que integram as entidades.

Espera-se que a apresentação de medidas concretas a implementar no âmbito do ciclo de gestão da formação possa contribuir para o incremento e melhoria contínua destas práticas na AP.

## Notas Metodológicas

A abordagem aos dados da formação realizada em 2022 manteve a recolha de informação relativa às práticas de gestão da formação das entidades inquiridas.

O presente relatório inclui o reporte da formação realizada em 2022 pelos seguintes trabalhadores da AP, integrados na Administração 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 de vínculo de emprego público e contrato individual de trabalho nas:
  - a. Entidades Públicas Empresariais (E.P.E.) do Serviço Nacional de Saúde;

- b. Universidades (Administração Indireta do Estado) incluindo as que têm estatuto de Fundação (Serviços e Fundos Autónomos);
- c. 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 2022), no que respeita ao número de entidades e trabalhadores envolvidos, informação retificada por parte dos responsáveis pelo reporte da formação.

Relativamente ao universo de entidades e trabalhadores da AP abrangidos pelo reporte da formação realizada em 2022, são os seguintes (por comparação com os anos transatos):

**Tabela 1-** Evolução do universo de entidades e trabalhadores

Ano	N.º de entidades	N.º de trabalhadores
<b>2022</b>	<b>1.339</b>	<b>538.456</b>
2021	1.324	532.083
2020	1.320	517.822
2019	1.322	500.390
2018	1.321	492.984

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

No que respeita às áreas governativas MCTES, MDN, MEdu, MNE, MS, MTSSS e OSI, foram apresentadas e aceites propostas de reporte agregado, devidamente sinalizadas pelos órgãos e entidades envolvidas.

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

O relatório acolhe áreas de Governo criadas no ano de 2019 - Coesão Territorial e Infraestruturas e Habitação, sendo que relativamente a estas se apresentam, em tabelas disponibilizadas, dados relativos a 2019 e 2021. No ano de 2019 foram criadas igualmente as áreas governativas Modernização do Estado e Administração Pública e Planeamento que, no ano de 2022 foram extintas, tendo sido as entidades, que das mesmas faziam parte, integradas noutras áreas de Governo. Também deixa de existir a referência de forma autónoma à área de Governo do Mar, que passa a integrar a área da Economia.



## **1. SUMÁRIO EXECUTIVO**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

No âmbito das funções de coordenação do sistema de formação profissional da Administração Pública, 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 ao Instituto Nacional de Administração I.P. (INA, IP) produzir o relatório anual da formação da Administração Pública.

Em conformidade com o estabelecido no referido regime que enquadra a formação profissional na AP, foram tratados os dados relativos à formação realizada em 2022, pelos trabalhadores das entidades públicas, enquadradas na administração central e serviços de apoio aos órgãos de soberania, no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2022.

Participaram no reporte 1.046<sup>2</sup> entidades (78,1%), de um total de 1.339 entidades que integram o universo de referência, dados retirados do Sistema de Informação da Organização do Estado (SIOE<sup>3</sup>). Das entidades participantes, 958 reportaram práticas de gestão da formação (RPGF) e 986 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 as entidades e os trabalhadores abrangidos no reporte de 2022, bem como alguns dos principais resultados alcançados.

<sup>2</sup> Entidades que apresentaram dados relativos a práticas de gestão da formação e/ou execução da formação.

<sup>3</sup> Sistema de Informação da Organização do Estado instituído pela Lei n.º 57/2011, de 28 de novembro, alterado pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (DGAEP). Dados revistos pelas entidades que reportaram formação.

## 1.1 Principais resultados AP (síntese)

Entidades e trabalhadores (universo)	<b>1.339</b> Entidades	<b>538.456</b> Trabalhadores		
Participação no reporte da formação	<b>1.046</b> Entidades	<b>424.009</b> Trabalhadores	<b>265.252</b> (63%)	<b>158.757</b> (37%)

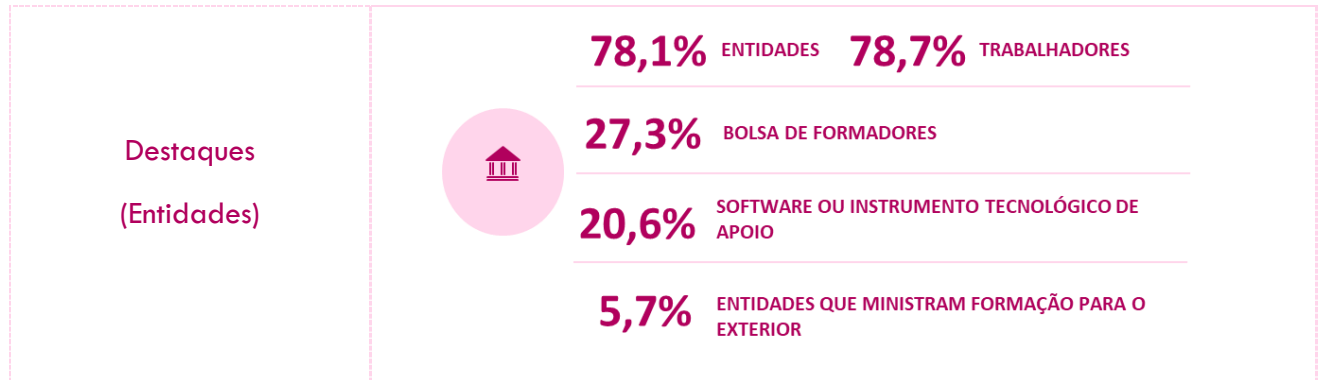
<b>67%</b> Realizaram diagnóstico de necessidades	<b>65%</b> Elaboraram plano de formação	<b>48%</b> Avaliaram a formação
------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------

Realização da formação				
Execução dos planos de formação	<b>79%</b> Ações executadas	<b>80%</b> Formandos executados	<b>57%</b> Despesa executada	
Formandos	<b>215.040</b> Trabalhadores	<b>52%</b> Total trabalhadores género feminino	<b>48%</b> Total trabalhadores género masculino	
Formação realizada	<b>11.172.224 h</b> Volume de formação	<b>26h</b> N.º de horas médio por trabalhador	<b>61%</b> Formação contínua	
Regime de formação	<b>70%</b> Formação presencial	<b>29%</b> Formação a distância/ regime misto	<b>0,4%</b> Formação no posto de trabalho/ em exercício	
Despesa efetuada	<b>0,05%</b> Despesas formação / Orçamento total das entidades	<b>0,14%</b> Despesas formação / Encargos com pessoal	<b>92€</b> Despesa média por trabalhador	
Fontes de financiamento	<b>54,2%</b> Orçamento Estado	<b>30,6%</b> Receitas próprias	<b>2,1%</b> Outras fontes	<b>13,2%</b> Fundos Europeus



## 2. CARACTERIZAÇÃO

## CARACTERIZAÇÃO



### 2.1 Entidades participantes no reporte

No presente reporte de dados de formação participaram 1.046 entidades, correspondendo a 78,1% do total de entidades que integravam o universo de referência de dados (SIOE) a 31 de dezembro de 2022, designadamente, 1.339.

Nas entidades que reportaram, encontravam-se em exercício de funções 424.009 trabalhadores, correspondendo a 78,7% do total do universo de referência (538.456 trabalhadores).

Nos termos da Nota Prévia (página 10), a referência à Administração Pública Central 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 das entidades que integram o universo, foi o seguinte:

- 958 (71,5%) entidades preencheram o questionário RPGF (reporte de práticas de gestão da formação);
- 986 (73,6%) entidades<sup>4</sup> preencheram o questionário RFP com dados válidos.

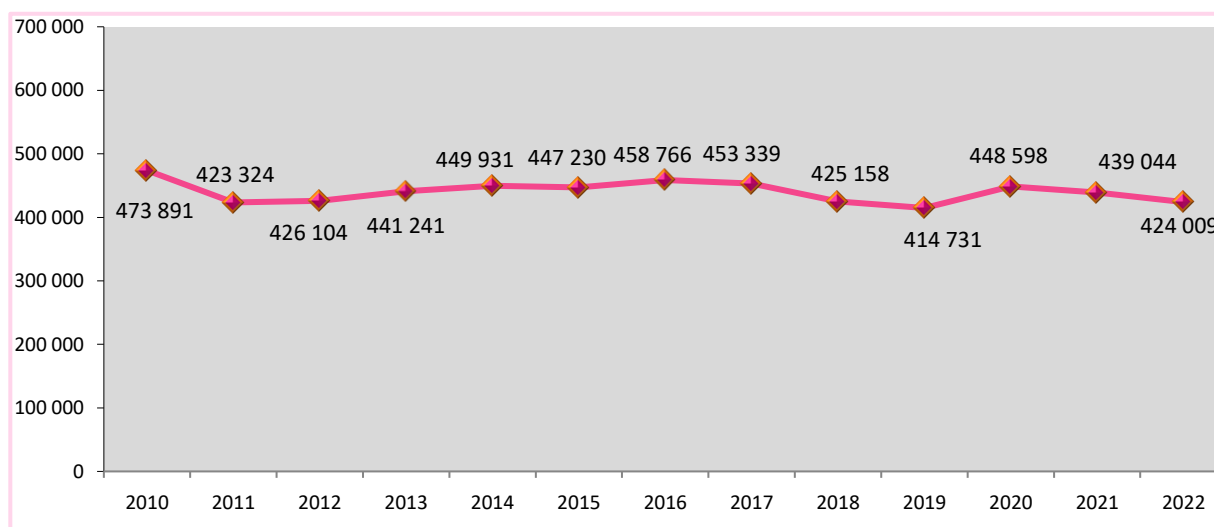
Para efeitos de análise da execução da formação (conjunto de ações formativas concretizadas em 2022), foram consideradas as entidades e trabalhadores contemplados na Tabela 2.

<sup>4</sup> Ainda que em modo agregado, em questionário de outra entidade da mesma área governativa.

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

Áreas governativas	N.º de entidades que participam no reporte	% Entidades com reporte face ao total de entidades	N.º trabalhadores do universo das entidades (Base SIOE)	% Trabalhadores das entidades que participaram no reporte face ao total de trabalhadores
MAI	8	88,9	48.329	96,7
MAA	14	100,0	4.105	90,1
MAAC	8	88,9	3.102	100,1
MCTES	145	96,7	44.256	93,2
MCT	7	77,8	1.278	99,8
MC	15	100,0	2.054	96,7
MDN	20	71,4	30.388	92,9
MEM	21	95,5	3.274	99,7
MEdu	575	69,4	188.441	58,6
MF	6	100	11.072	100,1
MIH	6	100,0	1.708	100,0
MJ	10	83,3	14.626	99,9
MNE	9	100,0	2.821	106,6
OSI	58	96,7	12.532	69,9
PCM	17	70,8	3.271	93,7
MS	110	93,2	145.396	82,6
MTSSS	17	89,5	21.803	99,9
<b>Total</b>	<b>1.046</b>	<b>78,1</b>	<b>538.456</b>	<b>78,7</b>

Relativamente ao ano anterior, o número de trabalhadores envolvidos no reporte de 2022, apresenta uma diminuição de 15.035 trabalhadores, conforme figura abaixo.



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

Quanto à distribuição, por género, dos trabalhadores<sup>5</sup> abrangidos no reporte de 2022, foi a seguinte: 63% do género feminino e 37% do género masculino.

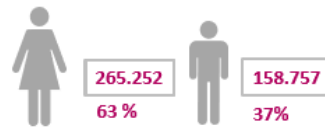


Figura 3 - Distribuição dos trabalhadores abrangidos no reporte da formação, por género.

No que respeita às entidades que reportaram práticas de gestão da formação em questionário RPGF, foi possível caracterizar (i) as unidades de formação; (ii) os instrumentos tecnológicos de apoio à gestão da formação; (iii) as bolsas de formadores existentes nas entidades, bem como as entidades que ministram formação para o exterior, conforme a seguir apresentado.

## 2.2 Unidades de formação

Analisada a informação das entidades que mencionam ter uma **unidade ou estrutura de formação**<sup>6</sup> (202), constata-se a predominância dos Centros de Formação (31,2%), Núcleos de Formação (24,3%), ou outro tipo de estrutura ou unidade (21,8%).

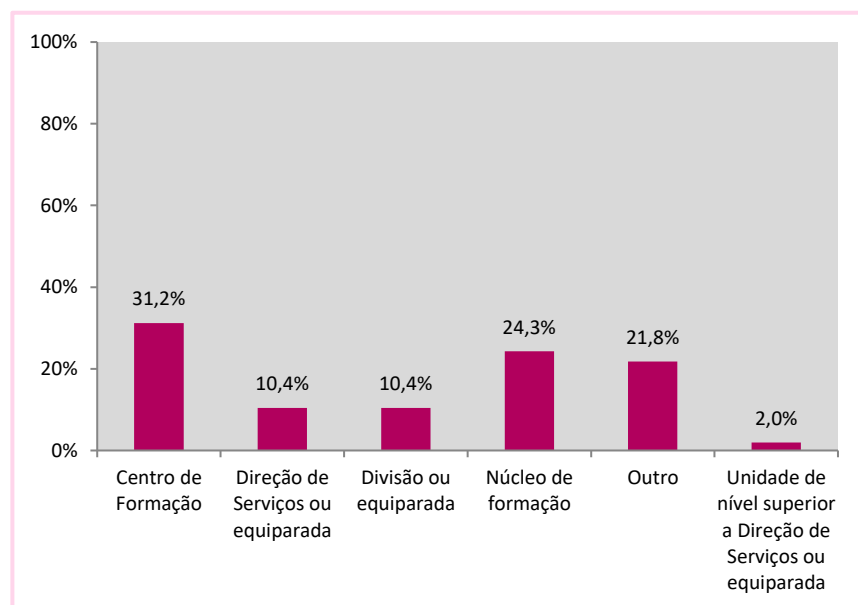


Figura 4 – Tipos de unidades de formação

<sup>5</sup> É a qui considerado o total de trabalhadores das instituições que compareceram ao processo de reporte.

<sup>6</sup> Considera-se “unidade de formação” a estrutura de entidade, formalizada ou não, responsável pela atuação no âmbito do ciclo de gestão da formação.

Das 202 entidades que referiram ter uma unidade ou estrutura interna de formação, 198 fornecem dados sobre a composição das mesmas em termos de recursos humanos, constatando-se que aquelas integravam na sua totalidade, 1011 trabalhadores em 2022 (incluindo dirigentes e chefias diretas).

As áreas governativas que, na sua globalidade, têm maior número de trabalhadores a exercer funções naquelas unidades orgânicas são as do MEdu, MS e MCTES, com 326, 209 e 70 trabalhadores, respetivamente.

Relativamente às equipas que integram as unidades e estruturas de formação assinaladas, as mesmas apresentam, em maior expressão, a seguinte composição: de 3 a 5 trabalhadores (40,9%) e de 1 a 2 trabalhadores (38,4%). Com uma composição mais alargada, entre 11 e 25 trabalhadores e 26 e 50 trabalhadores, surgem as estruturas formativas relativas a, respetivamente, 4,5% e 3,5% das entidades respondentes, destacando-se, neste último caso, as unidades ou estruturas das seguintes áreas governativas: MAI, MEdu, MF, MJ, OSI e PCM.

Foram igualmente identificadas entidades com equipas maiores, entre 11 e 25 trabalhadores e entre 26 e 50 trabalhadores, o que corresponde a 4,5% e 3,5%, das entidades, respetivamente.

**Tabela 3** - Distribuição do número de trabalhadores que integram a unidade de formação, por área governativa

Área governativa	Total de trabalhadores que atuam na formação	Distribuição do n.º de entidades por escalões relativos ao n.º de trabalhadores por unidade de formação					Total
	N.º	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 25	26 a 50	
MAI	42	0	3	0	0	1	4
MAA	16	0	5	0	0	0	5
MAAC	8	2	1	0	0	0	3
MCTES	70	3	14	2	0	0	19
MCT	5	0	1	0	0	0	1
MC	4	2	0	0	0	0	2
MDN	62	1	2	2	2	0	7
MEM	4	1	1	0	0	0	2
MEdu	326	51	22	4	3	2	82
MF	42	0	1	0	0	1	2
MIH	6	1	1	0	0	0	2
MJ	65	1	2	2	0	1	6
MNE	12	1	0	1	0	0	2
OSI	36	0	1	1	0	1	3
PCM	50	1	3	0	0	1	5
MS	209	11	21	11	2	0	45
MTSSS	54	1	3	2	2	0	8
<b>Total</b>	<b>1011</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>198</b>

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

Foram identificadas 168 entidades (20,6%) com **software** ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da **formação**, constituindo a ferramenta *MS Office* ou equivalente a mais utilizada pelos respondentes (61,3%), seguindo-se a referência a plataforma informática adaptada (45,8%).

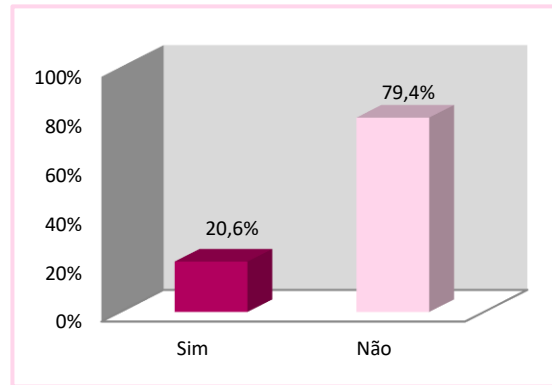


Figura 5 – Entidades com *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

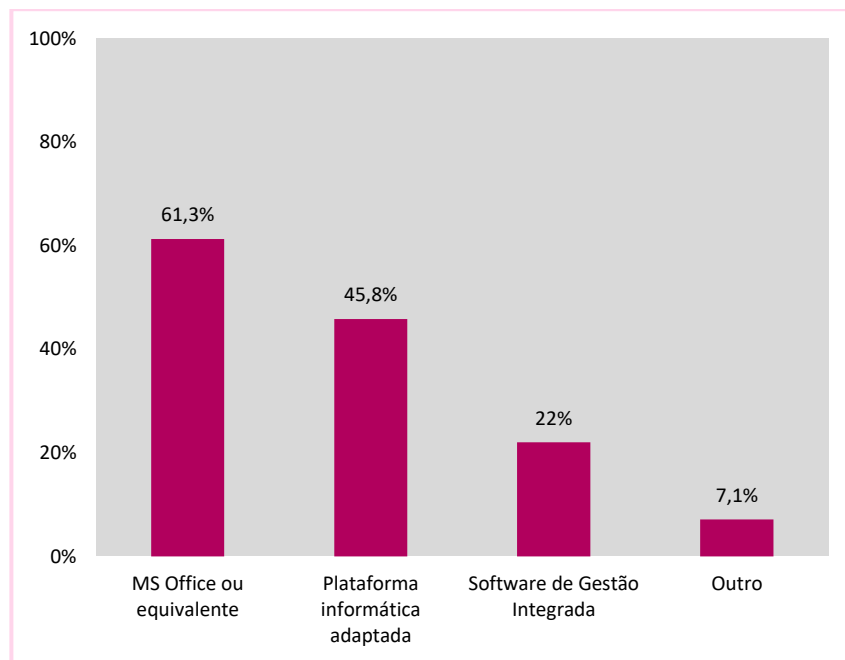


Figura 6 – Tipo de *software* ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação

## 2.4 Bolsa de formadores

Verificou-se que 27,3% dos respondentes referiram ter **bolsa de formadores**, identificando-se com maior percentagem de entidades nesta situação as áreas: MS (76,5%), MDN (58,3%), MTSSS (43,8%), MJ (40%), PCM (38,5%), MF (33,3%)e, MAI e OSI (28,6%).

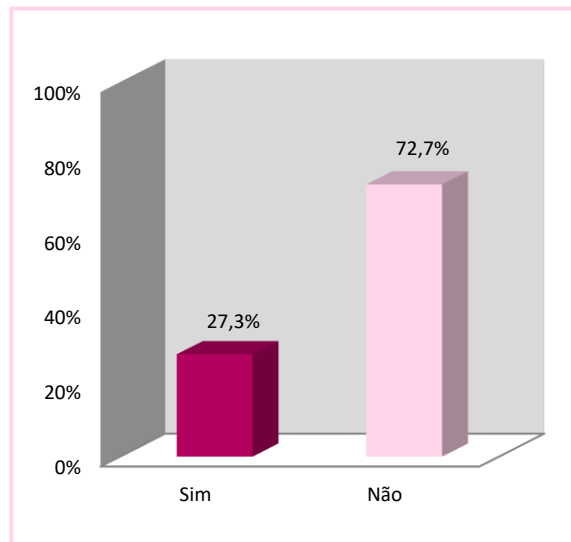


Figura 7 – Bolsa de formadores

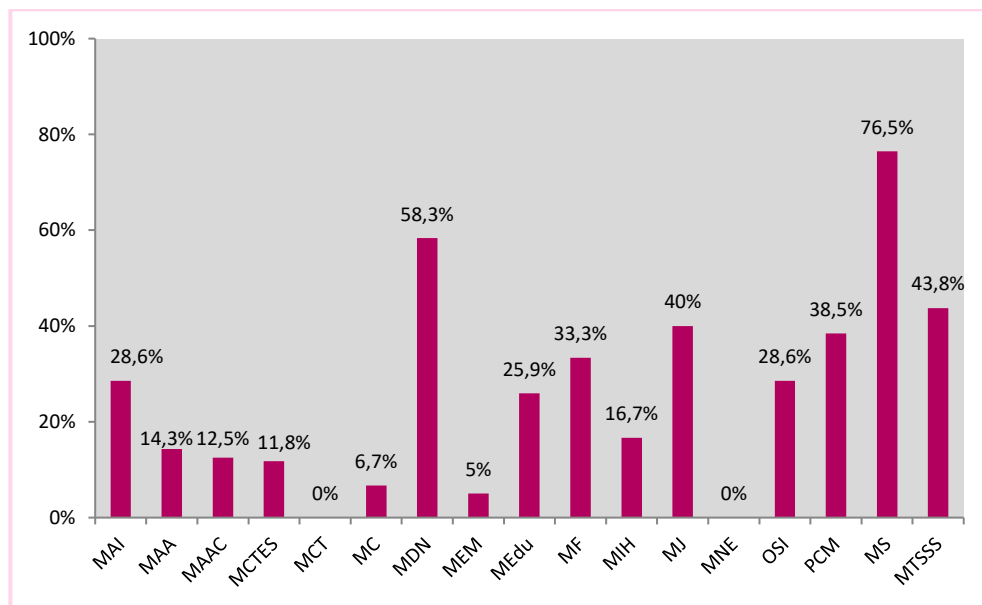


Figura 8 – Entidades com bolsa de formadores, por área governativa

## 2.5 Entidades que ministram formação para o exterior<sup>7</sup>

Apenas 5,7% das entidades respondentes referiram **ministrar formação para o exterior**.

As áreas governativas com maior percentagem de entidades com respostas afirmativas a esta questão foram MJ (40%), MDN (20%), MTSSS (20%) e PCM (17,6%).

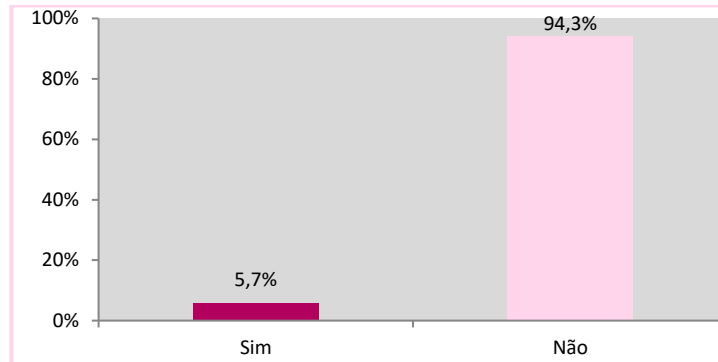


Figura 9 – Entidades que ministram formação para o exterior

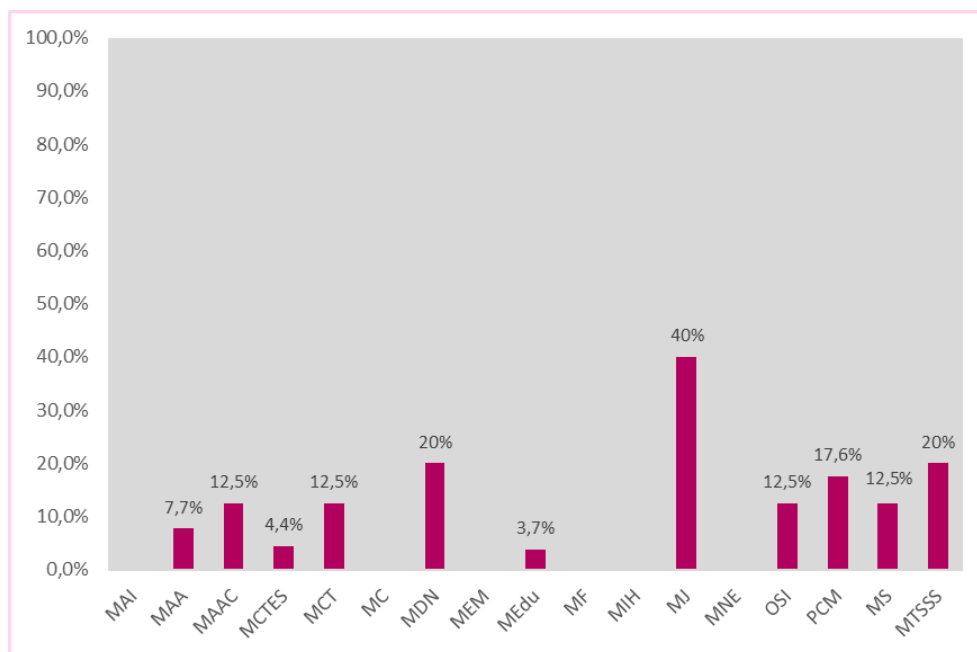


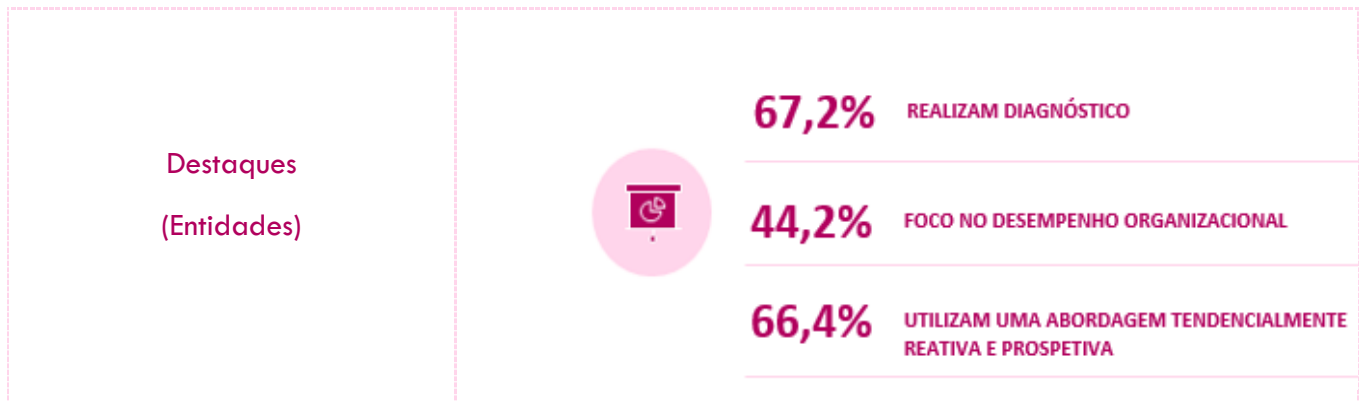
Figura 10 – Entidades que ministram formação para o exterior, por área governativa

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



### **3. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

## DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO



### 3.1 Entidades que realizaram diagnóstico de necessidades de formação

Do total de entidades respondentes, 67,2% referiu ter realizado **diagnóstico de necessidades de formação**.

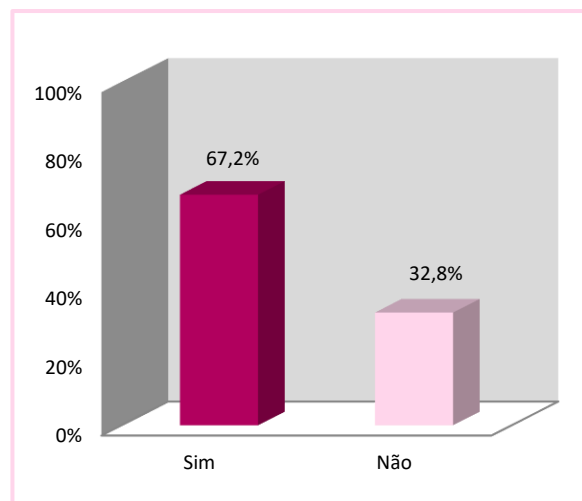


Figura 11 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação

Destacaram-se, com uma atuação mais expressiva nesta fase do ciclo da formação, as entidades das áreas governativas: MAA (92,9%), MS (90,2%), MCT (85,7%), PCM (84,6%), MTSSS (81,3%) MDN e MEM (75%), OSI (71,4%) e MEdu (67,4%).

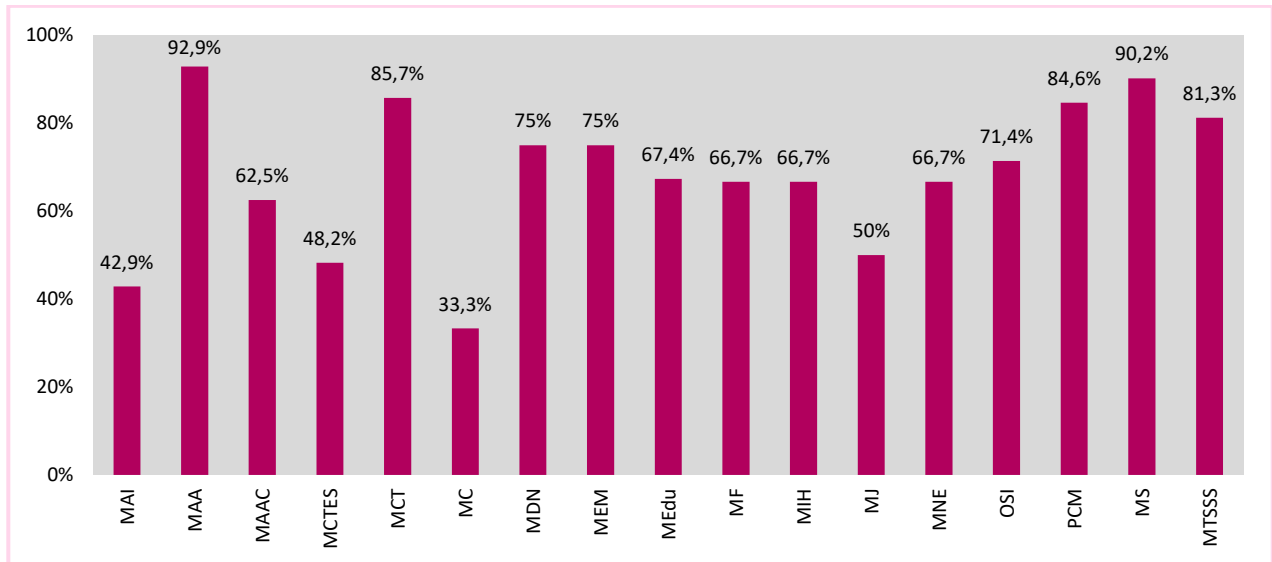


Figura 12 – Realização de diagnóstico de necessidades de formação, por área governativa

### 3.2 Foco da análise diagnóstica

Das entidades com diagnóstico de necessidades realizado, 44,2% referiu que este contemplava um foco centrado na análise das **competências que contribuem para a melhoria do desempenho da organização**, sugerindo a adoção de propostas formativas tendencialmente orientadas para a resolução de problemas de cariz organizacional.

Com análises tendencialmente focadas na deteção das necessidades individuais dos trabalhadores e necessidades relacionadas com os desempenhos das respetivas unidades orgânicas, surgem, respetivamente, 29,2% e 26,6% das entidades que responderam positivamente a esta questão.

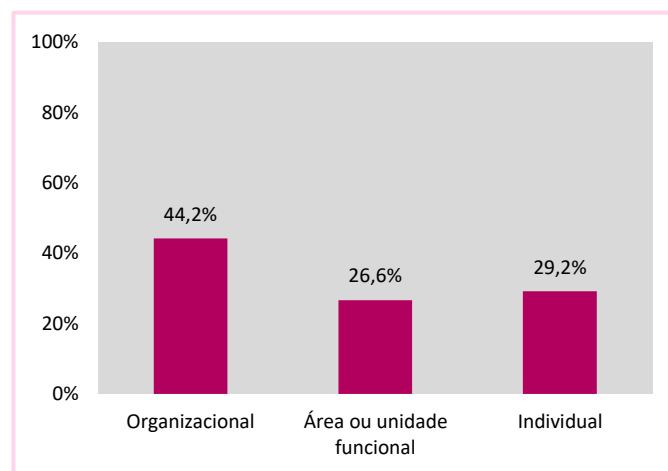


Figura 13 – Foco da análise diagnóstica

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

De entre os vários **métodos e técnicas utilizados nas abordagens de diagnóstico**, destacam-se os questionários (66,8%), as reuniões de equipa (57,3 %) e a análise de problemas (29,4%).

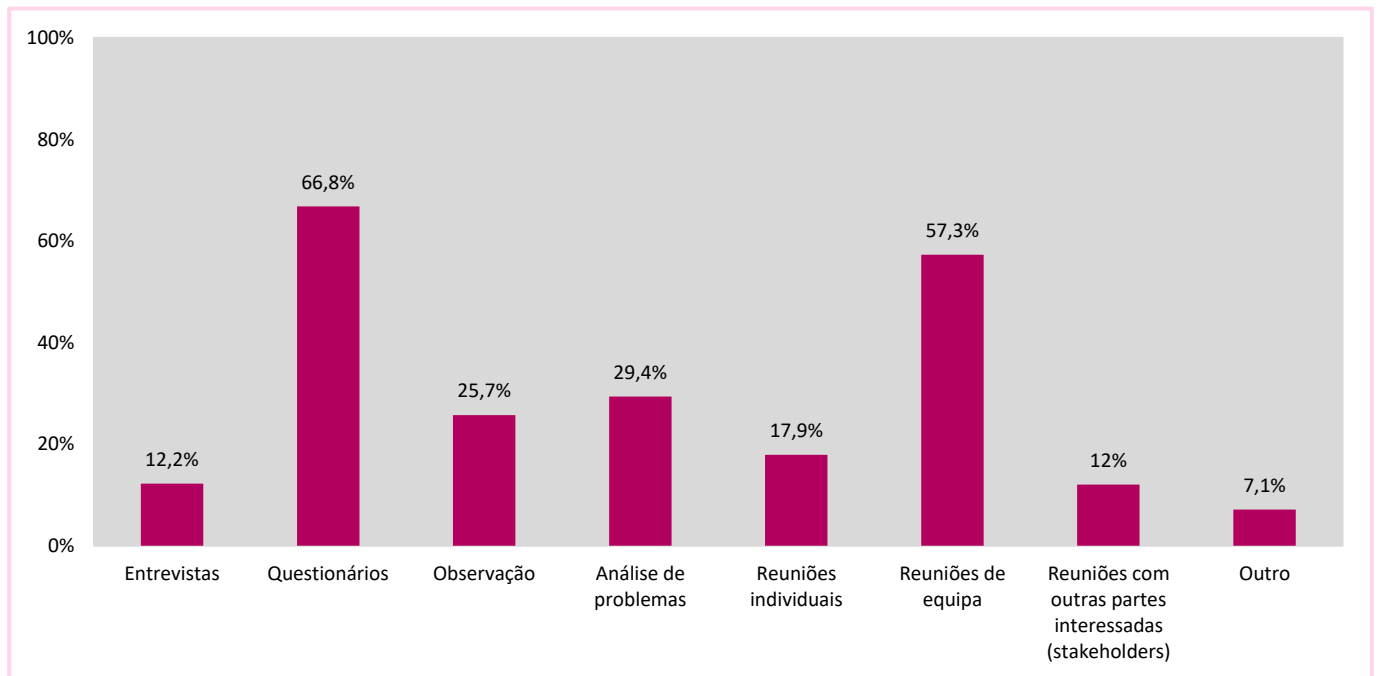


Figura 14 – Métodos e técnicas utilizadas na obtenção de dados para o diagnóstico de necessidades de formação

De relevar as áreas governativas MAI, MDN, MEM, MF e MJ, que combinaram o recurso a três e quatro métodos e técnicas em simultâneo (percentagem igual ou superior a 40%), sendo o uso, em simultâneo, de diferentes métodos ou técnicas (triangulação) inexistente na área governativa MNE.

### 3.4 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 prospetiva<sup>8</sup> (66,4 %).

Com enfoque predominante nas abordagens tendencialmente prospetivas, identificam-se 21,9% das entidades respondentes.

<sup>8</sup> Respetivamente, com enfoque na resolução imediata de problemas identificados ou no enfoque no desenvolvimento e capacitação para antecipar necessidades relativas a futuros desafios.

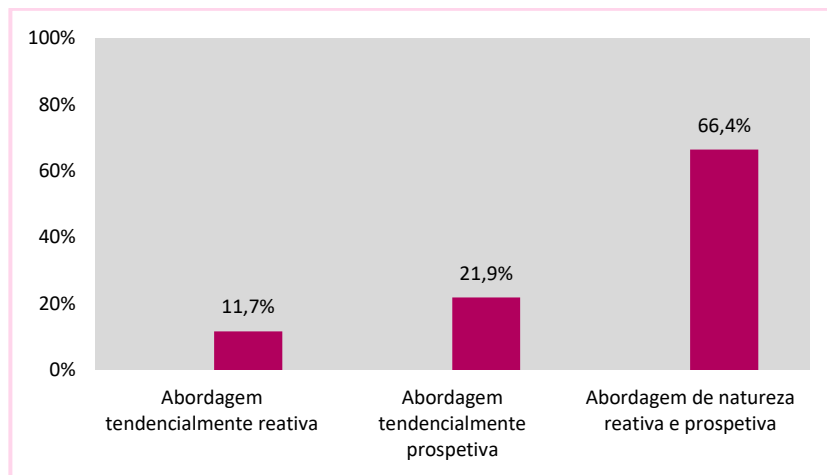


Figura 15 – Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação

Comparativamente a 2021, sinaliza-se a existência de um ligeiro crescimento no número de entidades que adotaram abordagens de carácter prospetivo (0,9 p.p.), verificando-se, por sua vez, uma redução dos que realizaram uma *abordagem tendencialmente reativa* (-0,9 p.p.).

Neste domínio, destacam-se as áreas de Governo em que o principal enfoque foram as abordagens mistas e/ou simultâneas, ou seja, de natureza reativa e prospetiva: MCT, MC, MDN, MNE, MS e MTSSS.

### 3.5 Oportunidades de melhoria

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

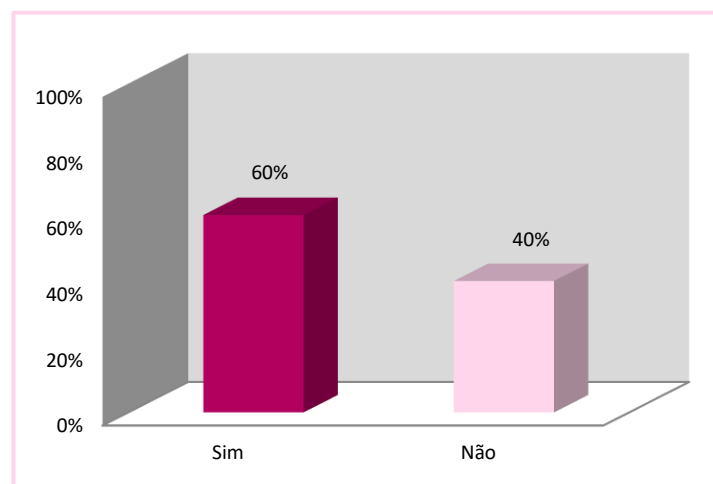
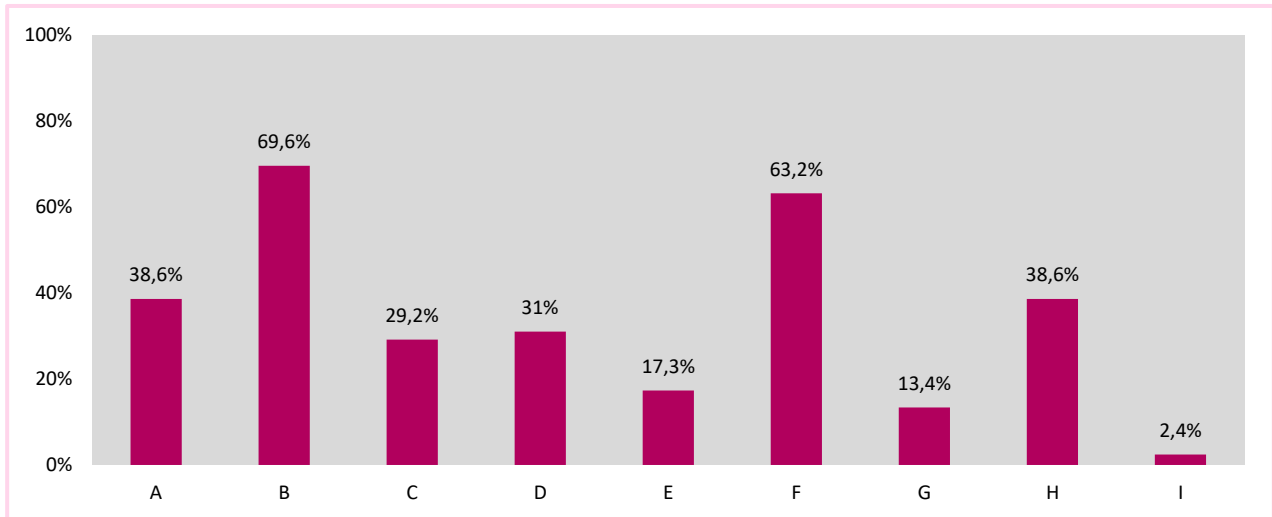


Figura 16 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização do diagnóstico de necessidades de formação

Entre as oportunidades de melhoria identificadas, destacam-se as seguintes opções de resposta (B) *Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização* (69,6%); (F) *Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização/das unidades/dos serviços* (63,2%); (A) *Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação* e (H) *Reforço do uso das tecnologias digitais na realização do diagnóstico de necessidades de formação*, ambos com 38,6%.



**Figura 17** – Oportunidades de melhoria identificadas na realização do diagnóstico de necessidades de formação

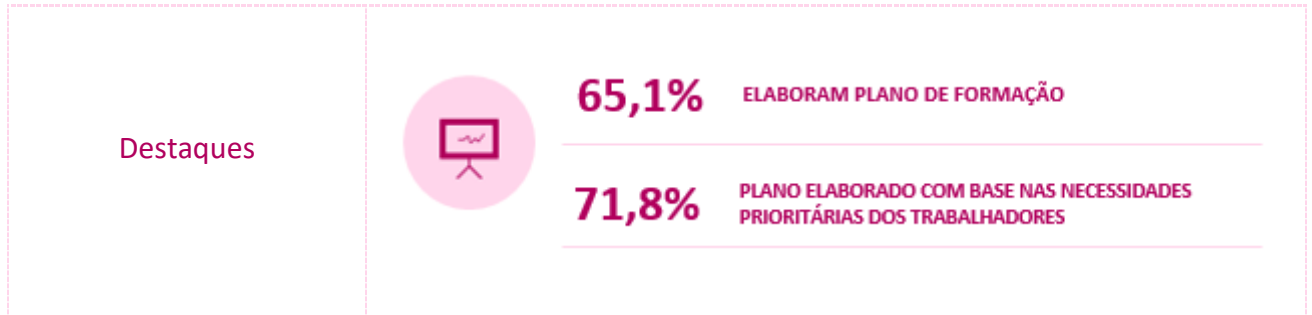
**Legenda:**

- 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



## 4. PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO

## PLANEAMENTO DA FORMAÇÃO



### 4.1 Elaboração de plano de formação<sup>9</sup>

Das entidades respondentes, 65,1% referiram ter elaborado **plano de formação**.

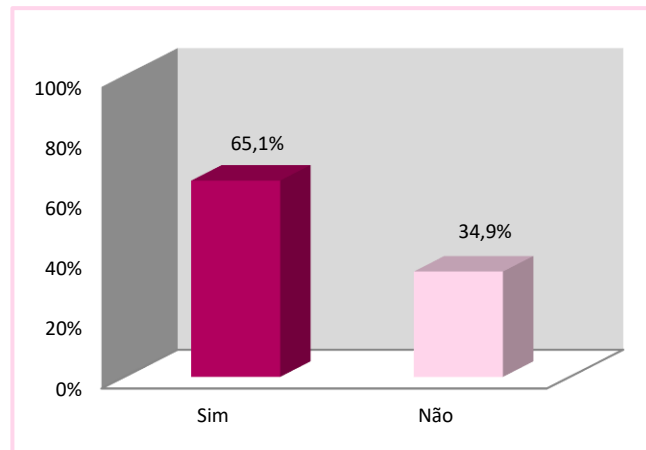


Figura 18 – Elaboração de plano de formação

Analisados os dados por área governativa, encontramos uma maior percentagem de entidades com que elaboram plano de formação (superior a 80%) nas áreas MAA, MCT, MDN, MF, PCM e MS.

### 4.2 Informação de apoio ao plano de formação

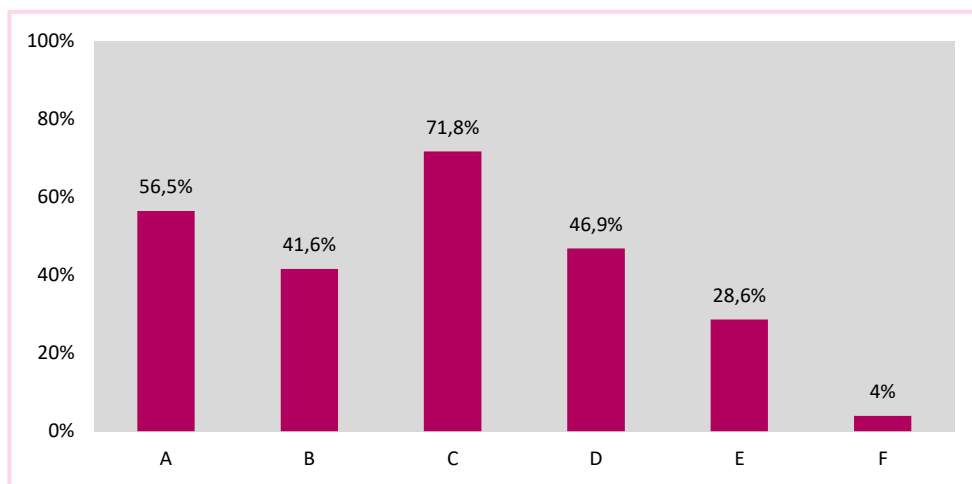
Constatou-se que a **informação de referência na elaboração dos planos de formação** é diversificada, surgindo, todavia, em maior percentagem o recurso às (C) *Necessidades prioritárias dos trabalhadores face*

<sup>9</sup> Aqui entendido como plano de formação (formalizado) ou plano de frequência de ações de formação.

às exigências dos postos de trabalho que ocupam (71,8 %) e às (A) Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas (56,5%).

Comparativamente a 2021, verifica-se em 2022, uma diminuição (-3,6 p.p.) das (B) *Necessidades relativas às áreas estratégicas de formação* (opção B) enquanto referência para a elaboração do Plano de Formação.

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 28,6 % dos respondentes.



**Legenda:**

- A – Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas;
- B – Necessidades relativas às áreas estratégicas de formação;
- 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 19 – Informação de apoio à elaboração do plano de formação

Destacam-se as entidades que responderam afirmativamente à opção C (*Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam* (71,8%), a atuar nas áreas governativas MAI, MAAC, MC, MDN, MF, MJ, MNE e MTSSS.

### 4.3 Oportunidades de melhoria

Das entidades que referem ter elaborado plano de formação, 60,8% 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 (60,7%) e (D) A necessidade de reforçar o uso das tecnologias digitais no acompanhamento e gestão da execução do plano de formação (52,6%).

A opção (A) - Grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação - registou em 2022, face a 2020 (60,1%), uma diminuição (-14 p.p.) na respetiva percentagem.

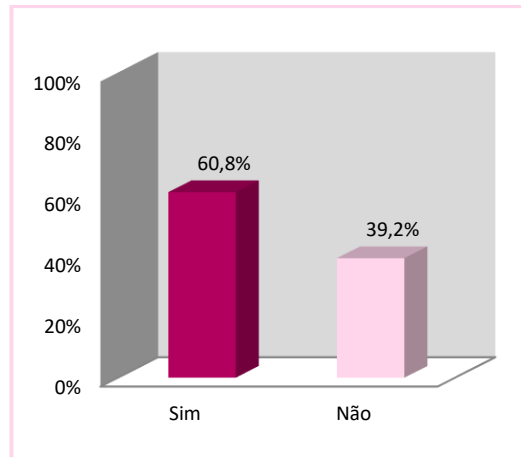


Figura 20 – Identificação de oportunidades de melhoria no planeamento da formação

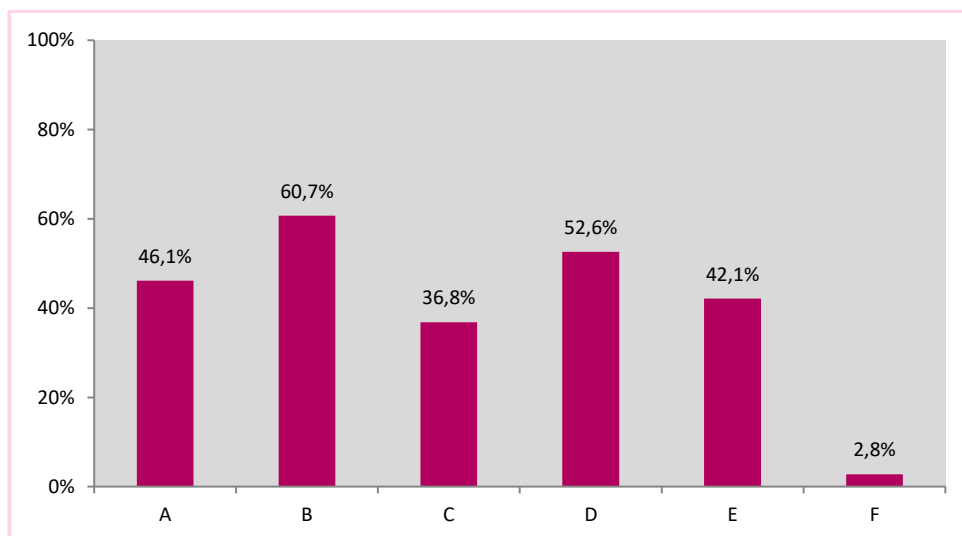


Figura 21 – Oportunidades de melhoria identificadas no planeamento da formação

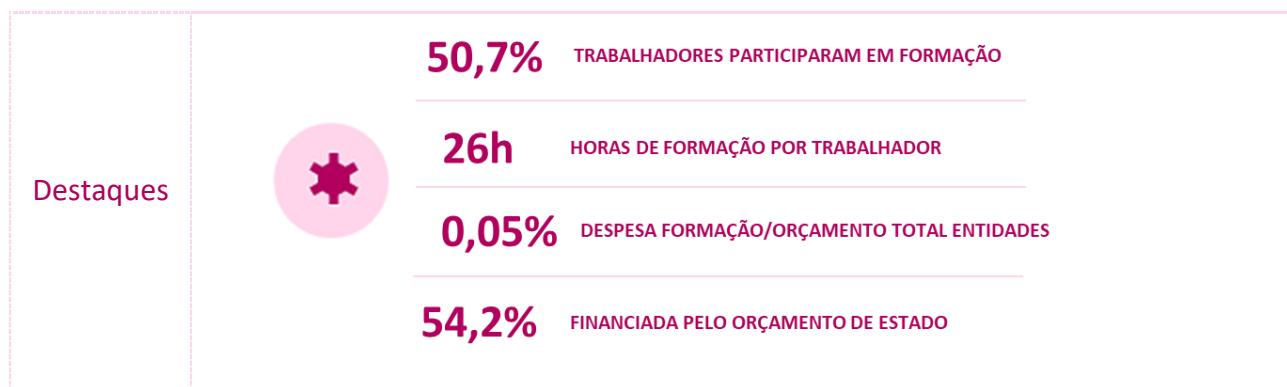
**Legenda:**

- 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



## 5. REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

## REALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO



### 5.1 Trabalhadores abrangidos pela formação

Dos 424.009 trabalhadores abrangidos pelo reporte, 215.040 (50,7%<sup>10</sup>) frequentaram formação durante o ano de 2022, sendo 138.890 trabalhadores do género feminino e 76.150 do género masculino.

Quanto à taxa de participação na formação, por género, constata-se que do total de trabalhadoras do género feminino, 52%<sup>11</sup> participou em ações de formação, constituindo, neste caso, uma participação superior à taxa de participação masculina, 48%<sup>12</sup>.



Figura 22 – Taxa de participação em ações de formação, por género

Comparativamente a 2021<sup>13</sup>, em 2022 observou-se um aumento de 7 p.p.<sup>14</sup> na percentagem de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional.

<sup>10</sup> Rácio entre o número de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional e o número total de trabalhadores das entidades que preencheram o questionário RFP.

<sup>11</sup> Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional e o número total de mulheres das entidades que referiram ter realizado formação.

<sup>12</sup> Rácio entre o número de homens que participaram em ações de formação profissional e o número total de homens das entidades que referiram ter realizado formação.

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

<sup>14</sup> p.p. constitui o valor que resulta da diferença entre pares de percentagens.

**Tabela 4** - Evolução da percentagem de trabalhadores com formação (período 2018 a 2022)

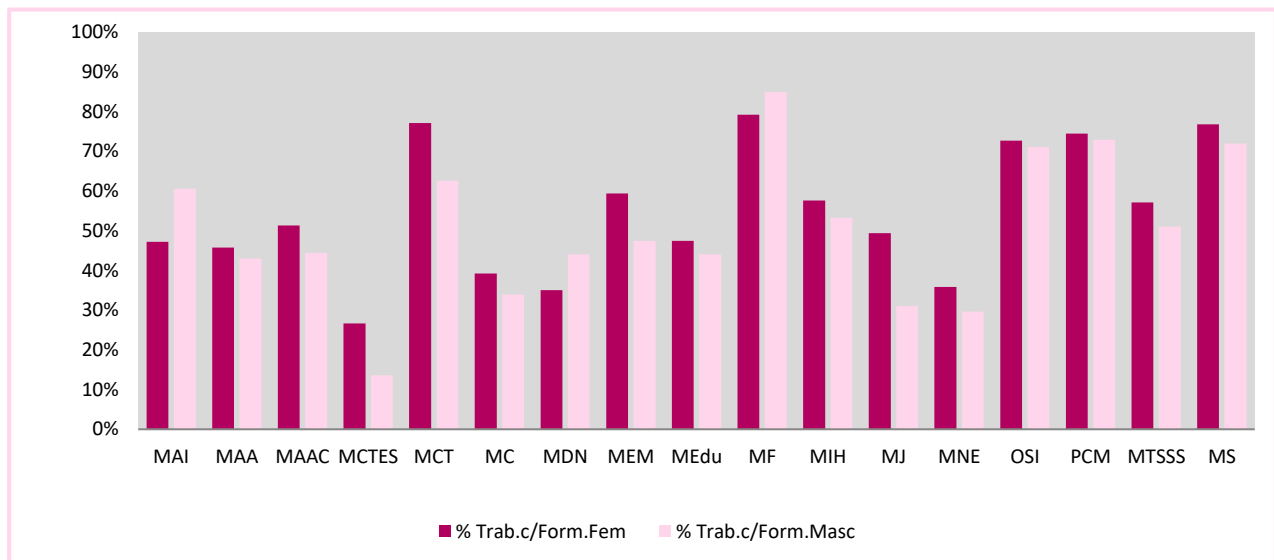
Anos	Trabalhadores com formação (%)
2022	50,7
2021	43,7
2020	41,8
2019	52,0
2018	50,4

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

No que respeita à **participação dos trabalhadores na formação, por área governativa**, destacam-se as áreas MF (81,4%), MTSSS (75,7%) e PCM (73,9%) com as maiores percentagens de participação dos trabalhadores em ações de formação. MCTES (20,7%), MNE (33,2%) e MC (37,5%) apresentam as percentagens mais reduzidas.

## 5.3 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 e MF, em que a participação masculina foi superior à participação feminina.



**Figura 22** – Taxa de participação em ações de formação, por género e área governativa

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

A percentagem dos trabalhadores com participação em ações de formação superou os 60% nos seguintes grupos profissionais: *Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira* (94%), *Conservador e Notário* (82,9%), *Oficiais de Justiça* (81,5%), *Pessoal de Inspeção* (79,3%), *Dirigente Intermédio* (70,1%), *Guarda Nacional Republicana* (70%), *Enfermeiro* (67%), *Técnico Superior* (62,5%), *Técnico Superior de Saúde* (61,4%) e *Técnico de Diagnóstico e Terapêutica* (60,7%).

Os grupos de *Magistrado* (4,6%), *Docente do Ensino Universitário* (7,1%) e *Docente do Ensino Superior Politécnico* (13,5%) foram os que registaram percentagens inferiores de trabalhadores com participação em formação.

Comparativamente a 2021, em 2022 observou-se um ligeiro aumento da percentagem de *Dirigentes Intermédios* (1,5 p.p.) e de *Dirigentes Superiores* (0,3 p.p.) com participação em ações de formação profissional.

Tabela 5 - Evolução da participação dos dirigentes em ações de formação (com análise comparativa 2022-2021)

Cargo	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%) (A)	2022 (%) (B)	C =(B)-(A) p.p.	
Dirigentes superiores	41,4	41,7	36,3	38	38,3	0,3	↑
Dirigentes intermédios	75,1	72,5	61,2	68,6	70,1	1,5	↑

Verificaram-se, ainda, conforme tabela 6, outros grupos com taxas de participação na formação mais elevadas:

**Tabela 6** - Evolução das taxas de participação mais elevadas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2022-2021)

Grupo profissional	2018	2019	2020	2021	2022	C=(B)-(A)	
	(%)	(%)	(%)	(%) (A)	(%) (B)	p.p.	
Pessoal de Administração Tributária e Aduaneira	92,1	102,6	99,9	98,3	94	-4,3	↓
Conservador e Notário	50,9	94,2	98,2	78,1	82,9	4,8	↑
Oficial de Justiça	46,6	46,6	29,6	39,2	81,5	42,3	↑
Pessoal de Inspeção	85,9	76,2	76,6	67,1	79,3	12,2	↑
Guarda Nacional Republicana	83,8	77,8	61,9	78,7	70	-8,7	↓
Enfermeiro	66,2	68,1	44,4	55,5	67	11,5	↑
Técnico Superior de Saúde	56,6	68,1	42,6	42,8	61,4	18,6	↑
Técnico de Diagnóstico e Terapêutica	46,6	49,9	33,3	42,8	60,7	17,9	↑

Os grupos profissionais com taxas mais baixas de participação na formação, comparativamente ao ano transato, foram os Magistrados (4,6%) e os Docentes do Ensino Superior Universitário e Politécnico (7,1% e 13,5% respetivamente).

**Tabela 7** - Evolução das taxas de participação mais baixas na formação, por grupo profissional (com análise comparativa 2022-2021)

Grupo profissional	2018	2019	2020	2021	2022	C=(B)-(A)	
	(%)	(%)	(%)	(%) (A)	(%) (B)	p.p.	
Magistrado	5,5	4,1	5,7	1,9	4,6	2,7	↑
Docente do Ensino Universitário	8,8	9,4	14	9	7,1	-1,9	↓
Docente do Ensino Superior Politécnico	13,8	13,5	16,7	13,8	13,5	-0,3	↓

Comparativamente a 2021, em 2022 observou-se nas carreiras gerais da AP, um aumento da percentagem da participação em ações de formação nestas carreiras de Técnico Superior (7,8 p.p.), de *Assistente Operacional* (7 p.p.) e de *Assistente Técnico* (6,2 p.p.).

**Tabela 8** - Evolução das taxas de participação na formação relativamente a carreiras gerais (com análise comparativa 2022-2021)

Grupo profissional	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%) (A)	2022 (%) (B)	C =(B)-(A) p.p.	
Técnico Superior	60,5	58,4	48,1	<b>54,7</b>	<b>62,5</b>	<b>7,8</b>	↑
Assistente técnico	34,2	39,7	25,9	<b>33,9</b>	<b>40,1</b>	<b>6,2</b>	↑
Assistente operacional	25,7	26,1	19,4	<b>21,3</b>	<b>28,3</b>	<b>7</b>	↑

## 5.5 Caracterização das ações de formação

### 5.5.1 Horas de formação por trabalhador

Em 2022, o volume de formação<sup>15</sup> foi de 11.172.224 horas, superior ao verificado no ano transato.

**Tabela 9** - Evolução do número de horas de formação (período 2018 a 2022)

Ano	Volume de formação (horas)	N.º de horas trabalhador
<b>2022</b>	<b>11.172.224</b>	<b>26h</b>
2021	9.402.282	21h
2020	9.520.121	21h
2019	8.471.340	20h
2018	8.809.244	21h

O número médio de horas de formação<sup>16</sup> por trabalhador, aumentou de 2021 para 2022, com correspondente acréscimo do volume total de formação com diferencial positivo em 2022 de 1.769.942h.

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

<sup>16</sup> Rácio entre o volume de formação e o número de trabalhadores das entidades que reportaram.

### 5.5.2 Horas de formação/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 (100h).

Por sua vez, o valor mais baixo de horas de formação por trabalhador, foi identificado na área MCTES (7h) e Saúde (9h).

### 5.5.3 Formação por área de formação<sup>17</sup>

Registou-se uma maior concentração do volume de formação (total 8.783.629 h) em três áreas de formação, a saber: *Serviços de Segurança* (45,6%), *Formação Professores* (25,5%) e *Saúde* (7,6%).

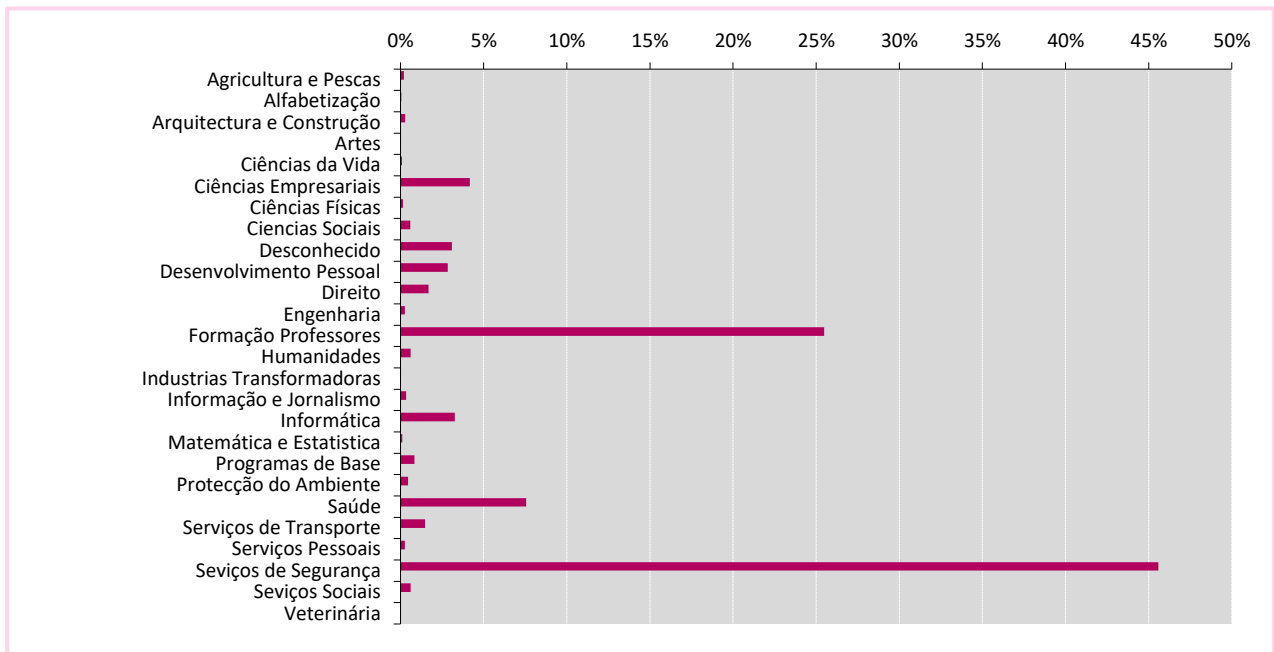


Figura 23 – Volume de formação por área de formação

### 5.5.4 Formação por modalidade

Relativamente à **modalidade de formação**, verificou-se uma predominância da formação contínua, representando 60,8% do total da formação ministrada pelas entidades que reportaram, tendência já sinalizada no ano transato.

<sup>17</sup> 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).

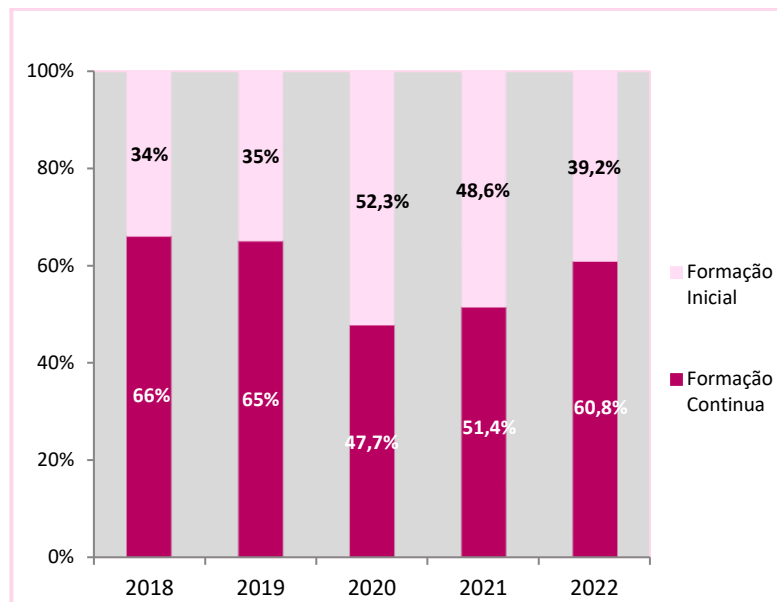


Figura 24 – Evolução da distribuição de horas de formação por modalidade (período 2018 a 2022)

### 5.5.5 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: MAA (98,8%), MF (98,4%), MAAC e OSI (97,3%), MCT (97%), MTSSS (91,6%), MEdu e MNE (90,9%).

Já o peso da formação inicial assumiu maior expressão nas áreas MAI (69,1%), MDN (64,1%) e MJ (54,7%).

### 5.5.6 Tipo de ação de formação

Quanto ao **tipo de ação** desenvolvida, para efeitos do presente reporte, esta classifica-se em interna e externa.

Constitui *formação interna* a que é organizada e desenvolvida pela entidade, na qualidade de empregador público, com recursos próprios ou mediante contratação ou protocolo, gerindo todo o processo inerente ao ciclo de gestão da formação.

A *formação externa* é realizada por entidades formadoras que organizam iniciativas ou prestaram serviços de formação.

Constata-se que, do total de volume de formação realizada pelas entidades (11.172.224h), 86% constituiu *formação interna* (9.607.370h) e 14% *formação externa* (1.564.854h).

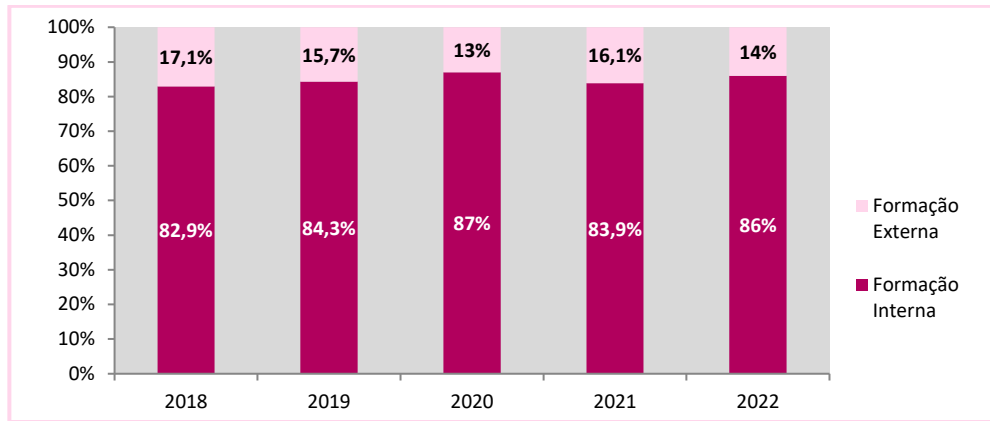


Figura 25 – Evolução do número de horas de formação por tipo de ação (período 2018 a 2022)

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

As áreas governativas que apresentam percentagens de *formação interna* mais elevadas, superando os 90%, foram MAI (99,3 %), MDN (96,3%) e MJ (90,7 %) e com as percentagens mais elevadas de *formação externa*, destacam-se as áreas PCM (79,7%), MAA (79,2%), MCT (78,9%), MNE (76,7%), MC (76,6%), MCTES (66,2%), MAAC (65,2%) e MEM (53%).

## 5.6 Tipo de horário da formação

### 5.6.1 Volume de formação por tipo de horário

Considerando os vários tipos de horário, registou-se a predominância do volume de formação em horário laboral (80,6%).

A restante formação foi realizada em regime pós-laboral ou misto, representando, respetivamente, 14,1% e 5,3%.

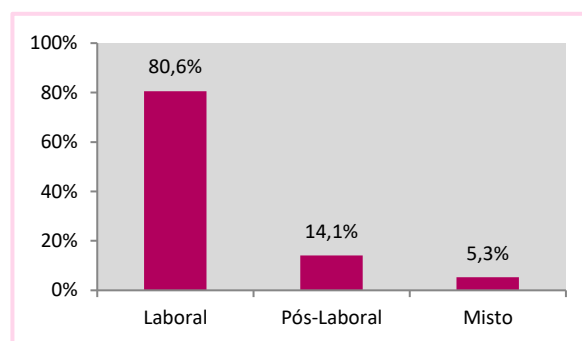


Figura 26 – Volume de formação por tipo de horário

### 5.6.2 Volume de formação por tipo de horário e área governativa

Analisado o volume de formação por tipo de horário, nas várias áreas governativas, constata-se a predominância da formação em *horário laboral* em todas as áreas governativas, com exceção das áreas MNE (37,1%) e MEdu (34,7%). Nas áreas governativas indicadas predominou o horário pós-laboral com um peso de 62,7% (MNE) e 50,7% (MEdu).

Quanto ao regime misto, o mesmo teve a sua maior expressão nas áreas MEdu (14,6%), MCTES (12,4%), MS (6,5%) e MAA (6%).

### 5.7 Regime de formação

Considerados os vários regimes utilizados na realização da formação, em 2022 a formação em **regime presencial** apresentou a percentagem mais elevada, 70,2%, comparada com os demais regimes. Comparativamente a anos transatos, esta percentagem continua a registar tendência para diminuir o seu peso.

Destaque-se, em 2022, a diminuição significativa da formação realizada no regime de formação a **distância/e-learning** (-10 p.p.), e ainda o aumento significativo da formação realizada no regime **misto/blended-learning** (10,1 p.p.).

Por seu lado, a formação realizada **no posto de trabalho/em exercício** manteve a tendência do ano transato, correspondendo a 0,4% do total do volume de formação apresentado.

Tabela 10 - Evolução do volume de formação por tipo de regime (período de 2018 a 2022)

Anos	Presencial (%)	A distância/e-learning (%)	Regime misto/blended learning (%)	No posto de trabalho/em exercício (%)
2022	70,2	15,2	14,2	0,4
2021	70,3	25,2	4,1	0,4
2020	72,9	16,8	9,6	0,7
2019	91,4	2,1	6,2	0,3
2018	93,1	2,5	4	0,5

#### 5.7.1 Regime de formação por área governativa

No que respeita ao regime de formação a distância/e-learning, constata-se, na maior parte das áreas governativas, um decréscimo do volume de formação inerente a este regime, face a 2021, ainda que se tenha destacado, com peso igual ou superior a 75%, nas áreas MF (90%), PCM (77,1%) e MTSSS (75,4%).

Quanto ao volume de formação verificado no regime misto/*blended-learning*, este denota um significativo acréscimo, face ao ano transato, aqui se distinguindo as áreas MEdu (41,1%), MAA (18%) e MTCES (14,6%).

Relativamente ao regime presencial, este ainda se manteve em 2022, de forma preponderante e a superar os 75%, nas áreas governativas MAI (97,6%), MDN (89,6%), MS (84,9%), MIH (79,8%) e OSI (78,3%).

## 5.8 Tipo de entidade formadora

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

No que respeita ao volume total de formação, verificou-se que a formação assegurada internamente pelos serviços de formação foi, maioritariamente, realizada pela *Própria Entidade* (63,8%), seguindo-se o recurso a *Protocolo com Centros de Formação* (20,5%).

Quanto à realização de formação externa, a maior taxa de formação recaiu sobre a opção *Outras* (3,7%), seguida de *Empresa de Formação* (3,3%), *Outras Entidades Públicas* (com 3,2%) e *Escolas ou Universidades* (1,9%), conforme Tabela 11.

**Tabela 11** - Evolução da distribuição do volume de formação, por tipo de entidade formadora (análise comparativa 2022-2021)

Entidade formadora	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 % (A)	2022 % (B)	C=(B)-(A) p.p.	
Própria Entidade	71,2	72	73,8	<b>70,3</b>	<b>63,8</b>	<b>-6,5</b>	↓
Protocolo INA	0,6	0,1	0	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>-0,1</b>	↓
Protocolo Universidades	0,1	0,2	0,2	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	=
Protocolo Centros de Formação	9,3	9,7	11,8	<b>11,7</b>	<b>20,5</b>	<b>8,8</b>	↑
Outros Protocolos	1,7	2	1,2	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>0</b>	=
INA	1,4	0,7	0,6	<b>1,4</b>	<b>0,9</b>	<b>-0,5</b>	↓
Outras Entidades Públicas	3,8	3,2	2,4	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>0,1</b>	↑
Empresa de Formação	4	2,4	2,4	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>-0,2</b>	↓
Escolas ou Universidades	1,8	3,4	3,3	<b>2,5</b>	<b>1,9</b>	<b>-0,6</b>	↓
Associação Sindical ou Profissional	0,7	0,7	0,5	<b>0,5</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>	↑
Empresa Fornecedora de Equipamento/Instrumento de trabalho	0,2	0,2	0,1	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	↑
Outras	5,2	5,1	3,8	<b>4,9</b>	<b>3,7</b>	<b>-1,2</b>	↓

Em 2022, constata-se a existência de um total de volume de formação inerente a ações organizadas pela Própria Entidade no montante de 7.124.948h. Analisados os dados das áreas governativas, verificou-se serem as entidades das áreas MDN (38,2%), MAI (37,8%) e Saúde (10,1%) as que mais recorreram a recursos internos.

Analisada a tendência evolutiva destas 3 áreas governativas (top 3), no biénio 2021-2022, em matéria de volume de formação, constata-se uma evolução positiva nas áreas MAI (16 p.p.) e Saúde (7 p.p.), e uma redução significativa na área MDN (-14,2 p.p.).

Tabela 12 - Evolução do volume de formação realizado pela própria entidade (top 3) – análise comparativa 2022-2021

Área governativa	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%) (A)	2022 (%) (B)	C=(B)-(A) p.p.	
MDN	49,7	39,1	43,2	52,4	38,2	-14,2	↓
MAI	18,7	33,1	40,4	21,8	37,8	16	↑
MS	11,6	11,7	6,2	7,5	10,1	2,6	↑

## 5.9 Investimento em formação

### 5.9.1 Custos da formação realizada

Em 2022, constatou-se um aumento significativo do **investimento** na formação dos trabalhadores (32.606.689,87€), seguindo-se a tendência do ano transato.

Destaque-se que o valor<sup>18</sup> despendido na formação pelas entidades da AP em 2022, correspondeu ao valor mais elevado do investimento em formação, realizado nos últimos 5 anos.

Tabela 13 - Evolução dos custos da formação (período 2017 a 2021)

Ano	Euros (€)
2022	32.606.689,87
2021	25.120.667,64
2020	18.413.983,56
2019	27.870.887,77
2018	30.1535.44,60

Relativamente à estrutura de custos, no que respeita aos **custos diretos**<sup>19</sup> e a **custos indiretos**<sup>20</sup> corresponderam, a 66,1% e 33,9%, respetivamente

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

<sup>18</sup> Reportaram custos da formação, 58,3% das entidades que realizaram formação em 2022.

<sup>19</sup> Custos diretos – englobam o pagamento a formadores, aluguer de espaço e de equipamento e/ou instrumento de trabalho, inscrição em ações externas de formação e ajudas de custo dos formandos.

<sup>20</sup> Custos indiretos - incluem as despesas com trabalhadores adstritos, total ou parcialmente à formação, com consumíveis e instalações e, ainda, com telecomunicações e outras despesas imputáveis à formação.

Tabela 14 - Evolução da estrutura de custos da formação (período 2018 a 2022)

Ano	Custos diretos (%)	Custos indiretos (%)
2022	66,1	33,9
2021	78,3	21,7
2020	89,6	10,4
2019	84,1	15,9
2018	80,1	19,9

### 5.9.2 Investimento em formação por trabalhador

Em 2022, verifica-se um acréscimo do investimento em formação por trabalhador (23,81€<sup>21</sup>), relativamente ao ano anterior.

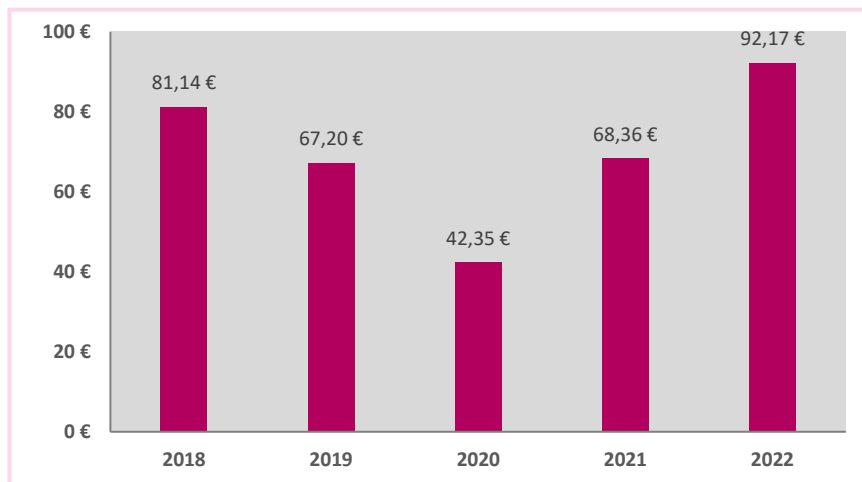


Figura 27 – Evolução do investimento em formação por trabalhador (período 2018 a 2022)

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

No que respeita ao cálculo do investimento em formação por trabalhador, 92,17€, o mesmo foi efetuado com base no reporte das entidades que informaram relativamente ao custo da formação realizada, estando aqui envolvido um total de 353.758 trabalhadores.

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

<sup>21</sup> Rácio entre o custo da formação e o número de trabalhadores das entidades com reporte de custos, de despesas com reporte de custos de formação.

**Tabela 15 - 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	46.717	394.621,81	8,45	100,00
MAA	3.698	283.092,47	76,55	100,00
MAAC	3.098	150.652,27	48,63	75,00
MCTES	38.531	2.375.136,21	61,64	88,51
MCT	1.275	154.092,18	120,86	100,00
MC	1.922	96.744,84	50,34	90,91
MDN	28.139	13.669.305,46	485,78	85,71
MEM	3.231	343.323,31	106,26	94,74
MEdu	43.969	1.769.059,71	40,23	39,37
MF	11.078	356.918,64	32,22	100,00
MIH	1.708	217.462,06	127,32	100,00
MJ	14.521	1.486.236,94	102,35	100,00
MNE	2.521	126.765,65	50,28	100,00
OSI	8.672	975.802,69	112,52	100,00
PCM	2.967	582.860,81	196,45	88,24
MS	119.922	5.705.407,10	47,58	97,92
MTSSS	21.789	3.919.207,72	179,87	100,00
<b>Total</b>	<b>353.758</b>	<b>32.606.689,87</b>	<b>92,17</b>	<b>58,30</b>

A tabela 15 permite comparar os custos da formação por trabalhador por área governativa.

Destaca-se, nesta comparação, o investimento médio por trabalhador reportado pelas entidades do MDN (485,78€).

Na Tabela 16, apresenta-se a evolução dos custos por trabalhador no período de 2018/2022, destacando-se, face aos valores médios (€) apurados com base nos últimos três anos, o acréscimo em 2022, do valor despendido por trabalhador nas áreas governativas MDN (+238,73€), OSI (+100,31€) e PCM (+86,89€).

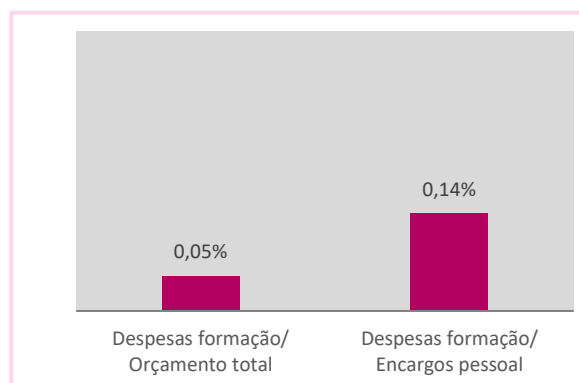
**Tabela 16** - Evolução do investimento em formação por trabalhador face ao valor médio do investimento no período de 2018/2022

Área governativa	2018	2019	2020	2021	$(D)=(A)+(B)+(C)$ 3	2022	$(F) = (E) - (D)$	
	(€)	(€) (A)	(€) (B)	(€) (C)		(€) (E)		
MAI	108,98	62,54	33,50	9,59	<b>35,21</b>	<b>8,45</b>	-26,76	↓
MAA	28,68	42,51	45,88	54,43	<b>47,61</b>	<b>76,55</b>	28,95	↑
MAAC	121,79	41,92	47,69	95,41	<b>61,67</b>	<b>48,63</b>	-13,04	↓
MCTES	60,02	61,79	27,49	55,44	<b>48,24</b>	<b>61,64</b>	13,40	↑
MCT	a)	38,72	40,07	202,46	<b>93,75</b>	<b>120,86</b>	27,11	↑
MC	28,55	29,46	28,13	55,65	<b>37,75</b>	<b>50,34</b>	12,59	↑
MDN	357,46	182,18	253,34	305,63	<b>247,05</b>	<b>485,78</b>	238,73	↑
MEM	126,46	153,97	85,92	156,82	<b>132,24</b>	<b>106,26</b>	-25,98	↓
MEdu	20,09	135,13	9,80	28,16	<b>57,70</b>	<b>40,23</b>	-17,46	↑
MF	85,23	69,09	36,72	27,87	<b>44,56</b>	<b>32,22</b>	-12,34	↓
MIH	a)	120,73	59,02	126,11	<b>101,95</b>	<b>127,32</b>	25,37	↑
MJ	13,56	37,50	24,63	78,59	<b>46,91</b>	<b>102,35</b>	55,44	↑
MNE	85,98	260,66	50,32	89,76	<b>133,58</b>	<b>50,28</b>	-83,30	↓
OSI	28,45	16,96	8,52	11,16	<b>12,21</b>	<b>112,52</b>	100,31	↑
PCM	250,46	137,82	60,67	130,18	<b>109,56</b>	<b>196,45</b>	86,89	↑
MS	44,34	46,11	36,41	36,79	<b>39,77</b>	<b>47,58</b>	7,81	↑
MTSSS	101,52	147,72	76,16	143,74	<b>122,54</b>	<b>179,87</b>	57,33	↑

a) Área governativa inexistente neste ano.

#### 5.9.4 Peso da formação no orçamento das entidades

Quanto ao **peso da formação** nos orçamentos das entidades, verificou-se que o mesmo corresponde a 0,14%<sup>22</sup> do total de encargos com pessoal e a 0,05%<sup>23</sup> do total do orçamento.



**Figura 28** – Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento das entidades

<sup>22</sup> Rácio entre as despesas com a formação e os encargos totais das entidades com pessoal.

<sup>23</sup> Rácio entre as despesas com a formação e o total do orçamento executado pelas entidades.

O peso da formação no orçamento total das entidades registou, em 2022, um ligeiro aumento, quando comparado com o ano de 2021 (0,01 p.p.).

Relativamente ao peso das Despesas com formação nos encargos com pessoal das entidades, o mesmo fixou-se nos 0,14%, o que corresponde a uma redução de 0,05 p.p., comparativamente ao verificado no ano anterior.

**Tabela 17** - Evolução do peso das despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento total das entidades (período 2018 a 2022)

Ano	Despesas Formação/ Orçamento Total (%)	Despesas Formação/ Encargos com pessoal (%)
<b>2022</b>	<b>0,05</b>	<b>0,14</b>
2021	0,04	0,19
2020	0,02	(a)
2019	0,03	(a)
2018	0,06	(a)
2017	0,04	(a)

(a) A partir de 2021 passou a ser solicitado às entidades o somatório das despesas com formação e despesas com pessoal. A mudança da fórmula de cálculo do indicador não permite uma leitura coerente entre 2017-2022 razão pela qual não se apresentam os dados anteriores a 2021.

No que respeita ao peso da despesa com formação em relação aos *encargos com pessoal*, por área governativa, destacam-se as áreas MDN (1,26%), MTSSS (0,66%) e PCM (0,52%) com um peso significativamente superior face ao valor da AP (0,14%).

Com um peso significativamente inferior face ao valor da AP, destaca-se a área do MAI e do MEdu (0,02%).

Relativamente ao orçamento total apresentado, destacam-se as áreas MDN, OSI e MCT por apresentarem níveis mais elevados de despesas com formação (respetivamente 0,58%, 0,19% e 0,18%).

Com níveis mais baixos de despesas com formação, face ao orçamento total apresentado, sobressaem as áreas MEM, MEdu e MTSSS (0,01%).

### 5.9.5 Fontes de Financiamento

A principal **fonte de financiamento** da formação continua a ser, seguindo a tendência de anos anteriores, o *Orçamento do Estado*, com 54,2% do total de entidades que reportaram custos, seguindo-se as opções *Receitas Próprias* (30,6%), *Financiamento Europeu* (13,2%) e *Outra* (2%).

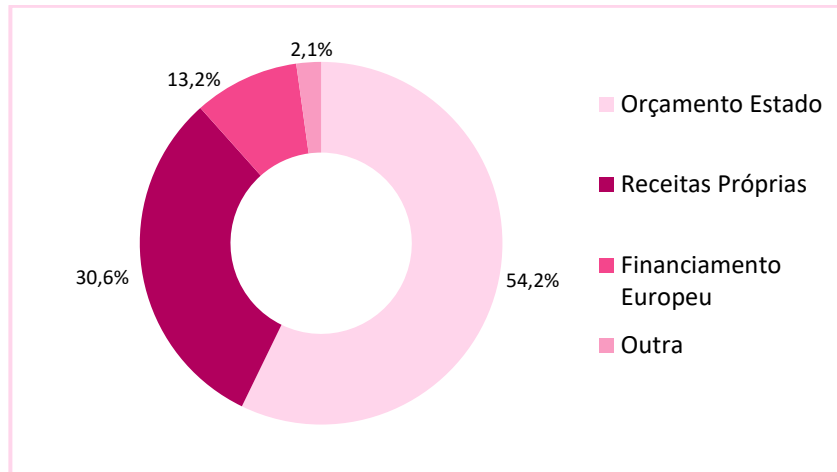


Figura 29 – Tipo de fontes de financiamento da formação

Considerando a análise por área governativa, concluiu-se que as áreas governativas onde se verificou maior recurso a **verbas do OE** para financiamento da formação, foram: MDN (87,1%), OSI (86,1%) e MNE (83,2%).

As **Receitas Próprias** foram a fonte de financiamento predominante nas áreas: MTSSS (88,9%), MIH (83,2%), MAAC (69,4%), MF (62,8%), MJ (61,6%) e MEM (53,7%). O recurso ao **Financiamento Europeu** teve maior expressão nas áreas MEdu (76,7%), MCT (75%), MAA (54,4%) e PCM (39,3%), tendo sido a única fonte de financiamento a registar evolução positiva face a 2021.

As **receitas próprias** foram a fonte de financiamento predominante nas áreas: MTSSS (88,9%), MIH (83,2%), MAAC (69,4%), MF (62,8%), MJ (61,6%) e MEM (53,7%). Quanto ao financiamento da formação pelos fundos **européus**, foi nas áreas MEdu (76,7%), MCT (75%), MAA (54,4%) e PCM (39,3%) que encontrou maior expressão.

Tabela 18 - Evolução do peso das fontes de financiamento da formação (análise comparativa 2021-2022)

Fontes de financiamento	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%) (A)	2022 (%) (B)	C=(B)-(A) p.p.	
Orçamento do Estado	56,5	51,9	57	<b>57,2</b>	<b>54,2</b>	-3	↓
Receitas Próprias	27,7	38,7	31,1	<b>31,2</b>	<b>30,6</b>	-0,6	↓
Financiamento Europeu	7,6	6,7	8,8	<b>9,4</b>	<b>13,2</b>	3,8	↑
Outra	8,2	2,7	3,2	<b>2,2</b>	<b>2</b>	-0,2	↓

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

Analisando os anos transatos no que respeita ao investimento efetuado, constatou-se uma evolução positiva nos indicadores inerentes ao investimento na formação realizada em 2022:

Tabela 19 - Evolução do volume e custos da formação (período 2018 a 2022)

Investimento na formação	2018	2019	2020	2021 (A)	2022 (B)	C= (B)-(A)	
N.º total de trabalhadores – entidades com reporte (n.º)	425.158	414.731	448.598	<b>439.044</b>	<b>424.009</b>	<b>-15.035</b>	↓
Peso relativo dos trabalhadores (entidades com reporte) face ao Universo (%)	86,2	82,9	86,6	<b>82,5</b>	<b>78,7</b>	<b>-3,8</b>	↓
Trabalhadores que participaram em ações de formação (%)	50,4	52	41,8	<b>43,7</b>	<b>50,7</b>	<b>7</b>	↑
Volume de formação (horas)	8.809.244	8.471.340	9.520.121	<b>9.402.282</b>	<b>11.172.224</b>	<b>1.769.942</b>	↑
Horas de formação por trabalhador (horas)	21	20	21	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	↑
Custo total (€)	30.153.545	27.870.888	18.413.984	<b>25.120.668</b>	<b>32.606.690</b>	<b>7.486.022</b>	↑
Custo médio por trabalhador – entidades com reporte de custos (€)	81,14	77,76	42,35	<b>68,36</b>	<b>92,17</b>	<b>23,81</b>	↑
Entidades que reportaram custos (%)	68	67	58	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	=

## 5.10 Execução da formação face ao planeado

Relativamente à execução do **plano de formação** das entidades, verificou-se que a taxa de execução das ações planeadas, relativamente às entidades que reportaram, foi de 79,3%, valor superior ao apresentado em 2021 que se fixou em 75,5%.

O grau de execução relativo a número de formandos/participações e a encargos previstos com a formação, foi, respetivamente, de 80,2% e 56,6%.

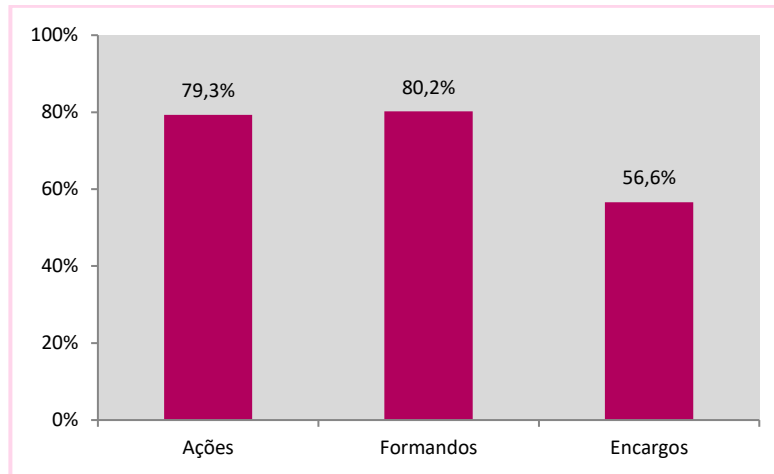


Figura 30 – Execução do plano de formação

Quanto à execução de ações de formação planeadas por área governativa, verifica-se uma maior concentração de taxas de execução superiores a 70% nas áreas governativas constantes da tabela abaixo:

Tabela 20 - Execução de ações de formação planeadas, por área governativa

Ações (%)	Áreas governativas
> 70%	OSI (94,2%), MEdu (93,2%), MNE (92,7%), MAAC (82,3%), MS (80,7%), MC (80,5%), MCT (80,3%), MF (78,9%), PCM (72,3%), MAI (70,9%) e MTSSS (70,1%).
Entre 69% e 50%	MIH (64,2%), MCTES (63,9%), MEM (57%) e MDN (54,5%).
< 49%	MIH (46,6%) e MAA (45,9%).

Quanto à execução prevista em termos de **número de formandos/participações**, regista-se uma execução média de 80,2%, ligeiramente inferior à verificada em 2021 de 82,7%.

Verifica-se que a maioria das áreas governativas obteve níveis de execução entre 50% e 79% (Tabela 21).

Com um número de participações ligeiramente superior ao previsto, destacou-se a área MF (+4,4 p.p.).

**Tabela 21** - Execução em número de formandos, por área governativa

Formandos (%)	Áreas governativas
> 80%	MF (104,4%), MNE (98%), MAI (95,9%), OSI (94,5%), MAA (92,3%), MS (85,7%) e MAAC (85,4%).
Entre 79% e 50%	MCT (75%), PCM (72%), MJ (70,6%), MEdu (70,5%), MC (66%), MTSSS (63%), MCTES (60,7%) e MEM (57,8%).
< 49%	MDN (47,6%) e MIH (17,1%).

Analisados os encargos com a formação nas distintas áreas governativas (tabela 22), destaca-se a área governativa MJ ao apresentar uma taxa de execução de encargos significativamente superior ao previsto (+75,4 p.p.).

Considerada a execução apresentada nas áreas governativas, verifica-se uma taxa de execução média de 56,6% dos orçamentos previstos para a formação, sendo superior à verificada em 2021 (51,7%).

**Tabela 22** - Execução dos encargos com formação, por área governativa

Encargos (%)	Áreas governativas
> 90%	MJ (175,4%), MNE (96,6%) e MEdu (90,8%).
Entre 89% e 50%	MS (88,3%), MCTES (77,1%), MCT (76,6%), MC (74,7%), MAA (73,9%), OSI (70,3%), MTSSS (58,6%), MEM (53,9%), PCM (53,3%) e MAAC (51,5%).
< 49%	MDN (47,7%), MAI (47,3%), MF (33,8%) e MIH (22,4%).

### 5.11 Regime de autoformação

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

Verifica-se que, do total de entidades que reportaram, 46,4% referiram a participação de trabalhadores em ações formativas ao abrigo do regime de autoformação, estando aqui envolvidos 31.723 trabalhadores, o que corresponde a 7,5 %<sup>24</sup> dos trabalhadores abrangidos pelo reporte (424.009 trabalhadores).

As áreas governativas com maior percentagem de entidades com referência a participação de trabalhadores em formação ao abrigo do regime de autoformação foram: MF (83,3%), MC (69,2%), MCT e MS (62,5%) e MTSSS (60%).

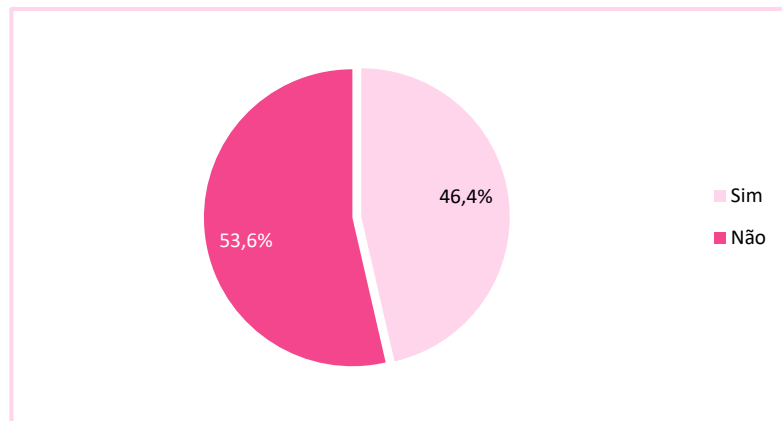


Figura 31 – Entidades que reportam a participação dos trabalhadores em ações ao abrigo do regime de autoformação

Comparativamente a anos transatos, apresenta-se, na Tabela 23, a evolução do número de trabalhadores com formação ao abrigo do regime de autoformação, sendo de destacar as áreas governativas com maior adesão de trabalhadores a este regime de formação, designadamente, MEdu (11,7%), MS (10,9%), MAA (10,8%), MTSSS (9,4%) e MC (8,1%).

Contrariamente, com menor adesão surgem as áreas governativas MNE (1 caso; 0%), MJ (0,6%), OSI e MDN (0,7%) e MIH (0,9%).

Tabela 23 - Evolução do número de trabalhadores ao abrigo do regime de autoformação (período 2018 a 2022)

Ano	N.º de trabalhadores das entidades que reportaram	N.º de trabalhadores com autoformação	%
2022	424.009	31.723	7,5
2021	439.044	32.284	7,4
2020	448.598	26.226	5,8
2019	414.731	34.181	8,2
2018	425.158	31.619	7,4

<sup>24</sup> Rácio entre o número de trabalhadores que participaram em ações de formação profissional, ao abrigo do regime de autoformação e número total de trabalhadores das entidades que preencheram o questionário RFP.

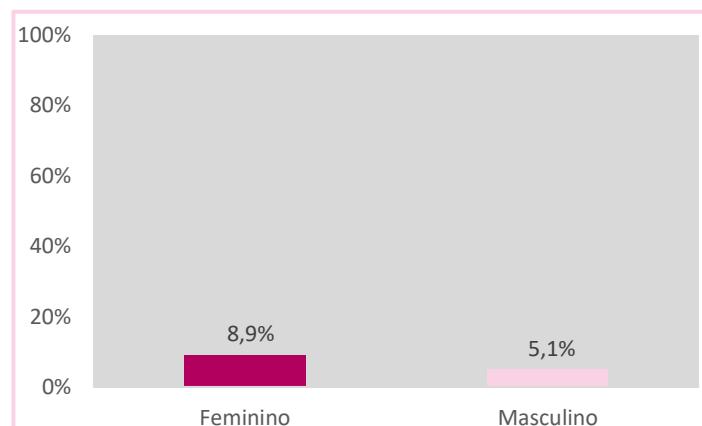
Relativamente à percentagem de trabalhadores que participaram em ações de formação neste regime, por grupo profissional, destacam-se os grupos: *Médico* (30,3%), *Técnico Superior de Saúde* (19,1%), *Educador de Infância e Docentes do Ensino Básico e Secundário* (14,8%) e *Pessoal de Inspeção* (12%).

No que respeita às carreiras gerais, verifica-se um incremento positivo no nível de participação em iniciativas de autoformação dos trabalhadores das carreiras de técnico superior e assistente técnico, com significativo aumento das taxas de participação dos trabalhadores da carreira de *Técnico Superior* (3,1 p.p.).

**Tabela 24** - Evolução da taxa de participação na formação ao abrigo do regime de autoformação em carreiras gerais (período 2018 a 2022)

Grupo profissional	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%) (A)	2022 (%) (B)	C= (B)-(A) p.p.	
Técnico Superior	6,5	6,5	2,7	3,1	6,2	3,1	↑
Assistente técnico	2	2,3	1,3	3,2	4	0,8	↑
Assistente operacional	1,7	1,7	1,1	2,4	1,7	-0,7	↓

Quando comparadas, por género, as taxas de participação em regime de autoformação, verifica-se ocorrência de maior percentagem de participação do género feminino (8,9%<sup>25</sup>), face à percentagem de participação do género masculino (5,1%<sup>26</sup>), atentos os respetivos universos de referência.



**Figura 32** – Participação em ações de formação em regime de autoformação, por género

<sup>25</sup> Rácio entre o número de mulheres que participaram em ações de formação profissional ao abrigo do regime de autoformação e o número total de mulheres das entidades que preencheram o questionário RFP.

<sup>26</sup> Rácio entre o número de homens que participaram em ações de formação profissional ao abrigo do regime de autoformação e o número total de homens das entidades que preencheram o questionário RFP.

## 5.12 Oportunidades de melhoria

No que concerne à realização da formação, 52,5% das entidades identificou potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

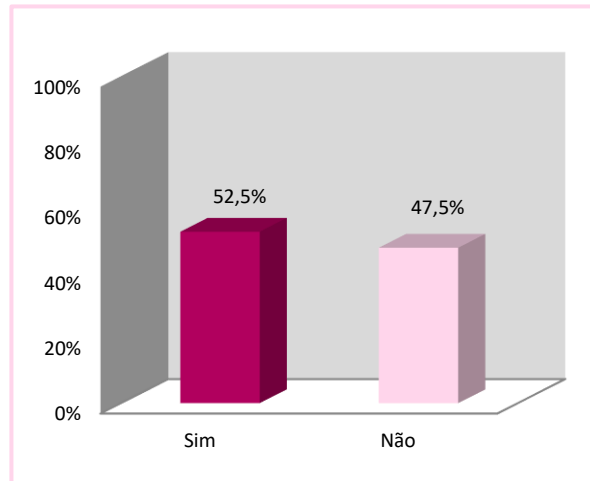
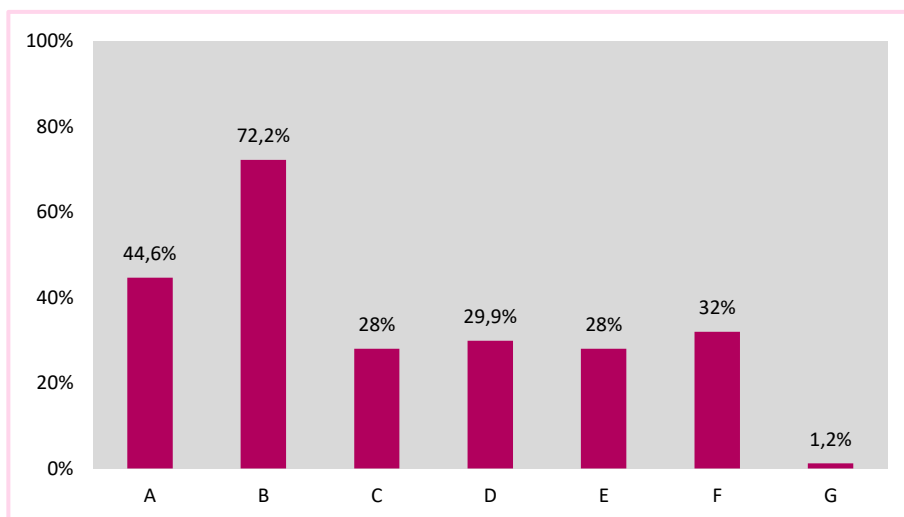


Figura 33 – Identificação de oportunidades de melhoria na realização da formação

Foram destacadas as seguintes oportunidades de melhoria: (B) *A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas* (72,2%) e (A) *A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços* (44,6%).



**Legenda:**

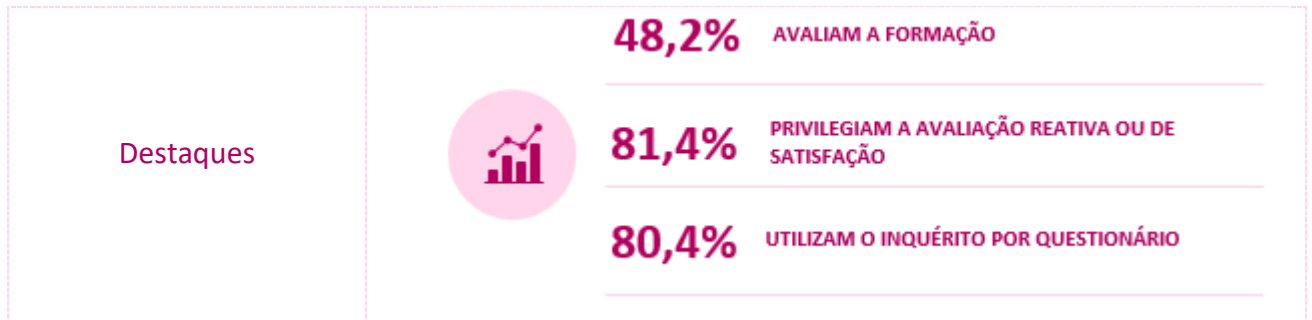
- A – A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços;
- B – A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas;
- C – A gestão das propostas de formação extraplano;
- D – A capacidade de antecipação e adaptação às mudanças organizacionais 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 34 – Oportunidades de melhoria na realização da formação



## **6. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO**

## AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO



### 6.1 Realização da avaliação da formação

Verifica-se que 48,2% das entidades respondentes referiram ter realizado atividades de avaliação.

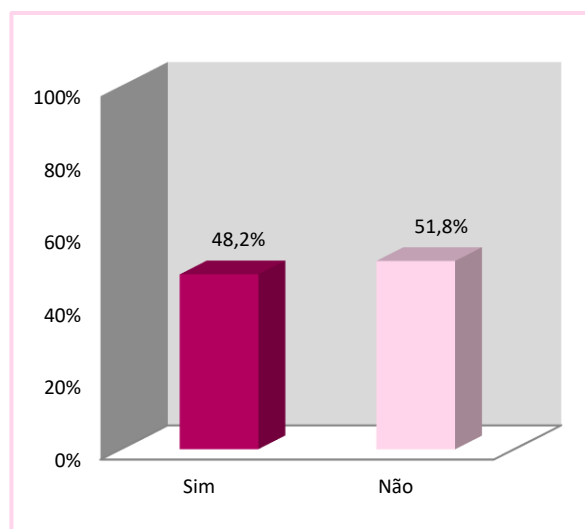


Figura 35 – Avaliação da formação

As áreas governativas com maior presença nesta fase do ciclo de gestão da formação foram: MS (72,5%), MF (66,7%), MDN (58,3%), MAI e OSI (57,1%) e MTSSS (56,3%).

### 6.2 Dimensões da avaliação da formação

Analisando a participação das entidades nas várias dimensões avaliativas, regista-se predominância da avaliação de **reação ou satisfação** (81,4%) e da **avaliação de aprendizagens** (64,1%).

Em 61,8% das entidades, 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** (44,8%) e a avaliação do **retorno do investimento** com 10,2%.

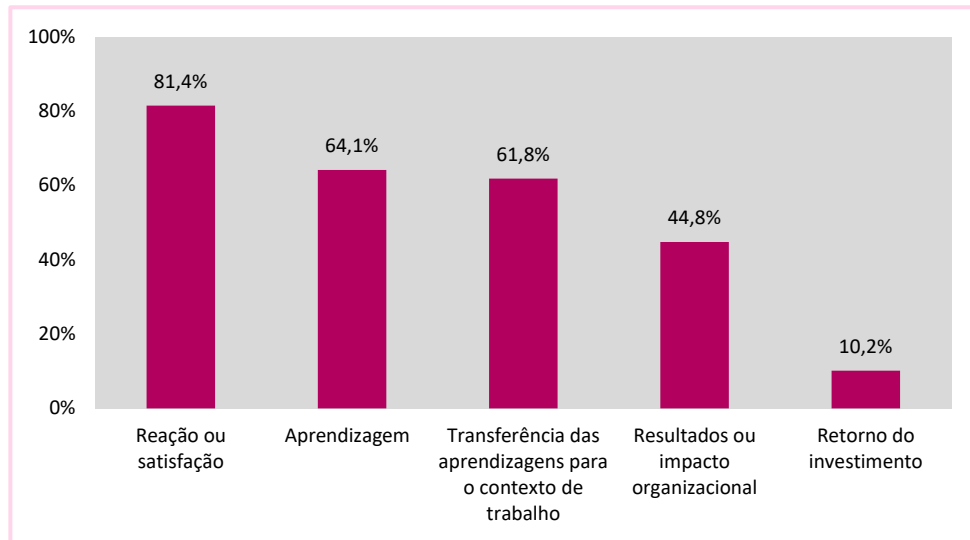


Figura 36 – Dimensões de avaliação da formação

As áreas governativas com maior equilíbrio nas várias dimensões avaliativas foram: MAI, MCTES, MCT, MDN, MEdu, MF, PCM e MS.

### 6.3 Métodos e técnicas utilizadas

O método mais utilizado nas abordagens avaliativas foi o **inquérito por questionário**, usado por 80,4 % dos respondentes, tendo sido este o único método adotado por 40,2% das entidades com intervenção na avaliação da formação.

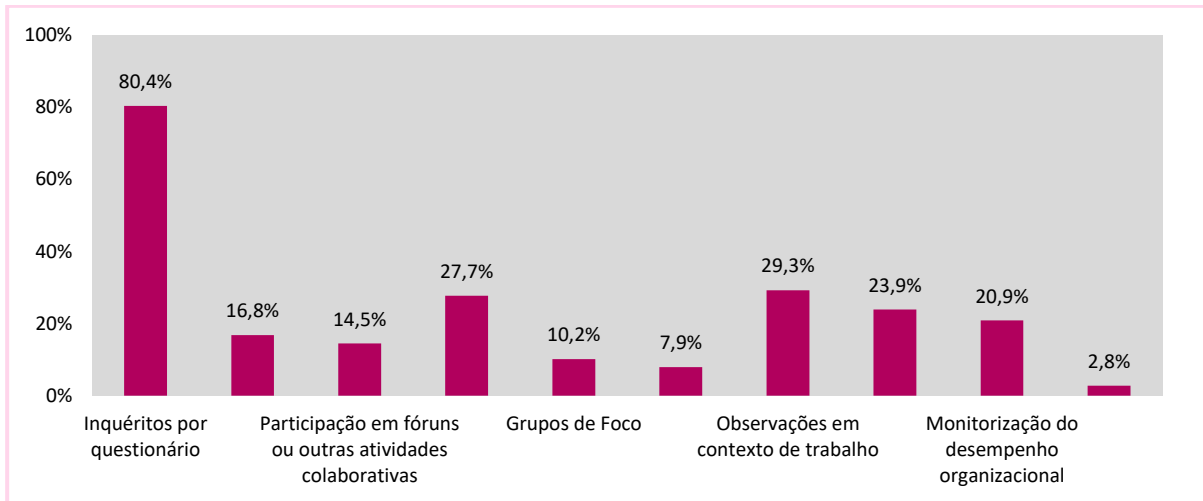


Figura 37 – Métodos e técnicas de avaliação da formação

As áreas governativas com maior número de entidades que procuram recorrer, de forma mais equilibrada, aos vários métodos e técnicas de avaliação da formação foram: MAI, MCTES, MDN, MEdu, PCM, MS e MTSSS.

#### 6.4 Oportunidades de melhoria

Do total de entidades que referiram ter realizado atividades de avaliação da formação, 60,1% identificou potencial de melhoria nas práticas desenvolvidas.

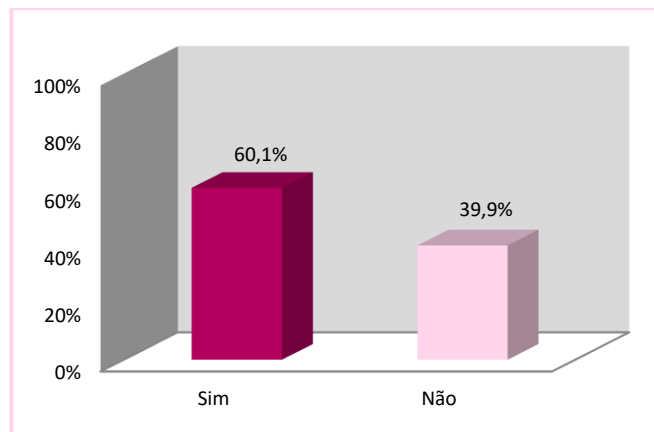
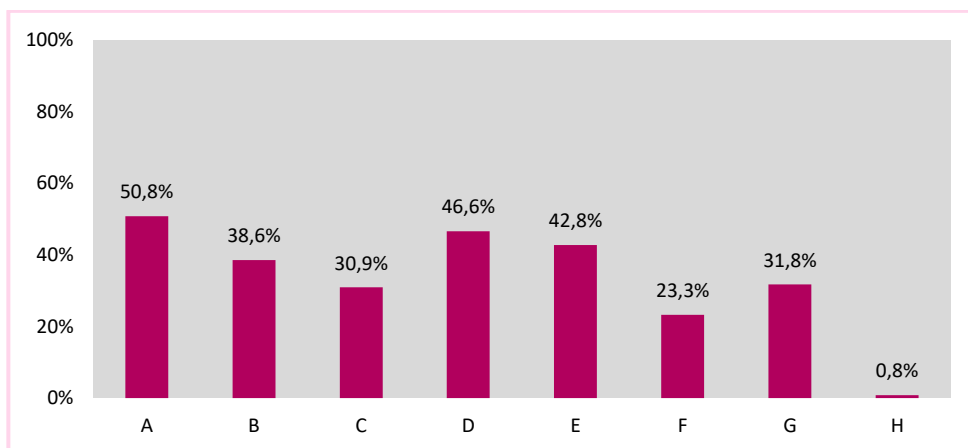


Figura 38 – Identificação de oportunidades de melhoria na avaliação da formação

As entidades que reportaram em 2022, destacam como oportunidades de melhoria: (A) *Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação* (50,8%), (D) *Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho* (46,6%) e (E) *Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização* (42,8%).



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



## **7. ANÁLISE COMPARATIVA FACE AO REPORTE ANTERIOR**

## ANÁLISE COMPARATIVA FACE AO REPORTE ANTERIOR

Analisados os dados de formação reportados no biénio 2021-2022, verifica-se, em 2022, uma menor adesão de entidades públicas ao processo de reporte de dados (-1,4 p.p.) e uma redução de 3,8 p.p. do número de trabalhadores abrangidos pelo reporte.

Já no que respeita à taxa de participação dos trabalhadores na formação, face ao ano transato, verifica-se uma evolução positiva (7 p.p.) no nível de participação dos trabalhadores das entidades que reportaram.

Assinala-se, ainda, um ligeiro aumento do número de entidades (1,4 p.p.), que investiram em software ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação.

Tabela 25 - Caracterização das entidades que reportaram (análise comparativa 2022-2021) em elaboração

Indicadores (destaques)	2018	2019	2020	2021 (A)	2022 (B)	C=(B)-(A) p.p.	
% entidades da AP envolvidos no reporte	83,3	77,4	83,1	79,5	78,1	-1,4	↓
% trabalhadores abrangidos no reporte	86,2	82,9	86,6	82,5	78,7	-3,8	↓
% trabalhadores que participaram na formação	50,4	52,0	41,8	43,7	50,7	7,0	↑
% entidades com bolsa de formadores	28,4	28,5	26,4	27,4	27,3	-0,1	↓
% entidades com software ou instrumento tecnológico de apoio à gestão da formação	18,5	21,0	19,2	19,2	20,6	1,4	↑
% entidades que ministraram formação para o exterior	8,1	6,7	5,8	6,1	5,7	-0,4	↓

No que concerne à realização de **diagnóstico de necessidades de formação**, ainda que se trate da fase do ciclo da gestão da formação na qual participaram mais entidades da AP (67,2%), nos últimos anos esta estatística manteve-se sem grandes alterações, verificando-se em 2022 apenas um acréscimo +1,5 p.p. relativamente a 2021.

Relativamente a intervenções desta natureza na AP, é de destacar, em 2022, o maior recurso a questionários (+3,6 p.p.) e a reuniões de equipa para efeito de identificação de necessidades de formação (+2,5 p.p.).

Continuando a ser preponderantes na AP as abordagens de diagnóstico de natureza reativa e prospetiva, será de destacar, em 2022, as áreas governativas cujas entidades reduziram, em 2022, a adoção de abordagens de natureza reativa e prospetiva: MAI, MAA, MAAC, MTSSS, PCM, MCTES e MEdu.

Tabela 26 – Diagnóstico de necessidades de formação (análise comparativa 2022-2021)

Indicadores (destaques)	2018	2019	2020 (A)	2021	2022 (B)	C=(B)-(A) p.p.	
% entidades que realizaram diagnóstico de necessidades	70,1	67,9	65,3	65,7	67,2	1,5	↑
% métodos e técnicas utilizados (destaque)							
· Questionários	59,2	65,0	64,3	63,2	66,8	3,6	↑
· Reuniões de equipa	66,6	63,5	64,6	54,8	57,3	2,5	↑
% entidades com abordagem de natureza reativa e prospetiva	66,3	66,7	64,5	66,4	66,4	0	=
% entidades que destacaram a oportunidade de melhoria "Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização "	71,9	71,2	69,7	a)	69,6	-0,1	↓

a) Informação não recolhida para o ano de referência

No que respeita a práticas de planeamento de formação (Tabela 27), verifica-se um ligeiro aumento das entidades que elaboraram **plano de formação** (+1,9 p.p.), tendo o mesmo sido fundamentado, maioritariamente, com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores.

Tabela 27 - Planeamento da formação (análise comparativa 2022-2021)

Indicadores (destaques)	2018	2019	2020 (A)	2021	2022 (B)	C=(B)-(A) p.p.	
% entidades com plano de formação	68,6	68,3	63,0	63,2	65,1	1,9	↑
% entidades com plano elaborado com base nas necessidades prioritárias dos trabalhadores	78,9	81,5	77,5	72,2	71,8	-0,4	↓
% entidades 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	65,2	63,4	64	a)	60,7	-3,3	↓

a) Informação não recolhida para o ano de referência

No domínio da **execução da formação**, identifica-se uma tendência positiva na maior parte dos indicadores, aqui se destacando a taxa de execução da despesa total de formação (+4,9 p.p.) e a taxa de execução de ações de formação previstas (+3,8 p.p.). Observando-se uma tendência contrária, no que respeita à taxa de execução do número de formandos previstos, traduzida numa ligeira redução (-2,5 p.p.) face ao ano transato.

Destaque-se, , ainda, a percentagem de trabalhadores que participaram na formação em 2022, superior em 7 p.p. face a 2021, incremento este verificado em todas as carreiras gerais: *Técnico superior* (+7,8 p.p.), *Assistente Operacional* (+ 7 p.p.) e *Assistente Técnico* (+6,2 p.p.).

Quanto à formação realizada ao abrigo do regime de autoformação, manteve-se em 2022 em percentagem próxima da verificada em 2021.

Já o volume global de formação superou o do ano transato (+1.769.942 h), com impacto no número médio de horas de formação por trabalhador (+ 5h por trabalhador).

Relativamente ao custo médio de formação, por trabalhador, constata-se um incremento de 24€, face ao valor apresentado em 2021.

No que respeita ao regime de formação, mantiveram-se estáveis o recurso ao regime de *formação em e-learning e/ou blended-learning* (0,1 p.p.) e ao *regime de formação presencial* (-0,1 p.p.) face a 2021.

No que respeita a fontes de financiamento da formação, verifica-se, por um lado, um aumento de 3,8 p.p. da utilização de *Fundos Europeus*, e por outro, menor recurso a verbas do *Orçamento do Estado* (-3 p.p.), comparativamente ao ano anterior.

Em 2022, o peso das despesas com formação face ao orçamento total das entidades (0,05%), manteve-se sem alterações significativas (+ 0,01%), quando comparado com os dados de 2021 (0,04%).

Tabela 28 - Realização da formação (análise comparativa 2022-2021)

Indicadores (destaques)	2018	2019	2020	2021 (A)	2022 (B)	C=(B)-(A) p.p.	
% execução do número de ações previstas	81,1	82,3	71,3	75,5	79,3	3,8	↑
% execução do número de formandos previstos	93,4	85,1	74,2	82,7	80,2	-2,5	↓
% execução de encargos previstos com a formação	83,5	63,7	29,6	51,7	56,6	4,9	↑
% trabalhadores que participaram em formação	50,4	52	41,8	43,7	50,7	7	↑
N.º horas de formação por trabalhador (h)	21	20	21	21	26	5	↑
Volume de formação (h)	8.809.244	8.741.340	9.520.121	9.402.282	11.172.224	1.769.942	↑
% dirigentes superiores com participação na formação	41,4	41,7	36,3	38	38,3	0,3	↑
% dirigentes intermédios com participação na formação	75,1	72,5	61,2	68,6	70,1	1,5	↑
% técnicos superiores com participação na formação	60,5	58,4	48,1	54,7	62,5	7,8	↑
% assistentes técnicos com participação na formação	34,2	39,7	25,9	33,9	40,1	6,2	↑
% assistentes operacionais com participação na formação	25,7	26,1	19,4	21,3	28,3	7	↑
% formação em regime presencial	93,1	91,4	72,9	70,3	70,2	-0,1	↓
% formação em regime <i>e-learning</i> e/ou <i>blended learning</i>	6,5	8,3	26,4	29,3	29,4	0,1	↑
% trabalhadores que participaram em ações de autoformação	7,4	8,2	5,8	7,4	7,5	0,1	↑
Custo médio de formação por trabalhador (€)	81	67,2	42,4	68,4	92,2	24	↑
Peso despesa de formação/orçamento total das entidades	0,10	0,30	0,02	0,04	0,05	0,01	↑
% formação financiada pelo Orçamento de Estado	56,5	51,9	57,0	57,2	54,2	-3	↓
% formação financiada por fundos europeus	7,6	6,7	8,8	9,4	13,2	3,8	↑
% entidades que reportaram os custos da formação	68,3	66,7	57,8	57,7	58,3	0,6	↑

No domínio da **avaliação da formação**, registou-se uma maior percentagem de entidades (+ 2,4 p.p.) com intervenção nesta fase do ciclo da gestão da formação (48,2%), podendo significar tendência para maior investimento neste tipo de práticas nas entidades públicas que reportaram. Registe-se, também, o aumento das entidades com práticas de avaliação da transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho (+ 2,3 p.p.).

Tabela 29 - Avaliação da formação (análise comparativa 2022-2021)

Indicadores (destaques)	2018	2019	2020 (A)	2021	2022 (B)	C=(B)-(A) (p.p.)	
% entidades que avaliaram a formação	50,1	45,6	44,4	45,8	48,2	2,4	↑
% entidades que privilegiam a avaliação de reação ou de satisfação	88	88,5	86,5	79,7	81,4	1,7	↑
% entidades que avaliaram a aprendizagem	69	72,5	66,8	65,2	64,1	-1,1	↓
% entidades que verificam a transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho	58	57	59,9	59,5	61,8	2,3	↑
% entidades que destacaram a oportunidade de melhoria "Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação"	59,4	61	62,3	a)	50,8	-11,5	↓


a) Informação não recolhida para o ano de referência



## **8. OPORTUNIDADES DE MELHORIA**

## OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Em resultado da análise dos dados constantes do presente reporte e das tendências estatísticas verificadas nos últimos anos, foi possível identificar oportunidades de melhoria, aqui traduzidas em medidas passíveis de contribuir para o incremento da qualidade da gestão da formação nas entidades públicas, a saber:



### 8.1 Diagnóstico de necessidades de formação

No que respeita às práticas de diagnóstico de necessidades de formação, em 2022 continua a verificar-se uma tendência positiva na adesão das entidades públicas a este tipo de práticas, aproximando-se a participação em 2022, dos valores observados em 2019.


As melhorias entendidas por necessárias por parte das entidades públicas, em matéria de diagnóstico de necessidades de formação, foram as seguintes:

- Definição de prioridades para a formação com base nos objetivos organizacionais anuais ou plurianuais;
- Identificação e acesso a informação relevante e necessária à eficaz caracterização das necessidades de formação dos trabalhadores;
- Reforço do uso das tecnologias digitais na implementação e tratamento de dados relativos ao diagnóstico de necessidades de formação.

Face às tendências observadas em 2022, destacam-se os aspetos com potencial de desenvolvimento nas entidades da AP:

- Melhor articulação entre as competências organizacionais requeridas e as necessidades de desenvolvimento de competências individuais dos trabalhadores;
- Recurso à avaliação do desempenho individual e/ou das equipas para a sinalização, em tempo útil, de necessidades de aquisição ou desenvolvimento de competências;

- Adoção de abordagens de comunicação entre dirigentes e trabalhadores que permitam a participação das partes interessadas no diagnóstico ou levantamento de necessidades de formação;
- Partilha e disseminação de práticas de diagnóstico de necessidades bem-sucedidas na AP;

	<h2>8.2 Planeamento da formação</h2>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

No ano de 2022, no que respeita a atividades de planeamento da formação na AP, constatou-se um incremento na participação das entidades ao nível da elaboração de planos de formação, face ao ano anterior, constituindo a base desta planificação, as necessidades prioritárias dos respetivos trabalhadores.

Relativamente a esta fase do ciclo da formação, as oportunidades de melhoria mais evidenciadas pelas entidades públicas foram as seguintes:

- Incremento do alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações previstas no plano;
- Necessidade de reforçar o uso das tecnologias digitais no acompanhamento e gestão da execução do plano de formação;
- Ainda que com menor expressão, foi ainda destacada a necessidade de melhor gestão dos calendários propostos, de modo a viabilizar e concretizar a formação prevista.

Face às tendências observadas em 2022, destacam-se os aspetos com potencial de desenvolvimento nas entidades da AP:

- Elaboração e estruturação de plano de formação interno (anual ou bianual), capaz de dar resposta à necessidade de aquisição ou desenvolvimento de competências críticas para a organização;
- A implementação, ainda que de forma simplificada, de diagnósticos de necessidades de formação/competências de modo a suportar a tomada de decisão aquando da elaboração do plano de formação interno;
- A elaboração de planos de formação, com tendência prospetiva, capazes de contribuir para uma melhor preparação dos trabalhadores para lidar com situações inesperadas e/ou associadas a desafios de contexto imprevistos;

- A preparação de plano de formação nos quais seja clara a estratégia avaliativa a adotar, bem como os objetivos a prosseguir nos respetivos momentos de aplicação;
- A construção de planos de formação que permitam assegurar, tendencialmente, a todos os trabalhadores, a frequência de uma ou mais ações de formação em cada três anos, conforme o previsto n.º 5 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.



### 8.3 Realização da formação

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

- Utilização diversificada dos vários regimes de formação, com maior aproveitamento, no âmbito da atividade formativa, das oportunidades que o atual contexto digital proporciona;
- Incremento do investimento nas formações em regime *e-learning* e *blended-learning*;
- Reforço das taxas de execução dos planos de formação das entidades públicas, alinhados com as respetivas prioridades de atuação;
- Monitorização trimestral ou semestral da execução do plano de formação, de modo a permitir os ajustes e reforços formativos em tempo útil;
- Implementação de soluções formativas que acolham as especificidades dos contextos de trabalho, explorando e potenciando a experiência profissional de quem participa na formação;
- Otimização dos sistemas de gestão ou monitorização das competências críticas dos trabalhadores, responsáveis pelo eficaz cumprimento da missão e atribuições das entidades públicas;
- Melhoria da capacidade de antecipação e adaptação às mudanças organizacionais que possam comprometer a execução do plano de formação;
- Estabelecimento de *standards* de qualidade para a formação, tendo como referência um sistema interno de monitorização e gestão da formação.



## 8.4 Avaliação da formação

No que respeita à avaliação da formação, esta continua a constituir a fase do ciclo da gestão da formação menos explorada pelas entidades públicas, com menos de 50% das entidades a reportarem práticas neste domínio em 2022, à semelhança da tendência sinalizada entre os anos 2019 e 2021. Destacam-se aqui como oportunidades de melhoria:

- Capacitação das entidades públicas em abordagens de avaliação da formação;
- Reforço do conhecimento relativo aos aspetos facilitadores da transferência das aprendizagens para os contextos de trabalho;
- Promoção da troca de experiências no âmbito deste domínio;
- Implementação de projetos experimentais neste domínio, de modo a incrementar a capacitação das entidades e disseminação deste tipo de práticas no contexto da Administração Pública;
- Incremento da comunicação dos resultados obtidos com a avaliação da formação;
- Envolvimento dos dirigentes nos processos de avaliação da formação.

Para efeitos de melhoria das práticas de avaliação de resultados da formação nos organismos da Administração Pública, o INA tem vindo a testar, em programas formativos internos, algumas abordagens avaliativas, segmentadas em função do modo de organização da formação em presença (*e-learning*, *b-learning* e presencial), e das características dos respetivos públicos (dirigentes, técnicos superiores), visando com estas práticas identificar as abordagens e critérios avaliativos considerados mais adequados para os poder testar em projetos piloto em organismos de distintas áreas da Administração Pública, já definidos.



## ANEXO

## **ANEXO**

### **Resumo de indicadores por fase do ciclo de gestão da formação**

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAA	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	MEM	MEdu	MF	MIH	MJ	MNE	OSI	PCM	MS	MTSSS	TOTAL
<b>I - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE</b>																		
<b>Entidades com unidades de formação e respetivo nível hierárquico</b>																		
Centro de Formação	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	57,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	22,2%	0,0%	31,2%
Direção de Serviços ou equiparada	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	2,4%	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	0,0%	40,0%	15,6%	25,0%	10,4%
Divisão ou equiparada	0,0%	60,0%	33,3%	10,5%	100,0%	100,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	33,3%	20,0%	4,4%	37,5%	10,4%
Núcleo de formação	50,0%	40,0%	0,0%	47,4%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	11,8%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	20,0%	37,8%	37,5%	24,3%
Outro	0,0%	0,0%	33,3%	36,8%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	27,1%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	20,0%	15,6%	0,0%	21,8%
Unidade de nível superior a Direção de Serviços ou equiparada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	4,4%	0,0%	2,0%
<b>Software ou instrumento tecnológico de apoio à atividade de gestão da formação</b>																		
Sim	57,1%	50,0%	12,5%	24,7%	28,6%	6,7%	41,7%	10,0%	13,8%	50,0%	33,3%	20,0%	33,3%	42,9%	30,8%	56,9%	43,8%	20,6%
<b>Tipo de software ou instrumento tecnológico de apoio</b>																		
MS Office ou equivalente	50,0%	57,1%	100,0%	66,7%	50,0%	100,0%	80,0%	50,0%	66,2%	66,7%	50,0%	50,0%	0,0%	33,3%	75,0%	48,3%	57,1%	61,3%
Plataforma informática adaptada	50,0%	28,6%	0,0%	19,0%	50,0%	0,0%	20,0%	50,0%	47,3%	33,3%	50,0%	50,0%	100,0%	66,7%	50,0%	72,4%	28,6%	45,8%
Software de gestão integrada	0,0%	14,3%	0,0%	38,1%	50,0%	0,0%	40,0%	0,0%	16,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	24,1%	57,1%	22,0%
Outra	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	3,4%	0,0%	7,1%
<b>Bolsa de Formadores</b>																		
Sim	28,6%	14,3%	12,5%	11,8%	0,0%	6,7%	58,3%	5,0%	25,9%	33,3%	16,7%	40,0%	0,0%	28,6%	38,5%	76,5%	43,8%	27,3%
<b>Existência de bolsa de formadores</b>																		
Formadores internos	100,0%	100,0%	100,0%	90,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,6%	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%	60,0%	100,0%	100,0%	92,8%
Formadores externos (oriundos de entidades da AP)	0,0%	50,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	34,5%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	20,0%	64,1%	42,9%	38,1%
Formadores externos (fora da AP)	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	28,6%	0,0%	15,8%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	80,0%	59,0%	57,1%	28,3%
<b>Entidades que ministram formação para o exterior</b>																		
Sim	0,0%	7,7%	12,5%	4,4%	12,5%	0,0%	20,0%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	12,5%	17,6%	12,5%	20,0%	5,7%
<b>II - DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Realização de diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Sim	42,9%	92,9%	62,5%	48,2%	85,7%	33,3%	75,0%	75,0%	67,4%	66,7%	66,7%	50,0%	66,7%	71,4%	84,6%	90,2%	81,3%	67,2%
<b>Foco da análise diagnóstica realizada</b>																		
Organizacional	66,7%	23,1%	60,0%	26,8%	50,0%	40,0%	55,6%	60,0%	45,7%	50,0%	25,0%	20,0%	100,0%	0,0%	36,4%	52,2%	38,5%	44,2%
Área ou unidade funcional	33,3%	61,5%	20,0%	43,9%	50,0%	40,0%	33,3%	13,3%	21,1%	25,0%	75,0%	60,0%	0,0%	80,0%	36,4%	26,1%	38,5%	26,6%
Individual	0,0%	15,4%	20,0%	29,3%	0,0%	20,0%	11,1%	26,7%	33,2%	25,0%	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	27,3%	21,7%	23,1%	29,2%
<b>Métodos/técnicas utilizados no diagnóstico de necessidades de formação (TOP 3)</b>																		
Questionários	100,0%	100,0%	80,0%	65,9%	100,0%	80,0%	55,6%	93,3%	59,8%	100,0%	50,0%	100,0%	100,0%	80,0%	72,7%	82,6%	84,6%	66,8%
Reuniões de equipa	0,0%	30,8%	20,0%	31,7%	16,7%	0,0%	44,4%	40,0%	69,3%	50,0%	50,0%	60,0%	0,0%	0,0%	36,4%	43,5%	30,8%	57,3%
Análise de problemas	66,7%	7,7%	0,0%	17,1%	33,3%	0,0%	44,4%	6,7%	33,5%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	18,2%	32,6%	30,8%	29,4%
<b>Abordagem de diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Abordagem tendencialmente reativa	33,3%	38,5%	0,0%	17,1%	16,7%	20,0%	0,0%	13,3%	10,2%	25,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	18,2%	8,7%	7,7%	11,7%
Abordagem tendencialmente prospetiva	0,0%	15,4%	40,0%	19,5%	0,0%	0,0%	22,2%	26,7%	24,9%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	40,0%	9,1%	15,2%	7,7%	21,9%
Abordagem de natureza reativa e prospetiva	66,7%	46,2%	60,0%	63,4%	83,3%	80,0%	77,8%	60,0%	64,8%	75,0%	75,0%	60,0%	100,0%	60,0%	72,7%	76,1%	84,6%	66,4%
<b>Identificação de oportunidades de melhoria diagnóstico de necessidades de formação</b>																		
Sim	66,7%	38,5%	20,0%	36,6%	66,7%	60,0%	44,4%	60,0%	62,9%	100,0%	50,0%	60,0%	100,0%	40,0%	27,3%	76,1%	61,5%	60,0%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAA	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	MEM	MEdu	MF	MIH	MJ	MNE	OSI	PCM	MS	MTSSS	TOTAL
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
Priorização da formação tendo em conta os objetivos pretendidos para os serviços/organização	50,0%	80,0%	100,0%	53,3%	75,0%	66,7%	100,0%	100,0%	68,7%	50,0%	50,0%	66,7%	100,0%	50,0%	33,3%	77,1%	62,5%	69,6%
Articulação das necessidades de formação com os objetivos estratégicos da organização / das unidades / dos serviços	100,0%	100,0%	100,0%	73,3%	100,0%	66,7%	75,0%	33,3%	61,2%	50,0%	50,0%	66,7%	50,0%	100,0%	66,7%	68,6%	50,0%	63,2%
Acesso a informação relevante para o diagnóstico de necessidades de formação	100,0%	20,0%	0,0%	6,7%	25,0%	33,3%	25,0%	0,0%	43,6%	25,0%	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	66,7%	34,3%	50,0%	38,6%
Reforço do uso das tecnologias digitais na realização do diagnóstico de necessidades de formação	100,0%	0,0%	0,0%	33,3%	25,0%	33,3%	25,0%	44,4%	40,1%	75,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	37,1%	50,0%	38,6%
<b>III - PLANO DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Elaboração do plano de formação</b>																		
Sim	57,1%	100,0%	62,5%	42,4%	85,7%	26,7%	91,7%	75,0%	64,4%	83,3%	66,7%	60,0%	66,7%	71,4%	84,6%	92,2%	68,8%	65,1%
<b>Inputs para o plano de formação</b>																		
Necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam	100,0%	92,9%	100,0%	86,1%	83,3%	100,0%	100,0%	66,7%	64,1%	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	80,0%	72,7%	80,9%	100,0%	71,8%
Políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativas	75,0%	57,1%	20,0%	52,8%	83,3%	25,0%	36,4%	73,3%	53,9%	60,0%	75,0%	66,7%	50,0%	20,0%	90,9%	70,2%	63,6%	56,5%
Necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho	25,0%	21,4%	20,0%	38,9%	50,0%	0,0%	18,2%	46,7%	52,8%	0,0%	50,0%	50,0%	50,0%	40,0%	27,3%	40,4%	54,5%	46,9%
<b>Identificação de oportunidades de melhoria do plano de formação</b>																		
Sim	75,0%	35,7%	40,0%	41,7%	66,7%	75,0%	36,4%	60,0%	62,0%	60,0%	75,0%	50,0%	100,0%	40,0%	45,5%	78,7%	81,8%	60,8%
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
O alinhamento entre as necessidades de desenvolvimento de competências dos trabalhadores e as ações de formação previstas no plano	66,7%	80,0%	50,0%	66,7%	75,0%	100,0%	75,0%	66,7%	59,8%	33,3%	33,3%	66,7%	50,0%	0,0%	60,0%	62,2%	55,6%	60,7%
A necessidade de reforçar o uso das tecnologias digitais no acompanhamento e gestão da execução do plano de formação	66,7%	60,0%	100,0%	40,0%	50,0%	33,3%	25,0%	55,6%	52,8%	66,7%	66,7%	33,3%	0,0%	50,0%	60,0%	56,8%	55,6%	52,6%
O grau de integração no plano de formação das necessidades de formação identificadas em diagnóstico de necessidades de formação	66,7%	60,0%	100,0%	33,3%	75,0%	66,7%	25,0%	33,3%	46,3%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	50,0%	40,0%	51,4%	44,4%	46,1%
<b>IV - REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Distribuição de trabalhadores por género (Amostra)</b>																		
% Masculino	97,9%	87,7%	100,1%	91,6%	99,6%	96,3%	93,2%	101,7%	67,0%	100,0%	100,0%	104,4%	106,2%	70,6%	83,1%	79,2%	100,2%	87,1%
% Feminino	87,5%	91,6%	100,1%	94,6%	99,9%	96,9%	92,0%	98,5%	56,7%	100,1%	100,0%	95,9%	106,8%	69,6%	100,2%	83,5%	99,9%	74,5%
<b>Trabalhadores envolvidos na formação, por género</b>																		
% Masculino	60,6%	43,0%	44,4%	13,6%	62,6%	33,9%	44,1%	47,4%	44,0%	84,9%	53,3%	31,0%	29,6%	71,1%	72,9%	51,0%	71,9%	48,0%
% Feminino	47,1%	45,8%	51,3%	26,7%	77,1%	39,2%	35,0%	59,3%	47,4%	79,2%	57,6%	49,3%	35,8%	72,6%	74,4%	57,1%	76,7%	52,4%
<b>N.º de trabalhadores que frequentaram ações de formação</b>																		
	27 597	1 652	1 491	8 548	914	744	11 870	1 784	51 564	9 020	954	5 897	999	6 320	2 265	66 935	16 486	215 040
<b>Volume de formação (horas)</b>																		
	2 716 120	63 437	41 171	299 799	31 315	20 203	2 829 195	72 546	2 931 720	158 885	28 954	252 969	53 624	106 243	79 505	1 039 324	447 214	11 172 224
<b>Horas de formação por trabalhador</b>																		
	58	17	13	7	25	10	100	22	27	14	17	17	18	12	26	9	21	26
<b>Horas de formação por modalidade</b>																		
Formação contínua	30,9%	98,8%	97,3%	81,2%	97,0%	64,6%	35,9%	79,8%	90,9%	98,4%	61,1%	45,3%	90,9%	97,3%	59,0%	89,0%	91,6%	60,8%
Formação inicial	69,1%	1,2%	2,7%	18,8%	3,0%	35,4%	64,1%	20,2%	9,1%	1,6%	38,9%	54,7%	9,1%	2,7%	41,0%	11,0%	8,4%	39,2%
<b>Distribuição de horas por tipo de ação de formação</b>																		
Formação interna	99,3%	20,8%	34,8%	33,8%	21,1%	23,4%	96,3%	47,0%	81,3%	84,7%	57,1%	90,7%	23,3%	86,7%	20,3%	74,1%	79,7%	86,0%
Formação externa	0,7%	79,2%	65,2%	66,2%	78,9%	76,6%	3,7%	53,0%	18,7%	15,3%	42,9%	9,3%	76,7%	13,3%	79,7%	25,9%	20,3%	14,0%
<b>Volume de formação por tipo de horário</b>																		
Laboral	99,9%	90,2%	98,3%	79,2%	97,4%	85,9%	98,2%	98,4%	34,7%	99,7%	98,9%	99,7%	37,1%	99,2%	94,8%	92,6%	98,7%	80,6%
Pós-laboral	0,0%	3,8%	1,1%	8,4%	2,3%	12,4%	0,1%	0,6%	50,7%	0,1%	1,0%	0,3%	62,7%	0,6%	3,6%	0,9%	1,1%	14,1%
Misto	0,1%	6,0%	0,6%	12,4%	0,3%	1,7%	1,7%	0,9%	14,6%	0,2%	0,1%	0,0%	0,2%	0,2%	1,5%	6,5%	0,3%	5,3%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAA	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	MEM	MEdu	MF	MIH	MJ	MNE	OSI	PCM	MS	MTSSS	TOTAL
<b>Volume de formação por regime de formação</b>																		
Presencial	97,6%	15,8%	46,7%	42,7%	25,6%	46,2%	89,6%	24,0%	40,8%	6,7%	79,8%	60,4%	19,2%	78,3%	15,7%	84,9%	21,9%	70,2%
A distância ou e-learning	1,4%	66,2%	51,8%	42,1%	68,3%	46,3%	1,3%	64,3%	17,7%	90,0%	17,3%	39,0%	74,8%	19,9%	77,1%	12,3%	75,4%	15,2%
Regime misto/blended learning	0,0%	18,0%	1,5%	14,6%	5,7%	7,3%	9,1%	11,5%	41,1%	3,3%	2,9%	0,5%	6,1%	1,4%	7,0%	2,4%	2,7%	14,2%
No posto de trabalho/em exercício	1,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,4%	0,2%	0,0%	0,2%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%	0,4%	0,0%	0,4%
<b>Distribuição do volume de formação interna organizada pela própria entidade</b>																		
	37,8%	0,1%	0,2%	1,1%	0,1%	0,0%	38,2%	0,2%	2,1%	1,8%	0,2%	3,0%	0,2%	1,3%	0,2%	10,1%	3,5%	100,0%
<b>Estrutura de custos da formação</b>																		
% Custos diretos	100%	100%	100%	82,5%	100%	100%	64,2%	87,0%	93,4%	92,5%	76,8%	46,0%	100%	100%	98,2%	63,1%	34,2%	66,1%
% Custos indiretos	0%	0%	0%	17,5%	0%	0%	35,8%	13,1%	6,6%	7,6%	23,3%	54,0%	0%	0%	1,8%	36,9%	65,8%	33,9%
<b>Custo da formação por trabalhador (subamostra com reporte de custos)</b>																		
Nº total de trabalhadores (subamostra)	46 717	3 698	3 098	38 531	1 275	1 922	28 139	3 231	43 969	11 078	1 708	14 521	2 521	8 672	2 967	119 922	21 789	353 758
Custo total (€)	394 621,81	283 092,47	150 652,27	2 375 136,21	154 092,18	96 744,84	13 669 305,46	343 323,31	1 769 059,71	356 918,64	217 462,06	1 486 236,94	126 765,65	975 802,69	582 860,81	5 705 407,10	3 919 207,72	32 606 689,87
Custo por trabalhador (€)	8,45	76,55	48,63	61,64	120,86	50,34	485,78	106,26	40,23	32,22	127,32	102,35	50,28	112,52	196,45	47,58	179,87	92,17
Entidades que reportaram custos (%)	100,0	100,0	75,0	88,5	100,0	90,9	85,7	94,7	39,4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,2	97,9	100,0	58,3
<b>Despesas com formação face aos encargos com pessoal e ao orçamento das entidades</b>																		
Despesas formação / orçamento total	0,02%	0,03%	0,04%	0,09%	0,18%	0,05%	0,58%	0,01%	0,01%	0,05%	0,04%	0,11%	0,03%	0,19%	0,04%	0,05%	0,01%	0,05%
Despesas formação / encargos pessoal	0,02%	0,22%	0,16%	0,17%	0,34%	0,18%	1,26%	0,35%	0,02%	0,07%	0,40%	0,25%	0,08%	0,21%	0,52%	0,13%	0,66%	0,14%
<b>Fontes de Financiamento de formação realizada</b>																		
Orçamento Estado	66,2%	20,0%	16,1%	37,4%	10,7%	48,0%	87,1%	34,5%	18,1%	34,9%	11,4%	30,2%	83,2%	86,1%	37,2%	36,5%	5,1%	54,2%
Receitas próprias	33,4%	19,6%	69,4%	41,1%	14,3%	44,2%	6,4%	53,7%	2,9%	62,8%	83,2%	61,6%	0,0%	13,9%	21,4%	43,3%	88,9%	30,6%
Financiamento Europeu	0,4%	54,4%	8,4%	16,9%	75,0%	7,8%	6,4%	11,8%	76,7%	2,2%	2,0%	8,2%	3,9%	0,0%	39,3%	16,7%	0,3%	13,2%
Outra	0,0%	5,9%	6,1%	4,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	3,4%	0,0%	12,9%	0,0%	2,0%	3,6%	5,7%	2,1%
<b>Execução do plano de formação</b>																		
Ações	70,9%	45,9%	82,3%	63,9%	80,3%	80,5%	54,5%	57,0%	93,2%	78,9%	46,6%	64,2%	92,7%	94,2%	72,3%	80,7%	70,1%	79,3%
Formandos	95,9%	92,3%	85,4%	60,7%	75,0%	66,0%	47,6%	57,8%	70,5%	104,4%	17,1%	70,6%	98,0%	94,5%	72,0%	85,7%	63,0%	80,2%
Encargos	47,3%	73,9%	51,5%	77,1%	76,6%	74,7%	47,7%	53,9%	90,8%	33,8%	22,4%	175,4%	96,6%	70,3%	53,3%	88,3%	58,6%	56,6%
<b>Entidades que reportam a participação de trabalhadores em formação, em regime de autoformação</b>																		
	42,9%	38,5%	50,0%	33,0%	62,5%	69,2%	33,3%	40,0%	47,1%	83,3%	50,0%	40,0%	33,3%	37,5%	35,3%	62,5%	60,0%	46,4%
<b>Taxa de participação dos trabalhadores em ações, em regime de autoformação</b>																		
	2,8%	10,8%	1,4%	2,7%	2,7%	8,1%	0,7%	2,0%	11,7%	1,4%	0,9%	0,6%	0,0%	0,7%	2,0%	10,9%	9,4%	7,5%
<b>Identificação de oportunidades na realização de formação</b>																		
Sim	100,0%	28,6%	12,5%	47,1%	85,7%	46,7%	75,0%	75,0%	47,9%	66,7%	50,0%	40,0%	66,7%	57,1%	61,5%	88,2%	75,0%	52,5%
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
A sensibilização dos trabalhadores para a participação nas ações de formação propostas	71,4%	100,0%	0,0%	57,5%	50,0%	71,4%	55,6%	100,0%	76,3%	75,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%	50,0%	68,9%	75,0%	72,2%
A disponibilização dos trabalhadores para a formação pelos respetivos serviços	28,6%	50,0%	0,0%	32,5%	66,7%	42,9%	44,4%	40,0%	43,6%	25,0%	0,0%	100,0%	50,0%	50,0%	37,5%	60,0%	58,3%	44,6%
Monitorização e gestão da formação	57,1%	50,0%	100,0%	37,5%	50,0%	28,6%	33,3%	26,7%	27,2%	75,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	37,5%	42,2%	41,7%	32,0%

RESUMO DE INDICADORES E VARIÁVEIS	MAI	MAA	MAAC	MCTES	MCT	MC	MDN	MEM	MEdu	MF	MIH	MJ	MNE	OSI	PCM	MS	MTSSS	TOTAL
<b>V - AVALIAÇÃO DE FORMAÇÃO</b>																		
<b>Realização da avaliação da formação</b>																		
Sim	57,1%	42,9%	25,0%	32,9%	42,9%	13,3%	58,3%	40,0%	49,4%	66,7%	50,0%	40,0%	33,3%	57,1%	46,2%	72,5%	56,3%	<b>48,2%</b>
<b>Dimensões de avaliação da formação</b>																		
Reação ou satisfação	100,0%	100,0%	100,0%	78,6%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75,8%	75,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	83,3%	97,3%	100,0%	<b>81,4%</b>
Aprendizagem	50,0%	66,7%	0,0%	60,7%	33,3%	100,0%	42,9%	75,0%	65,3%	25,0%	100,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100,0%	70,3%	55,6%	<b>64,1%</b>
Transferência das aprendizagens para o contexto de trabalho	50,0%	66,7%	50,0%	60,7%	33,3%	50,0%	71,4%	37,5%	67,9%	25,0%	66,7%	25,0%	100,0%	50,0%	66,7%	43,2%	22,2%	<b>61,8%</b>
Resultados ou impacto organizacional	50,0%	33,3%	0,0%	28,6%	66,7%	50,0%	14,3%	25,0%	50,9%	25,0%	33,3%	25,0%	100,0%	25,0%	33,3%	37,8%	22,2%	<b>44,8%</b>
Retorno do investimento	25,0%	0,0%	0,0%	10,7%	33,3%	0,0%	14,3%	0,0%	10,9%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	16,7%	5,4%	0,0%	<b>10,2%</b>
<b>Métodos e Técnicas de avaliação da formação (TOP 3)</b>																		
Inquéritos por questionário	75,0%	83,3%	100,0%	89,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	74,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	75,0%	83,3%	94,6%	100,0%	<b>80,4%</b>
Observações em contexto de trabalho	75,0%	0,0%	0,0%	25,0%	33,3%	0,0%	71,4%	50,0%	30,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	33,3%	27,0%	22,2%	<b>29,3%</b>
Dinâmica de grupo	25,0%	16,7%	0,0%	3,6%	33,3%	0,0%	28,6%	0,0%	33,6%	0,0%	33,3%	50,0%	0,0%	25,0%	16,7%	21,6%	11,1%	<b>27,7%</b>
<b>Identificação de oportunidades na avaliação de formação</b>																		
Sim	100,0%	33,3%	50,0%	53,6%	100,0%	50,0%	57,1%	25,0%	59,2%	50,0%	66,7%	75,0%	0,0%	25,0%	50,0%	75,7%	88,9%	<b>60,1%</b>
<b>Tipologia de oportunidades de melhoria identificadas (TOP 3)</b>																		
Definição de objetivos pretendidos com a avaliação da formação	50,0%	50,0%	0,0%	26,7%	66,7%	0,0%	50,0%	0,0%	61,1%	100,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%	0,0%	21,4%	25,0%	<b>50,8%</b>
Condições para a realização de avaliação da transferência de conhecimentos para os contextos de desempenho	75,0%	100,0%	0,0%	26,7%	33,3%	100,0%	50,0%	0,0%	49,7%	50,0%	100,0%	33,3%	0,0%	100,0%	66,7%	28,6%	50,0%	<b>46,6%</b>
Condições para a realização de avaliação de resultados/impactos da formação ao nível dos serviços/organização	25,0%	100,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	42,7%	0,0%	100,0%	33,3%	0,0%	100,0%	66,7%	46,4%	62,5%	<b>42,8%</b>



**Sede**

Morada: Alameda Hermano Patrone, Edifício Catavento | 1495-064 Algés | Portugal

(+351) 214 465 300

[ina@ina.pt](mailto:ina@ina.pt)

**Siga-nos:**



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

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