PLANO DE FORMAÇÃO
FICHA TÉCNICA

TÍTULO
Plano de Formação da Direção-Geral da Educação

AUTORIA
Direção-Geral da Educação (DGE)
Avenida 24 de julho, n.º 140
1399-025 Lisboa – Portugal
Telf.: +(351) 21 393 45 00
Fax: (351) 21 393 46 95
Email: dge@dge.mec.pt
Internet: www.dge.mec.pt

COORDENAÇÃO TÉCNICA
Direção de Serviços de Planeamento e Administração Geral/Divisão de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos

PERIODICIDADE
Anual

DATA
Julho de 2021
ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO ................................................................................................................................... 3
   1.1. Conceito, modalidades e tipologias............................................................................................. 4
   1.2. Ações de formação profissional realizadas por tipo de ação no ano de 2020......................... 5
   1.3. Participantes em ações de formação por grupo/cargo/carreira e por duração no ano de 2020 ... 6

2. PLANO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL......................................................................................... 9
   2.1. objetivos ...................................................................................................................................... 9
   2.2. princípios ................................................................................................................................... 10
   2.3. Diagnóstico das necessidades de formação .............................................................................. 11
   2.4. Grandes opções do plano e orçamento de estado para 2021 .................................................. 23
   2.5. Enquadramento estratégico ...................................................................................................... 23
   2.6. Recursos Humanos, pedagógicos, Financeiros e físicos ............................................................ 24
   2.7. Parcerias .................................................................................................................................... 26
   2.8. Planeamento de ações de formação para 2021 ........................................................................ 26

3. NOTA FINAL ................................................................................................................................... 29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de participações por duração das ações de formação e tipo.............................. 5
Gráfico 2 - Número de participantes em ações de formação por grupo/cargo/carreira ...................... 7
Gráfico 3 - Número de horas despendidas em formação por grupo/cargo/carreira ......................... 8

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas temáticas formativas do INA...................................................................................... 12
Tabela 2 – N.º de trabalhadores com necessidades de formação por unidade orgânica e área de ação ........................................................................................................................................................................... 13
Tabela 3 – Previsão das ações de formação a realizar em 2021 ........................................................... 27
1. INTRODUÇÃO

Os recursos humanos são o ativo mais precioso de qualquer organização e a sua qualidade é determinante para o sucesso das políticas públicas. Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro

A qualificação dos trabalhadores da Administração Pública constitui um fator chave para a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos e para uma Administração Pública eficiente, inovadora, motivada e centrada nas efetivas necessidades dos cidadãos e agentes económicos.

O presente Plano de Formação da DGE, relativo ao ano de 2021 (PF-DGE 2021), cumpre o disposto no Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, que define o regime da formação profissional na Administração Pública. Na elaboração deste plano foi ainda considerado o disposto no estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração pública, aprovado pela Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na sua redação atual, que determina, como requisito do exercício de cargos de direção superior e intermédia ou equiparados, o aproveitamento em cursos específicos para alta direção em Administração Pública, cuja regulamentação é definida pela Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril.


Para a sua elaboração foi efetuado um diagnóstico de necessidades de formação, dirigido a todos os trabalhadores e dirigentes da DGE, com o objetivo de identificar as necessidades formativas prioritárias, atendendo às exigências dos postos de trabalho que ocupam, às atividades a desenvolver pelas respetivas unidades orgânicas, aos objetivos individuais definidos e às competências que consideram necessitar de adquirir ou desenvolver. A informação obtida foi sistematizada tendo sido elaborado o PF-DGE 2021 pela Divisão de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos (DRHAJ).
Em alinhamento com os princípios de qualidade, transparência, responsabilização e gestão partilhada que norteiam a atividade dos serviços públicos, o PF-DGE 2021 é divulgado na página eletrónica da DGE e na intranet.

1.1. CONCEITO, MODALIDADES E TIPOLOGIAS

Para efeitos do regime da formação profissional na Administração Pública, a formação profissional é entendida como o processo global e permanente de aquisição e desenvolvimento de competências exigidas para o exercício de uma atividade profissional ou para a melhoria do desempenho, promotor da valorização pessoal e profissional dos Trabalhadores e Dirigentes da Administração Pública e que não confira grau académico (alínea i) do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro.) O empregador público deve proporcionar aos trabalhadores e aos dirigentes o acesso a formação profissional e criar condições facilitadoras da transferência dos resultados da aprendizagem para o contexto de trabalho.

Conforme consta dos artigos 6.º a 9.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, a formação profissional pode assumir as modalidades de formação inicial, formação contínua e de formação para a valorização profissional.

Nos termos do artigo 10.º do mesmo diploma legal são definidas três tipologias de formação profissional, as quais podem utilizar-se isolada ou complementarmente:

a) Cursos de formação de curta duração (até 30h), média duração (superior a 30 horas e até 60 horas) e longa duração (superior a 60 horas);
b) Seminários, encontros, jornadas, palestras, conferências e outras ações de caráter similar que não pressuponham a sua conclusão com aproveitamento;

c) Estágios, oficinas de formação, comunidades de prática, mentoria, tutoria pedagógica e outras modalidades centradas nas práticas profissionais e no apoio à continuidade e transferência da aprendizagem.

1.2. AÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL REALIZADAS POR TIPO DE AÇÃO NO ANO DE 2020

No ano de 2020, no que respeita à formação profissional, houve um aumento face ao ano de 2019. Embora se tenha continuado a apostar-se na formação contínua dos trabalhadores, procurando dotá-los das competências necessárias para o cumprimento da missão da DGE e das estruturas externas, no global, registou-se uma taxa de participação em ações de formação de 63,79%, face aos 44,49% verificados no ano de 2019, um aumento de 19,30%.

Gráfico 1- Número de participações por duração das ações de formação e tipo

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Menos de 30 horas</th>
<th>De 30 a 59 horas</th>
<th>De 60 a 119 horas</th>
<th>120 horas ou mais</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>externas</td>
<td>internas</td>
<td>externas</td>
<td>internas</td>
</tr>
<tr>
<td>DGE</td>
<td>407</td>
<td>79</td>
<td>16</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>PNL2027</td>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>PNPSE</td>
<td>29</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>RBE</td>
<td>17</td>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

|                  | externas          | internas         | externas          | internas          |
|                  | 0                 | 0                | 0                 | 0                 |

Direcção-Geral da Educação  ■  Av. 24 de Julho, 140 - 1399-025 Lisboa - Portugal
Telef.: +(351) 21 393 45 00 - Fax: +(351) 21 393 46 95  ■  Email: dge@dge.mec.pt  ■  Internet: www.dge.mec.pt
Da análise do gráfico supra, constata-se que, na DGE, a taxa de participação de trabalhadores em ações de formação foi de 64,25%, um aumento face a 2019, com 44,59%. Na RBE, a taxa de participação em ações de formação foi de 71,43% dos trabalhadores, seguida do PNPSE com 57,14% e do PNL com 50,00%.

Ao longo do ano de 2020 foram proporcionadas 578 participações em ações de formação, o que representa uma média de 2,38 ações por trabalhador, para o universo da DGE e das estruturas externas. Estas ações abrangeram 155 trabalhadores (142 da DGE, 4 do PNL2027, 4 do PNPSE e 5 da RBE), representando 63,79% do total de trabalhadores, um aumento de 19,30% face ao registado no ano anterior (44,49%). Importa salientar que das 578 participações em ações de formação, 426 participações foram em regime de formação à distância ou e-learning, representando 73,70% do total das participações. Esta proporção deveu-se ao contexto epidémico COVID-19 que levou à realização de formações nesse regime.

Do total de participações, 546 tiveram uma duração inferior a 30 horas, o que representa 94,46% do total, com duração de 30 a 59 horas houve 19 participações, revelando 3,29% do total, com duração de 60 a 119 horas houve 5 participações, revelando 0,87% do total e com duração de 120 horas ou mais houve 8 participações, representando 1,38% do total. Das 578 participações em ações de formação profissional, 490 foram externas (84,78%) e 88 internas (15,22%).

1.3. PARTICIPANTES EM AÇÕES DE FORMAÇÃO POR GRUPO/CARGO/CARREIRA E POR DURAÇÃO NO ANO DE 2020

Do total de participantes, 155 trabalhadores, constatou-se que os grupos com maior número de ações de formação profissional são a carreira docente, na qual se registam 78 participantes em ações de formação (50,33%) e a carreira técnica superior, com 47 participantes (30,32%), com 80,65% do total de participantes. Os restantes grupos/cargos/carreiras totalizam apenas 19,35% dos participantes, tendo o grupo da carreira de assistente técnico registado 12 participantes, o grupo de dirigentes intermédios de 2.º grau registado 7 participantes, o grupo de dirigentes intermédios de 1.º grau registado 5 participantes, o grupo dos dirigentes superiores de 2.º grau registado 2 participantes, o grupo dos dirigentes superiores de 1º grau registado 1 participante e o grupo dos assistentes operacionais registado também 1 participante.
Em termos globais, durante o ano em análise, os trabalhadores usufruíram de 5802:30 horas de formação profissional, entre elas 5077:00 horas (87,50%) de formação externa e 725:30 horas (12,50%) de formação interna. É na carreira dos docentes onde se verifica um maior número de horas despendidas em formação profissional, com 3757:00 horas (64,75%), sendo 3161:00 horas em ações de formação profissional externas e 596:00 horas em ações internas, seguida da carreira técnica superior, com 922:00 horas (15,90%), das quais 797:00 horas em ações de formação profissional externas e 125:30 horas em ações internas.
O grupo dos dirigentes despendeu 1048:00 horas (18,06%), das quais 1044:00 horas em ações de formação profissional externas e 4:00 horas em ações internas, na carreira assistente técnico 58:30 horas (1,01%) em ações de formação profissional externas, o grupo dos informáticos despendeu 10:30 horas (0,18%), sendo a totalidade em ações de formação profissional externas.
e na carreira assistente operacional verificou-se 6:00 horas (0,10%) em ações de formação profissional externas.
Estas formações profissionais tiveram um encargo para a DGE no valor total de 15 390,00€.

2. PLANO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O presente plano de formação foi elaborado procurando atender, preferencialmente:

a) Às políticas de desenvolvimento de recursos humanos e de inovação e modernização administrativa;
b) Às necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam;
c) À identificação de necessidades de formação decorrentes do processo de avaliação do desempenho.

2.1. OBJETIVOS

Em conformidade com o disposto no artigo 4.º e no n.º 5 do artigo 12.º, ambos do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, e ainda no Estatuto do Pessoal Dirigente e respetiva regulamentação, o presente Plano de Formação Profissional tem por objetivos:

a) Capacitar a DGE e estruturas externas, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes, para responder às exigências decorrentes da sua missão, atribuições e competências;
b) Desenvolver competências de inovação e gestão da mudança, mediante a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades reflexivas e críticas, propiciadoras de comportamentos e atitudes ajustados aos necessários processos de modernização administrativa;
c) Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade do desempenho da DGE e estruturas externas;
d) Assegurar a qualificação profissional dos trabalhadores e dirigentes e melhorar o seu desempenho;
e) Dinamizar uma cultura de gestão do conhecimento organizacional, que incentive e valorize a produção, a difusão e a utilização do conhecimento;
f) Assegurar a todos os trabalhadores a frequência de uma ou mais ações de formação em cada três anos;

g) Assegurar a todos os dirigentes superiores, intermédios ou detentores de cargos equiparados, a formação inicial e contínua obrigatória, regulamentada pela Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril;

h) Garantir a informação a todos os trabalhadores e dirigentes que a formação profissional é fundamental para a melhoria do desempenho das funções de todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.

2.2. PRINCÍPIOS

Em conformidade com o disposto no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro, o presente plano de formação profissional assenta nos seguintes princípios:

a) **Universalidade**, abrangendo todos os trabalhadores e dirigentes da DGE e estruturas externas;
b) **Igualdade no acesso**, garantindo que os trabalhadores, independentemente da carreira, função, órgão ou serviço onde se encontrem integrados, tenham iguais oportunidades no acesso à formação profissional;  

c) **Boa administração**, contribuindo para a eficiência, eficácia e qualidade da DGE e estruturas externas;  

d) **Integração**, garantindo-se a inserção e coerência dos processos formativos no ciclo de gestão de órgãos e serviços e de pessoas;  

e) **Adequação do processo formativo**, em todas as suas fases, às efetivas necessidades dos trabalhadores e da DGE e estruturas externas.

2.3. **DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Procedeu-se ao levantamento das necessidades de formação da comunidade desta Direção-Geral e das estruturas externas. O diagnóstico das necessidades de formação foi estabelecido em três fases: a análise organizacional, individual e funcional.

**ORGANIZACIONAL**

Conhecimento da missão organizacional e alinhamento com as orientações e os objetivos estabelecidos no QUAR para o ano de referência.

**INDIVIDUAL**

Levantamento das necessidades formativas dos trabalhadores e dirigentes através da aplicação de um questionário.

**FUNCIONAL**

Auscultação dos dirigentes que à posteriori do levantamento das necessidades formativas dos trabalhadores e dirigentes identificaram as necessidades de formação para as suas unidades orgânicas e comunidade laboral.

Com o diagnóstico das necessidades de formação dos trabalhadores e dos dirigentes foi possível delinear o plano de formação para o ano de 2021, que através do levantamento das carências formativas foi possível identificar as necessidades formativas prioritárias. Conforme referido anteriormente, o diagnóstico das necessidades teve por base a informação enviada pelos dirigentes de cada unidade orgânica após a ausculta ao aos seus trabalhadores e seus dirigentes, tendo como referência as áreas temáticas formativas do Instituto Nacional de
Administração, I.P., doravante designado por INA. Para o levantamento das referidas necessidades de formação foram previstas as seguintes áreas temáticas formativas do INA, a saber:

Tabela 1 – Áreas temáticas formativas do INA

| Atendimento (presencial ou telefónico) |
| Comunicação |
| Competências digitais |
| Competências de Inovação |
| Contratação Pública |
| Contabilidade e Finanças |
| Ética e Serviços Públicos |
| Estratégia e Planeamento |
| Ética e Integridade |
| Formação de Dirigentes |
| Gestão de Atividades e Projetos |
| Gestão do Desempenho |
| Gestão Documental |
| Gestão da Informação e do Conhecimento |
| Gestão Organizacional |
| Gestão da Qualidade |
| Gestão de Recursos Humanos |
| Gestão Financeira |
| Igualdade e não Discriminação |
| Liderança e desenvolvimento pessoal |
| Línguas |
| Marketing em Serviços Públicos |
| Organização do Trabalho e do Tempo |
| Participação e Envolvimento dos Cidadãos |
| Políticas Públicas |
| Redes e Parcerias |
| Regimes Jurídicos |
| RGPD e Proteção de dados |
| Segurança e Saúde no Trabalho |
| Tecnologias da Informação e Comunicação - Hardware e Software |
| Tecnologias da Informação e Comunicação - Informática na ótica do utilizador |
Tendo como objetivo o colmatar das carências formativas identificadas pelas unidades orgânicas, pelos trabalhadores e pelos dirigentes, com vista a dotá-los de conhecimentos e competências de forma a torná-los aptos a enfrentar as exigências dos respetivos postos de trabalho e da organização face aos objetivos operacionais do QUAR e aos desafios traçados no plano de atividades para o ano de 2021, poder-se-á analisar através do levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores e dirigentes\(^1\), o seguinte:

Tabela 2 – N.º de trabalhadores com necessidades de formação por unidade orgânica e área de ação

### Atendimento (presencial ou telefónico)

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DGE</th>
<th>Estruturas Externas</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>DIREÇÃO</td>
<td>DDE</td>
<td>ERTE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Comunicação

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DGE</th>
<th>Estruturas Externas</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>DIREÇÃO</td>
<td>DDE</td>
<td>ERTE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,00%</td>
<td>12,50%</td>
<td>25,00%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(^1\) O levantamento das necessidades formativas foi aplicado a todos os trabalhadores e dirigentes em exercício de funções na Direção-Geral da Educação e nas estruturas externas (o PNL, o PNPSE e a RBE), em maio de 2021.
### Competências digitais

**DGE** | **Estruturas Externas** | **Global**
---|---|---
| | | 20

<table>
<thead>
<tr>
<th>Direção</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>31,25%</td>
<td>4,17%</td>
<td>8,64%</td>
<td>0,00%</td>
<td>11,11%</td>
<td>0,00%</td>
<td>21,05%</td>
<td>25,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>238</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Competências de inovação

**DGE** | **Estruturas Externas** | **Global**
---|---|---|
| | | 18 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Direção</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>9,88%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,23%</td>
<td>31,58%</td>
<td>12,50%</td>
<td>14,29%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>29,03%</td>
<td>0,00%</td>
<td>48,39%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>48,39%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>238</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Contratação Pública

**DGE** | **Estruturas Externas** | **Global**
---|---|---|
| | | 15 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Direção</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>48,39%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>238</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Contabilidade e Finanças

**DGE** | **Estruturas Externas** | **Global**
---|---|---|
| | | 11 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Direção</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>1,23%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>29,03%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>238</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## PLANO DE FORMAÇÃO 2021

### Ética e Serviços Públicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Estratégia e Planeamento

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Formação de Dirigentes

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Gestão de Atividades e Projetos

#### DGE

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>10</td>
<td>3</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>62,50%</td>
<td>12,50%</td>
<td>18,52%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>6,45%</td>
<td>21,05%</td>
<td>50,00%</td>
<td>57,14%</td>
<td>14,29%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Estruturas Externas

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gestão do Desempenho</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>12,50%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>6,45%</td>
<td>0,00%</td>
<td>1,68%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Gestão Documental

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>12,50%</td>
<td>4,17%</td>
<td>8,64%</td>
<td>0,00%</td>
<td>22,22%</td>
<td>0,00%</td>
<td>10,53%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>5,88%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Gestão da Informação e do Conhecimento

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>12,50%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>1,68%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Gestão Organizacional

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,70%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,23%</td>
<td>5,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,52%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Gestão da Qualidade

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>1,23%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,84%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Gestão de Recursos Humanos

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0,00%</td>
<td>12,50%</td>
<td>0,00%</td>
<td>1,23%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>32,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>5,46%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Gestão Financeira

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>1,23%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,42%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216

### Igualdade e não Discriminação

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>33,33%</td>
<td>0,00%</td>
<td>26,32%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,78%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216

### Liderança e desenvolvimento pessoal

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>9,09%</td>
<td>31,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,70%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>15,79%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>5,04%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216

### Línguas

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSINE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>12,50%</td>
<td>17,28%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>21,05%</td>
<td>25,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>9,66%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216
## Marketing em Serviços Públicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSJC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,47%</td>
<td>0,00%</td>
<td>22,22%</td>
<td>0,00%</td>
<td>10,53%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>28,57%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Organização do Trabalho e do Tempo

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSJC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>9,09%</td>
<td>18,75%</td>
<td>0,00%</td>
<td>16,05%</td>
<td>0,00%</td>
<td>66,67%</td>
<td>15,79%</td>
<td></td>
<td>37,50%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Participação e Envolvimento dos Cidadãos

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSJC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>8,64%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,23%</td>
<td>5,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>14,29%</td>
<td>14,29%</td>
<td>2,94%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Políticas Públicas

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSJC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>8,64%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,23%</td>
<td>5,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>14,29%</td>
<td>14,29%</td>
<td>5,04%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Redes e Parcerias

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>6,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,70%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>10,53%</td>
<td>12,50%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>2,94%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216

## Regimes Jurídicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>9,09%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>3,70%</td>
<td>0,00%</td>
<td>11,11%</td>
<td>22,58%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>5,04%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216

## RGPD e Proteção de dados

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>PNL2027</th>
<th>PNPSE</th>
<th>RBE</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>16,67%</td>
<td>2,47%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>25,81%</td>
<td>5,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>6,30%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>238</td>
</tr>
</tbody>
</table>

216
## PLANO DE FORMAÇÃO 2021

### Segurança e Saúde no Trabalho

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>Estruturas Externas</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>PNL2027</td>
<td>PNPSE</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>11,11%</td>
<td>3,23%</td>
<td>5,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tecnologias da Informação e Comunicação - Hardware e Software

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>Estruturas Externas</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>PNL2027</td>
<td>PNPSE</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
<td>28,57%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Tecnologias da Informação e Comunicação - Informática na ótica do utilizador

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIREÇÃO</th>
<th>DDE</th>
<th>ERTE</th>
<th>DSDC</th>
<th>DSEEAS</th>
<th>DSJNE</th>
<th>DSPAG</th>
<th>DSPE</th>
<th>Estruturas Externas</th>
<th>Global</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>PNL2027</td>
<td>PNPSE</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>19</td>
<td>0</td>
<td>9</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>0,00%</td>
<td>31,25%</td>
<td>0,00%</td>
<td>23,46%</td>
<td>0,00%</td>
<td>100,00%</td>
<td>16,13%</td>
<td>5,26%</td>
<td>0,00%</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>24</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>9</td>
<td>31</td>
<td>19</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Do pedido do levantamento das necessidades de formação, a Direção de Serviços de Educação Especial e Apoios Socioeducativos (DSEEAS) afeta à DGE não apresentou qualquer necessidade formativa, tendo as outras estruturas externas e as outras unidades orgânicas da DGE diagnosticado várias necessidades no âmbito da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes.

Tendo como referência as áreas temáticas formativas do INA e da informação supra, verifica-se que a área de formação referente à Ética e Integridade, não teve qualquer manifestação de interesse por parte dos trabalhadores e dirigentes da DGE e das estruturas externas. Do levantamento das necessidades de formação, poder-se-á constatar que as áreas de formação com maior interesse foram as áreas de Gestão de Atividades e Projetos, Tecnologias da Informação e Comunicação - Informática na ótica do utilizador, Organização do Trabalho e do Tempo, Línguas e a da Comunicação. As áreas de formação com menor demonstração de interesse entre trabalhadores e dirigentes da DGE e estruturas externas (considerado <= 4,00% do total de trabalhadores e dirigentes da DGE, PNL e PNPSE) foram as áreas de Gestão Financeira (0,42%), Formação de Dirigentes (0,84%), Gestão da Qualidade (0,84%), Tecnologias da Informação e Comunicação - Hardware e Software (0,84%), Segurança e Saúde no Trabalho (1,26%), Gestão da Informação e do Conhecimento (1.68%), Gestão de Desempenho (1,68%), Gestão Organizacional (2,52%), outras (2,52%), Participação e Desenvolvimento dos Cidadãos (2,94%), Redes e Parcerias (2,94%), Ética e Serviços Públicos (3,36%), Estratégia e Planeamento (3,36%), Igualdade e não Discriminação (3,78%) e Marketing em Serviços Públicos (3,78%).

Embora as áreas referentes à Formação de Dirigentes e Tecnologias da Informação e Comunicação - Hardware e Software apresentarem uma menor percentagem, não se deve
descurar o público-alvo a que estas áreas são destinadas, considerando o reduzido número de dirigentes e trabalhadores com competências nas mesmas.

Numa análise mais detalhada, por unidades orgânicas e pela proporção de trabalhadores, a Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC), a Direção de Serviços de Projetos Educativos (DSPE) e a Direção de Serviços de Planeamento e Administração Geral (DSPAG), foram as que comunicaram à Divisão dos Recursos Humanos maior interesse em colmatar as carências formativas, tanto em número de participantes como de participações.

2.4. GRANDES OPÇÕES DO PLANO E ORÇAMENTO DE ESTADO PARA 2021

A formação dos trabalhadores da Administração Pública e a modernização administrativa do Estado fazem parte de um conjunto de pilares que estruturam as Grandes Opções do Plano para 2020-2023 (GOP 2020-23).

No âmbito das políticas de qualificação da GOP 2020-23, em conformidade com a missão e as atribuições da DGE e das estruturas externas, e no sentido de melhorar a formação dos seus trabalhadores e dos seus dirigentes, a oferta formativa revela-se um instrumento de gestão imprescindível, proporcionando nomeadamente o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores e dirigentes, assumindo um papel primordial na qualificação do seu capital humano e contribuindo de forma significativa para a modernização administrativa do Estado e dos serviços por ele prestados.

2.5. ENCUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando a qualidade e a atualização dos conhecimentos dos recursos humanos, uma forma de garantir a eficácia da atuação e o investimento de amplo impacto e retorno, esta Direção-Geral, mediante o orçamento previsto para a rúbrica, tem vindo a apostar na formação profissional dos seus trabalhadores e dirigentes.

As linhas estratégicas da formação que norteiam a DGE e as estruturas externas encontram-se definidas no Quadro de Avaliação e Responsabilização para 2021 (QUAR 2021). No que respeita ao QUAR 2021 foram definidos três objetivos estratégicos, com particular destaque para o que determina a necessidade de organizar os serviços da DGE no sentido de responder adequadamente às atribuições que lhe estão acometidas (Objetivo estratégico 3). Para

---

2 De acordo com a atual estrutura interna da DGE, a sua estrutura nuclear e as suas direções de serviços, descritas no ponto 2.3, considerou-se pertinente destacar a DDE e ERTE no diagnóstico.
responder adequadamente às atribuições que lhe estão acometidas destacam-se orientações no domínio da formação dos seus recursos humanos.

Deste modo, a consciência da conjuntura atual desta organização que requer um maior grau de eficiência e de produtividade, o que aliada à progressiva escassez de recursos humanos e à redução de despesas correntes e a outros condicionalismos financeiros levam a que o presente plano tenha em consideração tais constrangimentos, sem prejuízo das principais linhas de atuação política projetadas para Portugal constantes nas GOP 2020-23 e no regime da formação profissional na Administração Pública.

No que concerne à modernização da Administração Pública, a prioridade centra-se na formação e valorização dos trabalhadores em funções públicas, a fim de permitir que a DGE incremente as suas capacidades de intervenção e melhore o seu desempenho global, em termos de eficiência e eficácia.

Tendo em consideração o exposto, o desenvolvimento deste Plano de Formação visa, assim, desenvolver a atualizar as competências dos trabalhadores da DGE, do PNL, do PNPSE e da RBE, bem como atingir as metas estratégicas e operacionais, no sentido de assegurar o cumprimento da missão e das atribuições acometidas a esta Direção-Geral e estruturas externas.

2.6. **RECURSOS HUMANOS, PEDAGÓGICOS, FINANCEIROS E FÍSICOS**

O presente plano tem como objetivo dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela Direção-Geral da Educação nos últimos anos, sendo a qualidade e a atualização dos conhecimentos dos seus recursos humanos uma aposta para garantir a eficácia da atuação e um investimento de amplo impacto e retorno a esta Direção-Geral e estruturas externas. No entanto, não descurando o contexto da situação epidemiológica provocada pela COVID-19, os organismos da Administração Pública, em geral, e a DGE, em particular, encontram-se limitados no alcance das metas de formação profissional aos seus trabalhadores e dirigentes.

Sabendo que é absolutamente indispensável o acesso à formação dos trabalhadores e dos dirigentes para o cumprimento do objetivo de uma formação para todos, a afetação e a disponibilização de recursos humanos, físicos e financeiros são fundamentais. No entanto, importa referir que a DGE não dispõe de um gabinete próprio de formação aos seus trabalhadores e dirigentes, tendo que recorrer, para o efeito, à oferta formativa de outros organismos. Na ausência dessa estrutura cabe à Divisão de Recursos Humanos e Assuntos...
Jurídicos (DRHAJ), nomeadamente à área de Recursos Humanos planejar, executar, acompanhar e avaliar, através dos contributos das unidades orgânicas da DGE e estruturas externas (PNL, PNPSE e RBE) as áreas críticas de formação, bem como o público-alvo a envolver no presente plano.

Nestes termos, de forma esquemática, o plano de formação desenvolve-se através dos seguintes intervenientes, a saber:

- **UO E ESTRUTURAS EXTERNAS**
  - Colaborar na fase de diagnóstico no levantamento das necessidades de formação de trabalhadores e dirigentes, facultando informação específica, nomeadamente no domínio de especialização;
  - Informar os Recursos Humanos de ações de formação que irão decorrer em outros organismos;
  - Divulgar e incentivar a participação dos trabalhadores e dirigentes sobre ações de formação organizadas por organismos parceiros.

- **DRHAJ - RECURSOS HUMANOS**
  - Assegurar o cumprimento do Plano: planeamento, conceção, sistematização de conteúdo;
  - Coordenar e promover o desenvolvimento de todas as fases do Plano;
  - Assegurar a implementação de ações de formação que visem garantir a melhoria contínua da qualificação de todos os trabalhadores e dirigentes;
  - Divulgar informação sobre ações de formação organizadas por organismos parceiros;
  - Elaborar o plano de formação e assegurar a sua monitorização.

- **TRABALHADORES E DIRIGENTES**
  - Participar em ações de formação;
  - Comunicar a participação em ações de formação aos Recursos Humanos, bem como entregar nestes serviços o comprovativo da sua presença nas formações;
  - Divulgar informação sobre ações de formação organizadas por organismos parceiros aos Recursos Humanos.

- **PARCERIAS**
  - Divulgar antecipadamente informação sobre as ações de formação planeadas aos Recursos Humanos da DGE;
  - Sempre que haja necessidade, disponibilidade financeira e condições logísticas para o efeito, dar formação aos nossos trabalhadores e dirigentes, mediante a contratação de serviços/formadores, nas instalações da DGE.

Conforme referido anteriormente, a DGE não dispõe de uma equipa de formadores, acabando o plano de formação de 2021 por estar condicionado ao orçamento previsto para a rúbrica da formação profissional do referido ano e tendo maioritariamente de recorrer-se à oferta formativa de outros organismos. No entanto, não sendo regra até ao momento, a cedência do
próprio espaço para a realização de ações de formação poderá traduzir-se numa maior participação de trabalhadores e dirigentes e numa mais valia para a DGE.

2.7. **Parcerias**

A formação profissional de trabalhadores e dirigentes assume um papel crucial no cumprimento dos objetivos estratégicos da DGE, do PNL, PNPSE e RBE, sendo que a aposta na qualificação e a atualização de conhecimentos dos seus recursos humanos, de forma sistemática e contínua, promove a melhoria das competências profissionais através do aumento de conhecimentos dos seus trabalhadores e dirigentes em busca da excelência e eficiência, com vista ao cumprimento da missão da Direção-Geral da Educação e das referidas estruturas externas.

Deste modo, dado a multidisciplinariedade das unidades orgânicas e equipas da DGE e estruturas externas, bem como a inexistência de um gabinete de formadores no organismo, conforme referido anteriormente, é vital promover uma articulação e colaboração com outros organismos, públicos ou privados, numa perspetiva de obtenção de sinergias para as respetivas atividades e o desempenho de funções de trabalhadores e dirigentes.

Assim, de forma a dar seguimento à formação dos nossos recursos humanos, destaque para a continuidade da parceria com o Instituto Nacional de Administração, IP (INA), organismo que tem conseguido colmatar as áreas com maiores carências formativas.

2.8. **Planeamento de ações de formação para 2021**

A concretização do Plano de Formação para 2021 pressupõe a afetação dos respetivos recursos financeiros implícitos na proposta de orçamento para o ano em vigor. Desta forma, dado à pluralidade da missão do organismo e estruturas externas e obedecendo aos critérios vinculativos prosseguir-se-á a execução das ações de formação para os trabalhadores e dirigentes da DGE e estruturas externas.

De acordo com o contexto atual da situação epidemiológica, o presente plano de formação terá em conta as normas, as recomendações e os critérios estabelecidos pela Direção-Geral da Saúde, sendo privilegiada a formação *on-line* em detrimento da formação presencial.

Deste modo, salientamos os seguintes tipos de ação de formação:
No decurso do levantamento das necessidades formativas, verificou-se que alguns trabalhadores e dirigentes demonstraram interesse em formações não identificadas no INA. Neste caso, quando os domínios formativos obrigem a um especial nível de tecnicidade, a intervenção formativa é de caráter específico exigindo que sejam promovidas por entidades formadoras externas reconhecidas.

Foram previstas 16 ações de formação, num total de 24 edições, prevendo que se realizem no segundo semestre e condicionadas com a disponibilização do INA, conforme tabela infra:

**Tabela 3 – Previsão das ações de formação a realizar em 2021**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ação de formação por áreas</th>
<th>Público-alvo</th>
<th>N.º de formandos por edição</th>
<th>N.º de edições</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Atendimento (presencial ou telefónico)</td>
<td>Trabalhadores que exercem funções de apoio técnico ou assessoria a Direções de Serviços.</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Comunicação</td>
<td>Trabalhadores que exercem funções de apoio técnico ou assessoria em projetos e Direções de Serviços.</td>
<td>23</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Competências digitais</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas que desempenhem</td>
<td>20</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Competências de Inovação</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.</td>
<td>18</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>---------------------------------------------------</td>
<td>----</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Contratação Pública</td>
<td>Trabalhadores que no âmbito das suas funções desempenham tarefas relacionadas com a área de contabilidade.</td>
<td>15</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Contabilidade e Finanças</td>
<td>Trabalhadores que no âmbito das suas funções desempenham tarefas na área de contabilidade e finanças.</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestão de Atividades e Projetos</td>
<td>Trabalhadores que tenham a responsabilidade de realizar a gestão operacional de projetos.</td>
<td>43</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestão Documental</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.</td>
<td>14</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestão de Recursos Humanos</td>
<td>Trabalhadores que exercem funções de direção e área dos recursos humanos.</td>
<td>13</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Liderança e desenvolvimento pessoal</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Línguas</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.</td>
<td>23</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Organização do Trabalho e do Tempo</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE.</td>
<td>34</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Políticas Públicas</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.</td>
<td>12</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Regimes Jurídicos</td>
<td>Trabalhadores que desempenhem as suas funções nas áreas de recursos humanos e jurídica.</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>RGPD e Proteção de dados</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE e estruturas externas.</td>
<td>15</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnologias da Informação e Comunicação - Informática na ótica do utilizador</td>
<td>Todos os trabalhadores da DGE</td>
<td>39</td>
<td>2</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. NOTA FINAL

A elaboração do presente plano de formação teve por base o diagnóstico de necessidades de formação efetuado, através do qual foram identificadas as necessidades formativas prioritárias da DGE. Foi considerada a informação enviada pelos Dirigentes intermédios/Chefes de Equipa ou pelos próprios trabalhadores, relativa às necessidades de formação e tendo como referência as áreas temáticas que constam no programa de formação 2021 do INA.

Assim, e analisadas as respostas enviadas, foi elaborado o presente Plano de Formação da DGE para 2021.

O Diretor-Geral,
José Victor Pedroso

Assinado de forma digital por José Victor Dos Santos Duarte Pedroso
Dados: 2021.07.09
12:49:40 +01'00'

José Victor Pedroso