



# Plano de Formação

2018



# Índice

## A Formação Profissional na Secretaria-Geral

Nota Introdutória e Objetivos	03
Critério de seleção das ações de formação	05
Avaliação da formação	06
Áreas de formação	07
Cursos de formação	08
Processo de inscrição	09

## Caracterização do Público-alvo

Distribuição dos colaboradores por carreira profissional	12
Distribuição dos colaboradores por classe etária	13
Distribuição dos colaboradores por formação académica	14

## Iniciativas de formação

Ações de Formação	16
Calendarização	29

## Indicadores e Metas

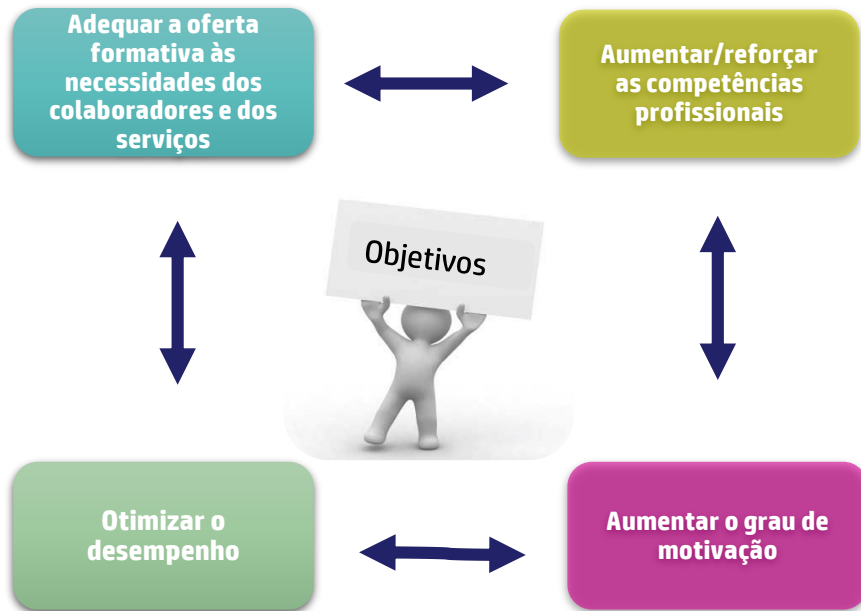
Indicadores e Metas do Plano de Formação	31
--	----

# A Formação Profissional na Secretaria-Geral

A formação profissional faz parte de um processo de transformação de um indivíduo tendo em vista a melhoria contínua, seja com a renovação/aquisição de conhecimentos ou com a alteração de comportamentos e ou atitudes perante diversas situações e adversidades da vida profissional e pessoal.

Tem um forte impacto ao nível da otimização do desempenho organizacional, na medida em que os trabalhadores aperfeiçoam ou adquirem conhecimentos e competências que contribuem para uma melhor eficácia, eficiência e qualidade da execução das suas funções.

## Objetivos da formação profissional:



O Plano de Formação para 2018 da Secretaria-Geral do Ministério do Ambiente (SG MAMB) foi elaborado a partir das necessidades de formação identificadas pelos dirigentes das diversas Unidades Orgânicas (UO) para as suas equipas.

O objetivo deste Plano é responder às necessidades de formação profissional manifestadas dos colaboradores, ajustadas com as suas funções e alinhadas com os objetivos da SG MAMB.

O número de ações de formação contempladas no Plano fica muito aquém do levantamento de necessidades, como tal o exercício que aqui se apresenta não é o desejável, mas o possível, tendo em conta as limitações orçamentais.

# A Formação Profissional na Secretaria-Geral

O Plano de Formação da SG MAMB para 2018 considera 32 ações inseridas em 12 áreas de formação, totalizando 2492 horas de formação.

Por forma a uma melhor combinação possível dentro do quadro orçamental atual e as necessidades manifestadas, as ações consideradas neste Plano resultam de um processo de classificação que permite uma seleção mais equitativa e transparente.

O Plano de Formação é um documento previsional pelo que é expectável que no decorrer do exercício económico ocorram alterações nos elementos que constituem as ações de formação e, inclusivamente, a supressão de uma ou outra ação e a eventual substituição por outras que no momento se configurem mais pertinentes para a prossecução das atribuições e atividades dos serviços.

Pretende-se em 2018 dar continuidade à economia e eficiência dos recursos através da estratégia de alargamento das iniciativas de formação aos demais Serviços e Organismos do Ministério do Ambiente.

Os indicadores de formação que constam no final deste documento foram fixados num contexto de incerteza face à dotação orçamental a aprovar em sede de orçamento de estado para 2018 pelo que, podem verificar variações ao nível do volume de formação, número de formandos abrangidos e custos médios.



# A Formação Profissional na Secretaria-Geral

## Critério de classificação e seleção das ações de formação

O diagnóstico de necessidades de formação consiste na deteção de carências a nível individual e/ou coletivo referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista as exigências das funções desempenhadas.

Considerando a disponibilidade orçamental determinada para formação profissional, a impossibilidade de atender a todas as necessidades de formação manifestadas e por diretrizes da direção, foram adotados os seguintes critérios de classificação e seleção das ações de formação:

- Prioridade da ação de formação
- Abrangência de formandos com a mesma necessidade de formação
- Percentagem gasto em formação no ano anterior face ao valor médio por formando e UO
- Transversalidade nos serviços MAMB
- Duração da formação
- Custo da formação

# A Formação Profissional na Secretaria-Geral

## Avaliação da formação

A avaliação de um processo formativo pretende verificar de que modo a frequência de uma ação de formação afeta o desempenho ou mesmo comportamentos dos formandos face à execução das suas funções.

Para a adequação e melhoria contínua da qualidade da formação profissional na SG MAMB, ao nível da avaliação das atividades formativas, são realizadas as seguintes ações:

- Questionário aos formandos, no final de cada ação de formação, ao nível da satisfação da realização da ação de formação.
- Questionário aos formandos, após 6 meses da realização da ação, sobre o impacto da formação.

# Organização do Plano de Formação



## Áreas de formação

**Assuntos Jurídicos**

**Contabilidade e Finanças**

**Línguas Estrangeiras**

**Assuntos Europeus**

**Desenvolvimento  
Organizacional**

**Tecnologias da Informação**

**Gestão de Pessoas**

**Formação Dirigentes**

**Segurança e Saúde no  
Trabalho**

**Contratação Pública**

**Matemática e Estatística**

**Cidadania**

# Organização do Plano de Formação

## Cursos de formação

# (ADID) Adobe InDesign CS6	Tecnologias da Informação	# Gestão do Contrato e Monitorização da Despesa	Contratação Pública
# A administração Pública e o Regulamento Geral Proteção de Dados (RGPD)	Assuntos Jurídicos	# Gestão Documental SmartDocs	Tecnologias da Informação
# Ação de sensibilização SST - Ergonomia	Segurança e Saúde no Trabalho	# Gestão Jurídico-Orçamental	Contabilidade e Finanças
# Ação sensibilização mobbing	Cidadania	# Igualdade de Género - Violência Doméstica	Cidadania
# Administração de Sistemas de Correio Eletrónico (MS - EXCHANGE SERVER)	Tecnologias da Informação	# Inglês (técnico e conversação)	Línguas Estrangeiras
# Análise de Dados com o SPSS	Matemática e Estatística	# Liderar, Gerir e Motivar	Formação Dirigentes
# Assiduidade, pontualidade e trabalho extraordinário Suplementar na AP	Gestão de Pessoas	# O Contencioso Administrativo	Assuntos Jurídicos
# Autocad	Tecnologias da Informação	# Otimização e Gestão de Dados em Excel	Tecnologias da Informação
# Contratação Pública: procedimento limitado por prévia qualificação	Contratação Pública	# Processamento de vencimentos e ajudas de custo	Gestão de Pessoas
# Direito Administrativo Europeu	Assuntos Europeus	# Regimes de Responsabilidade dos Dirigentes da Administração Pública	Formação Dirigentes
# Direito para não Juristas	Assuntos Jurídicos	# Segurança e Saúde no Trabalho – Trabalhador Designado	Segurança e Saúde no Trabalho
# Estatística: Os números, tratamento e interpretação	Matemática e Estatística	# SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública.	Contabilidade e Finanças
# FORGEP	Formação Dirigentes	# Técnicas de Apresentação e Persuasão	Desenvolvimento Organizacional
# Gestão da Crise e Mudança Organizacional	Formação Dirigentes	# Técnicas de Escrita Eficaz	Desenvolvimento Organizacional
# Gestão de Ativos Patrimoniais	Contabilidade e Finanças	# Técnicas de Organização e Gestão do Tempo	Desenvolvimento Organizacional
# Gestão de Projetos Financiados pelo "Portugal 2020"	Assuntos Europeus	# Vantagens e Armadilhas das Medidas de Desempenho	Formação Dirigentes



# Processo de inscrição

## Formação Planeada

**DAAQ** | Divulga aos dirigentes dos serviços a realização da ação de formação com toda a informação relativa ao evento (programa, custos, entidade, ...)

1

**Dirigente** | Analisa a pertinência da ação de formação para si e/ou para os seus colaboradores e, procede ao preenchimento da ficha de inscrição que remete à DAAQ.

2

**DAAQ** | Elabora o processo técnico que remete ao dirigente máximo do serviço.

3

**Dirigente máximo** | Emite despacho.

4

**DAAQ** | Desenvolve todo o processo formativo e solicita à UMC o desenvolvimento do processo de contratação, sempre que existam custos para a SG.

5

**DAAQ** | Confirma inscrição aos formandos e aos respetivos dirigentes.

6

**DAAQ** | Após a conclusão da ação de formação, entrega o certificado ao formando e envia cópia para registo no processo individual.

7



### Apoio e Informações:

E-mail: [daaq@sg.mamb.gov.pt](mailto:daaq@sg.mamb.gov.pt)

Ext.: 1611, 1620, 1565

# Processo de inscrição

## Formação Não Planeada

(Com ou sem custos associados)

**Formando** | *Manifesta a necessidade de formação junto do dirigente direto com toda a informação relativa à ação de formação/evento (programa, horário, custos, entidade, ...)*

1

**Dirigente direto** | *Após análise da pertinência da ação para o serviço, solicita à DAAQ a inscrição do/s colaborador/es.*

2

### Situação 1: Envolve custos

**DAAQ** | *Elabora o processo técnico conducente à inscrição, que coloca à consideração do dirigente máximo do serviço, para concordância com a realização da despesa.*

### Situação 2: Sem custos associados

*(ver fase 6 e seguintes)*

3

**Dirigente máximo** | *Emite despacho de eventual concordância*

4

**DAAQ** | *Reencaminha processo para a UMC para desenvolvimento do processo de contratação*

5

**DAAQ** | *Procede à inscrição junto da entidade indicada para a realização da ação de formação/evento.*

6

**DAAQ** | *Confirma inscrição aos interessados e ao respetivo dirigente.*

7

**Formando** | *Após a conclusão da ação de formação, entrega cópia de certificado na DAAQ para registo no processo individual.*

8



### **Apoio e Informações:**

E-mail: [daaq@sg.mamb.gov.pt](mailto:daaq@sg.mamb.gov.pt)

Ext.: 1611, 1620, 1565



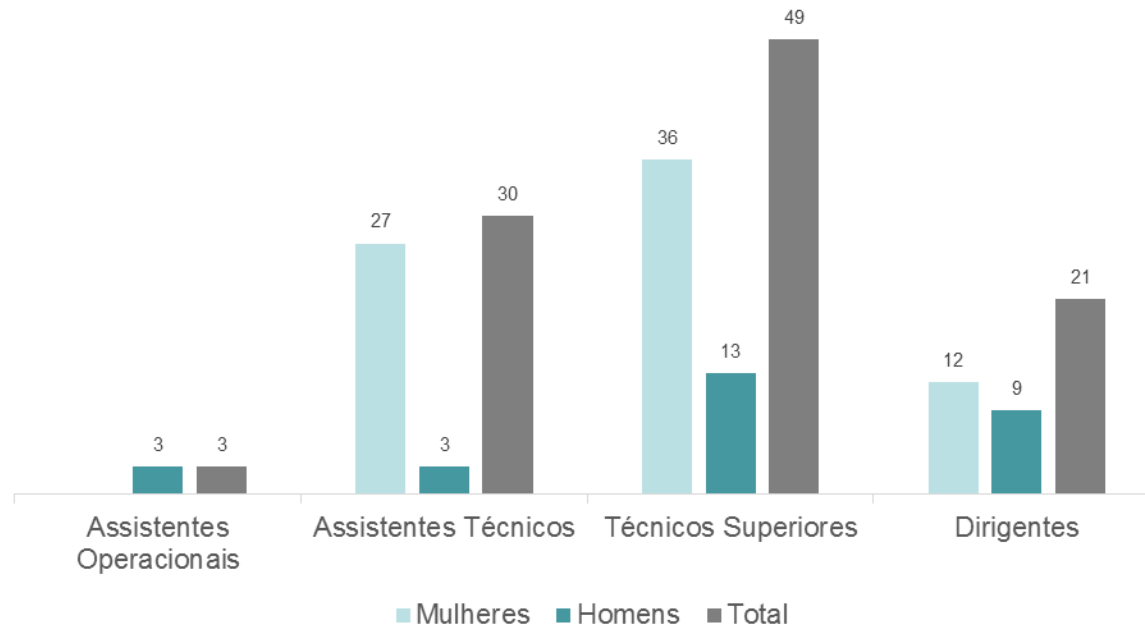
# Caracterização do Público-alvo



# Universo de colaboradores



## Distribuição por carreira profissional

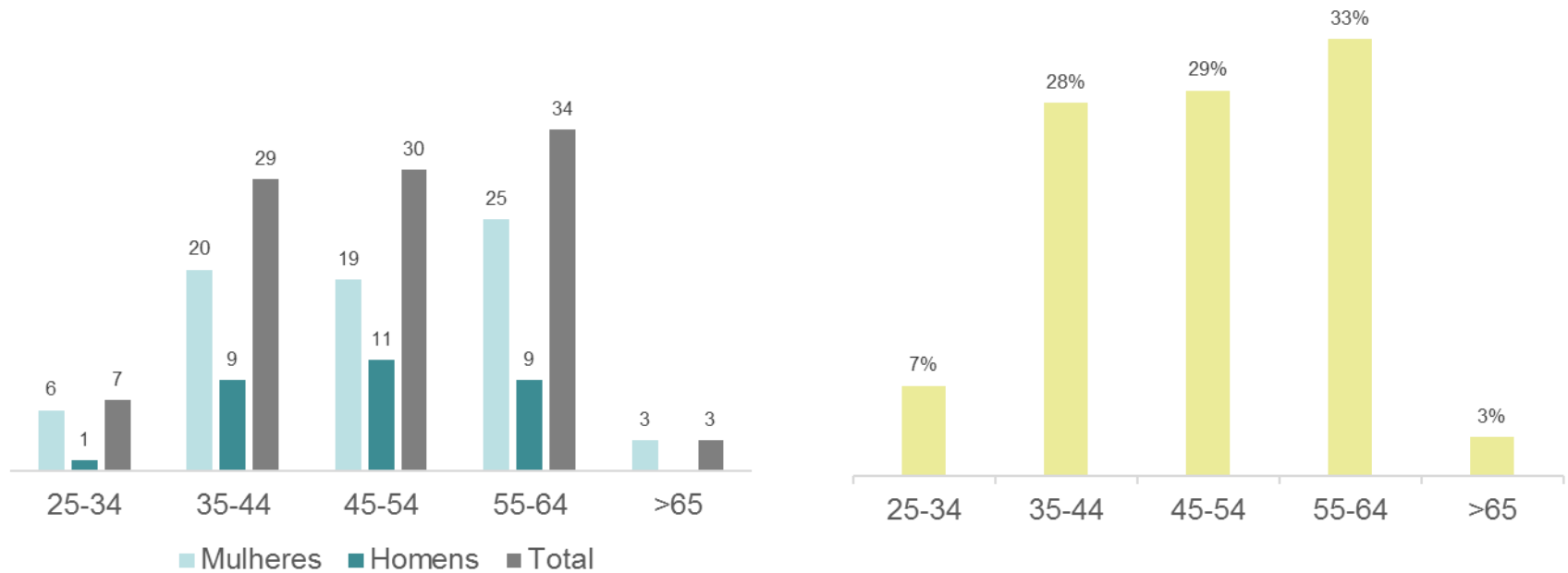


Reporte a 31 de agosto de 2017

# Universo de colaboradores



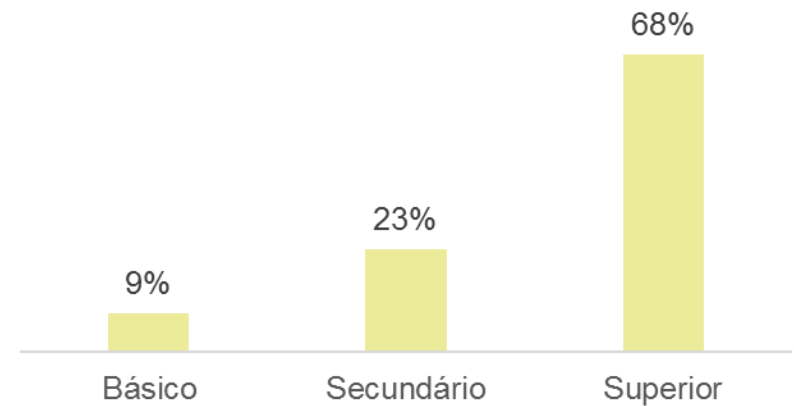
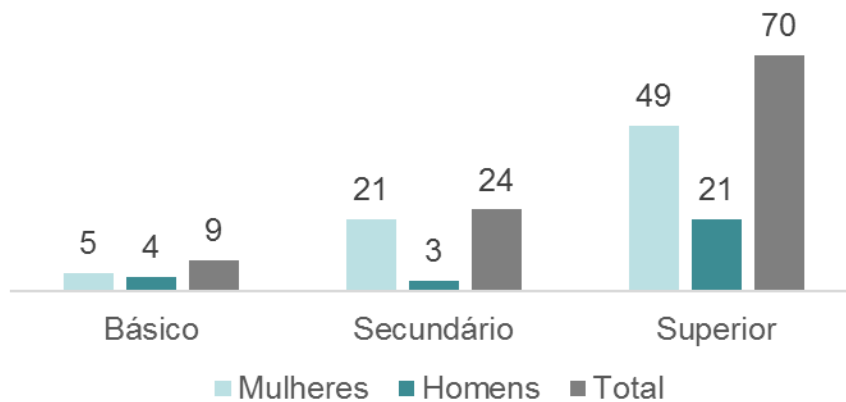
## Distribuição por classe etária



Reporte a 31 de agosto de 2017

# Universo de colaboradores

## Distribuição por formação académica



Reporte a 31 de agosto de 2017



# Iniciativas de formação



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Direito para não juristas	14 h	Interna	Téc. Sup. Ass. Téc.	1	140€	Enumerar conceitos jurídicos fundamentais e conhecimentos elementares da constituição, especialmente no que respeita aos atos normativos e às disposições sobre a Administração Pública; Distinguir os diversos atos praticados pela Administração pública; Descrever atos regulamentares e atos legislativos; Reconhecer a hierarquia das leis; Definir a noção de inconstitucionalidade e os efeitos das decisões do tribunal constitucional.
O Contencioso Administrativo	28h	Interna	Téc. Sup. Ass. Téc.	7	280€	Conhecer as linhas gerais do regime do contencioso administrativo; Adquirir conhecimentos que permitam identificar e compreender os aspetos essenciais da organização judiciária e das normas de direito processual.
A Administração Pública e o Regulamento Geral Proteção de Dados	28	Interna	Dirigentes Téc. Sup.	8	280€	Conhecer o novo Regulamento Geral da Proteção de Dados; Determinar os casos em que a Administração Pública tem o dever de transmitir (a particulares ou a outras entidades Administrativas) informação pessoal ou o dever de não transmitir; Determinar os casos em que a Administração Pública deve proceder ao registo ou ao pedido de autorização junto da comissão nacional de proteção de dados (CNPd) relativamente a tratamentos de dados pessoais; Identificar direitos essenciais na área da proteção de dados(em especial, direito de informação, direito de oposição, direito de acesso e direito de retificação ou apagamento de informação desatualizada.



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Direito Administrativo Europeu	28 h	Interna	Dirigentes Téc. Sup.	5	280€	Adquirir os conhecimentos essenciais à compreensão da vinculação do estado português a fontes de legalidade europeia, internacional e transnacional, incluindo os princípios gerais de direito da União Europeia que conformam e obrigam a Administração Pública portuguesa; Adquirir as capacidades técnicas, jurídicas e operacionais indispensáveis à gestão de procedimentos administrativos transnacionalizados e à boa aplicação de obrigações internacionais decorrentes do direito da união europeia; Conhecer os modelos de governança administrativa extraídos de experiências de direito comparado e das melhores práticas administrativas das instituições europeias.
Gestão de Projetos Financiados pelo "Portugal 2020"	28h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	2	280€	Adquirir conhecimentos e competências sobre o processamento administrativo e de gestão de projetos com fundos comunitários para o período 2014-2020.

Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Assiduidade, pontualidade e trabalho extraordinário suplementar na AP	21 h	Externa	Téc. Sup. Ass. Téc.	5	210€	Interpretar e aplicar a legislação em vigor; Identificar as medidas de gestão, execução e controlo adequadas; Nomear sistemas de assiduidade e pontualidade; Organizar todo o processo de assiduidade e pontualidade e horas extraordinárias.
Processamento de vencimentos e ajudas de custo	28h	Externa	Ass. Téc.	6	280€	Identificar e aplicar a legislação vigente; Executar o cálculo de remunerações e ajudas de custo e processar o respetivo pagamento; Usar os conhecimentos necessários para a execução das formalidades exigidas no processamento de suplementos remuneratórios e outros abonos; Efetuar os cálculos respeitantes ao processamento de Horas extraordinárias, ajudas de custo e outros suplementos.



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Contratação Pública: procedimento limitado por prévia qualificação	21 h	Interna	Dirigentes Téc. Sup.	8	210€	A definir.
Gestão do contrato e monitorização de despesa	14h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	4	140€	Conhecer as boas práticas na definição de SLA e a importância da sua razoabilidade; Compreender a importância da monitorização da execução do contrato desde o seu início; Compreender a importância de uma gestão conjunta e regular do contrato; Conhecer as boas práticas na gestão do contrato; Compreender a importância do cumprimento de obrigações e deveres pelas partes.

Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Gestão Jurídico-orçamental	21 h	Externa	Dirigentes Téc. Sup. Ass. Téc.	3	210€	Conhecer os procedimentos que presidem à preparação e à execução do orçamento e da gestão das despesas públicas (processo orçamental); Conhecer a legislação orçamental ou o Direito Orçamental; Aplicar e interpretar a legislação orçamental em vigor.
SNC-AP – Sistema de normalização contabilística para a AP	28h	Interna	Dirigentes	2	270€	Identificar o enquadramento do SNC-AP em termos de harmonização contabilística europeia; Compreender a estrutura do SNC-AP; Interpretar as normas de contabilidade pública.
Gestão de Ativos Patrimoniais	21h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	2	210€	Identificar a legislação aplicável aos processos Técnicos de inventariação, à perceção do modo de valorização dos bens; Reconhecer conceitos Contabilísticos relacionados com o cálculo do património líquido dos bens; Diferenciar os diferentes sistemas de classificação dos bens e as suas formas de contabilização nos serviços públicos.



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Técnicas de Organização e Gestão do Tempo	21 h	Interna	Dirigentes Téc. Sup. Ass. Téc.	1	210€	Definir a importância do fator tempo na organização; Aplicar estratégias de organização pessoal do trabalho; Identificar os desperdiçadores de tempo e as formas de os controlar; Usar instrumentos para uma melhor gestão.
Técnicas de Escrita Eficaz	30h	Externa	Téc. Sup.	3	150€	Reconhecer a importância da simplificação da comunicação na Administração Pública; Conhecer os conceitos base da escrita clara; Saber construir o plano de documentos profissionais: ofício, informação/parecer, e-mail; Aplicar as técnicas de apresentação adequadas a uma leitura eficaz; escrever frases e parágrafos simples; Resolver questões críticas da língua portuguesa.
Técnicas de Apresentação e Persuasão	21h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	1	210€	Sensibilizar os participantes para a importância das apresentações como forma de persuasão; Adquirir as técnicas e ferramentas para uma apresentação eficaz em função dos destinatários; Compreender a importância da voz, da postura e da movimentação nas apresentações como veículo de construção da relação com a audiência; Proporcionar a prática de técnicas de apresentação com gravação em vídeo, num ambiente construtivo que fomente a autoanálise e o feedback crítico.



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Programa Formação em Gestão Pública (FORGEP)	120 h / 60 h e-learning	Externa	Dirigentes	6	1 300€	Desenvolver competências técnicas transversais dos titulares dos cargos de direção intermédia, tendo em vista a melhoria do perfil, experiência e conhecimento profissionais; Construir uma liderança forte e mobilizadora em sintonia com as exigências da moderna gestão pública.
Liderar, Gerir e Motivar	20h	Externa	Dirigentes	1	200€	Desenvolver competências de liderança e gestão de equipas; Compreender a importância da motivação no contexto organizacional; Adquirir técnicas para motivar equipas em diferentes contextos.
Regimes de Responsabilidade dos Dirigentes da Administração Pública	20h	Externa	Dirigentes	2	200€	Identificar a atuação administrativa do Estado e entidades públicas, nos atos funcionais praticados pelos titulares dos órgãos, outros dirigentes, chefias, coordenadores e outros trabalhadores; Diferenciar os regimes jurídicos de responsabilidade civil, criminal, financeira e disciplinar; Analisar a existência de potenciais prejuízos que possam ser causados a outrem.
Gestão da crise e mudança organizacional	20h	Externa	Dirigentes	1	200€	Identificar a atuação administrativa do Estado e entidades públicas, nos atos funcionais praticados pelos titulares dos órgãos, outros dirigentes, chefias, coordenadores e outros trabalhadores; Diferenciar os regimes jurídicos de responsabilidade civil, criminal, financeira e disciplinar; Analisar a existência de potenciais prejuízos que possam ser causados a outrem.



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Vantagens e armadilhas das medidas de desempenho	20h	Externa	Dirigentes	1	200€	Saber o que é e como se formula um indicador de medida de desempenho; Conhecer as vantagens da gestão por medidas de desempenho; Reconhecer os principais problemas e perversões que são gerados pelas medidas de desempenho, e as razões para a resiliência ao seu combate; Saber como proteger os sistemas de medida de desempenho contra as perversidades e problemas mais comuns; Refletir sobre de que maneira se pode combater os problemas gerados pelas medidas de desempenho no quadro da aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Análise de Dados com o SPSS	35 h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	2	350€	Adquirir competências necessárias para efetuar análise de dados com recurso à utilização de um software de estatística (SPSS). Usar a gestão de dados quantitativos; Elaborar de um plano de relatório preliminar de análise de dados.
Estatística: os números, tratamento e interpretações	21h	Interna	Dirigentes Téc. Sup.	2	210€	Adquirir os conhecimentos que permitam um bom desempenho com recurso a técnicas de estatística descritiva.







Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Inglês	30 h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	10	400€	A definir



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
(ADID) Adobe InDesign CS6	16 h	Externa	Dirigentes Téc. Sup.	2	295€	Este curso visa dar a conhecer aos formandos o mundo da paginação eletrónica, fornecendo técnicas básicas de trabalho no programa. Estabelece a ponte entre as técnicas tradicionais de paginação e as mais recentes técnicas eletrónicas.
Administração de Sistemas de Correio Eletrónico (MS-Exchange server)	30h	Externa	Téc. Sup.	1	300€	Planear, conceber, implantar e administrar uma infraestrutura de escritório eletrónico baseada em servidores Windows e Microsoft Exchange Server.
Autocad	16h	Externa	Téc. Sup.	1	320€	Este curso pretende dotar os formandos com conhecimentos necessários à conceção de projetos de desenho técnico bidimensional, recorrendo ao uso do AutoCAD.
Otimização e Gestão de Dados em Excel	28h	Interna	Téc. Sup. Ass. Téc.	2	280€	Desenvolver novas técnicas que permitam melhorar o desempenho e rentabilizar as ferramentas do Excel; Aprender, otimizar e rentabilizar as funcionalidades das tabelas dinâmicas.
Gestão Documental - SmartDocs	2h	Interna	Dirigentes Téc. Sup. Ass. Téc. Ass. Op.	80	--	A definir.

Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Segurança, Saúde no Trabalho – trabalhador Designado	40 h	Externa	Dirigentes	1	100€	Compreender os conceitos básicos relacionados com a segurança, higiene e saúde no trabalho; Conhecer e identificar os principais diplomas legislativos Acidentes de trabalho: causas, consequências e custos diretos e indiretos; Organização dos serviços da segurança e da saúde no trabalho Vigilância da saúde; Funcionamento do serviço de segurança e de saúde no trabalho; Notificações, comunicações e participações obrigatórias Identificar os tipos de riscos profissionais existentes e as respetivas medidas de prevenção Meios de primeira intervenção (extintores); Sinalização de segurança e saúde Equipamentos de proteção coletiva; Equipamentos de proteção individual; Noções básicas sobre o plano de emergência interno; Primeiros socorros
Ação de Sensibilização - Ergonomia	1,5h	Interna	Dirigentes Téc. Sup. Ass. Téc. Ass. Op.	30	--€	Esta ação de sensibilização tem como objetivo alertar e prevenir os trabalhadores para alguns riscos profissionais resultantes de uma incorreta adequação do equipamento e posto de trabalho, como são o caso das lesões lombares, lesões resultantes de esforços repetitivos e problemas circulatórios.



Curso	Duração	Tipo de ação	Destinatários	Formandos estimados	Valor individual	Objetivos
Ação de Sensibilização - <i>Mobbing</i>	2 h	Interna	Dirigentes Téc. Sup. Ass. Téc. Ass. Op.	70	--€	Utilizar os conceitos apreendidos de uma forma construtiva e preventiva em situações reais do quotidiano profissional de acordo com a legislação
Igualdade de Género – Violência Doméstica	2h	Interna	Dirigentes Téc. Sup. Ass. Téc. Ass. Op	90	--€	No final do curso, os formand@s deverão ser capazes de reconhecer, de forma correta, a temática da violência doméstica ao nível do fenómeno e da intervenção.

# Calendarização

Curso	Data* Prevista Realização
(ADID) Adobe InDesign CS6	a definir
A administração Pública e o Regulamento Geral Proteção de Dados (RGPD)	janeiro
Ação de sensibilização SST - Ergonomia	fevereiro
Ação sensibilização mobbing	junho
Administração de Sistemas de Correio Eletrónico (MS - EXCHANGE SERVER)	a definir
Análise de Dados com o SPSS	a definir
Assiduidade, pontualidade e trabalho extraord. Suplem. AP	a definir
Autocad	a definir
Contratação Pública: procedimento limitado por prévia qualificação	março
Direito Administrativo Europeu	maio
Direito para não Juristas	fevereiro
Estatística: Os números, tratamento e interpretação	junho
FORGEP	a definir
Gestão da Crise e Mudança Organizacional	a definir
Gestão de Ativos Patrimoniais	a definir
Gestão de Projetos Financiados pelo "Portugal 2020"	a definir

Curso	Data* Prevista Realização
Gestão do Contrato e Monitorização da Despesa	a definir
Gestão Documental SmartDocs	a definir
Gestão Jurídico-Orçamental	a definir
Igualdade de Género - Violência Doméstica	outubro
Inglês (técnico e conversação)	a definir
Liderar, Gerir e Motivar	a definir
O Contencioso Administrativo	junho
Otimização e Gestão de Dados em Excel	maio
Processamento de vencimentos e ajudas de custo	a definir
Regimes de Responsabilidade dos Dirigentes da Administração Pública	a definir
Segurança e Saúde no Trabalho – Trabalhador Designado	a definir
SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública.	janeiro
Técnicas de Apresentação e Persuasão	a definir
Técnicas de Escrita Eficaz	a definir
Técnicas de Organização e Gestão do Tempo	abril
Vantagens e Armadilhas das Medidas de Desempenho	a definir

\* As datas mencionados poderão ser sujeitas a alteração



# Indicadores e Metas



# Indicadores e Metas do Plano de Formação

**Ações de formação**

• **32**

**Custo total**

• **30 000 €**

**Formandos envolvidos**

• **89 formandos**

**Custo Médio/Ação**

• **938 €**

**Horas de formação**

• **2 492 horas**

**Média Formandos / Ação**

• **3**

**Média Horas/Formando**

• **28 horas**

**Custo médio por formando**

• **337 €**

**Taxa de Trabalhadores Envolvidos**

• **75%**

**Custo médio hora de formação**

• **12 €**

**Taxa de Dirigentes Envolvidos**

• **50%**



**Título**

Plano de Formação para 2018

**Elaboração**

DSRH | DAAQ - Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação

**Data de finalização**

07 | dezembro | 2017

**Secretaria-Geral**

Ministério do Ambiente

Rua de "O Século" n.º 63 - 3.º andar

1200-433 Lisboa

Telefone: +351 213 231 587

E-mail: [daaq@sg.mamb.gov.pt](mailto:daaq@sg.mamb.gov.pt)

**Versão: 1.0**