

# 2009

## A formação profissional na Administração Pública, em países europeus



Helena Rato (coord.), Cláudia Anjos, David Ferraz, Maria Asensio, Matilde Gago Silva, Miguel Rodrigues

EMIC, INA, I.P.

20-11-2009

## Índice

<b>Parte I – Introdução e Metodologia.....</b>	<b>3</b>
Introdução.....	4
Seleção dos países objecto do estudo.....	5
Identificação das dimensões de análise .....	6
Levantamento e análise da informação .....	7
Elaboração das fichas com os resultados.....	8
Conclusões.....	8
<b>Parte II – Estudos de Caso .....</b>	<b>9</b>
Espanha .....	10
França .....	16
Irlanda.....	22
Reino Unido.....	27
Suécia.....	31
<b>Parte III – Conclusões e Bibliografia .....</b>	<b>33</b>
Conclusões.....	34
1. Principais Instituições responsáveis pela formação Profissional da Administração Pública .....	36
2. Diagnósticos de Necessidades de Formação .....	37
3. Elaboração dos Programas de Formação Profissional .....	38
4. Entidades que ministram a formação .....	39
5. Financiamento.....	40
6. Relação entre avaliação do desempenho individual e formação profissional .....	41
7. Impacto da formação profissional na promoção e progressão de carreiras .....	41
8. Avaliação da formação .....	42
Bibliografia.....	43

# Parte I

# Introdução

# e

# Metodologia

## Introdução

Nas últimas décadas e na generalidade dos países assistiu-se a um movimento reformista das Administrações Públicas, no sentido de torná-las mais eficazes e eficientes na prestação de serviços às comunidades e aos cidadãos.

Na prossecução destes objectivos o Capital Humano das Administrações Públicas tem sido um dos mais importantes protagonistas, pelo que a Formação Profissional dos trabalhadores e das trabalhadoras da Administração Pública é um factor essencial para o sucesso das reformas, desde que os Programas de Formação correspondam às necessidades em competências dos diversos serviços, em termos de saber, saber fazer e saber estar.

Assim, o modo como são delineados, organizados e realizados os Programas e as Acções de Formação e, subsequentemente, como é avaliado o impacto da formação sobre o desempenho dos serviços públicos e dos seus profissionais, são questões cruciais para os decisores políticos e os dirigentes com responsabilidades no âmbito da Administração Pública.

O presente estudo, solicitado pelo Sr. Secretário de Estado da Administração Pública ao Instituto Nacional de Administração, I.P, visa, precisamente, aprofundar o conhecimento da problemática da Formação Profissional na Administração Pública, numa perspectiva de *benchmarking* das práticas em países europeus.

Em termos metodológicos, o estudo desenvolveu-se em cinco fases, a saber:

1. Selecção dos países objecto do estudo
2. Identificação das dimensões de análise
3. Levantamento e análise da informação
4. Elaboração de fichas com os resultados
5. Redacção das conclusões.

## Seleccção dos países objecto do estudo

Esta selecção foi efectuada em função dos seguintes três critérios:

1. Representatividade de distintos modelos de gestão
2. Representatividade geocultural
3. Existência de informação acessível

No que concerne os modelos de gestão, a principal linha divisória das Administrações Públicas europeias situa-se ao nível do binómio descentralização/centralização, embora dentro de cada uma destas tipologias haja uma grande variedade de situações<sup>1</sup>. Com efeito, existem países com elevado grau de centralização da Administração Pública, em termos da estrutura orgânica, mas onde os Organismos detêm elevados graus de autonomia de gestão, assim como existem países com uma estrutura política de tipo federal, onde a gestão dos Organismos usufrui de poucos graus de liberdade. No caso da formação profissional e respectivos impactos, designadamente para a avaliação de desempenho e o subsequente retorno em termos de remunerações, o número de variáveis de diferenciação é, ainda, maior.

Procurando responder a esta diversidade, sem perder de vista a procura de alguma consistência sistémica, os países seleccionados foram a Espanha, a França, a Irlanda, o Reino Unido e a Suécia.

A França e a Irlanda caracterizam-se por ser Estados centralizados, embora em ambos os casos existam diferenças significativas ao nível da organização dos recursos humanos da Administração Pública. Na França, os trabalhadores da Administração Pública estão organizados estatutariamente em três grandes grupos, correspondendo respectivamente à função pública do Estado, à função pública territorial e à função pública hospitalar. Na Irlanda, a situação é bastante semelhante, na medida em que os trabalhadores da Administração Pública estão organizados em grandes grupos profissionais com estatutos bem regulamentados, embora diferenciados.

A Espanha, é um caso interessante a considerar, não só pela proximidade geográfica e cultural, mas, também, porque, sendo um Estado de tipo federal, a legislação que regulamenta o estatuto dos funcionários públicos, ditos de carreira<sup>2</sup>, é de âmbito nacional.

O Reino Unido e a Suécia representam os países descentralizados, embora também com algumas características diferenciadoras. No caso do Reino Unido, a estrutura orgânica do Estado é de tipo federal, mas mais de 40% dos trabalhadores da Administração Pública

---

<sup>1</sup> Rato, Helena, et.al, *Estudo comparado de Regimes de Emprego Público*, INA/DGAEP, 2007

<sup>2</sup> Estes funcionários representam mais de 70% dos trabalhadores da Administração Pública Estatal e mais de 60% dos trabalhadores das Comunidades Autónomas.

pertencem à Administração Central, dos quais só 21% têm o estatuto de *civil servants*. A autonomia de gestão, que permite a utilização de práticas inerentes ao sector privado, resulta essencialmente da proliferação das Agências Públicas. Este tipo de Agências é, também, uma característica da descentralização administrativa da Suécia, onde a par da descentralização aos níveis local e regional se atribui a cada Organismo uma elevada autonomia e responsabilização de gestão.

A selecção destes países preenche, ainda, o critério de representatividade geocultural que tem por objectivo tomar em consideração o modo de fazer e de aplicar as políticas públicas, devido a causas de ordem histórica e tradicional. Neste âmbito e no caso da Europa, a literatura temática distingue cinco categorias de países<sup>3</sup>: os países de tradição anglo-saxónica, os países de tradição continental, os países de tradição mediterrânica, os países de tradição escandinava e os países de tradição da Europa de leste.

Assim, relativamente aos países seleccionados para o estudo, a tradição anglo-saxónica está representada pela Irlanda e pelo Reino Unido, a tradição continental pela França, a tradição mediterrânica pela Espanha e a tradição escandinava pela Suécia. Não se seleccionou nenhum país de tradição da Europa de leste por se considerar que são países com realidades muito afastadas da portuguesa.

## Identificação das dimensões de análise

Qualquer tipo de Formação Profissional corresponde a um processo que deve incluir as seguintes grandes áreas de actividade: diagnóstico das necessidades de formação; elaboração dos programas de formação; organização e planeamento das acções de formação; execução da formação; avaliação da formação.

Além disso, questões como o tipo das instituições com poder decisório na organização da Formação Profissional, nas diversas vertentes de actividade acima enunciadas, e as fontes de financiamento da formação constituem características importantes e diferenciadoras dos modelos de Formação Profissional.

No que concerne a Administração Pública, há também a considerar as inter-relações entre Formação Profissional e avaliação de desempenho individual, assim como entre Formação, promoção profissional e níveis remuneratórios dos trabalhadores, dado os objectivos centrais do movimento reformista das Administrações Públicas que foram apresentados na introdução ao presente estudo.

---

<sup>3</sup> Bossaert, Danielle: *Training and Human Resource Development in the European Union Member States, New Practices and Innovative Trends*, European Institute of Public Administration, Maastricht, 2008.

Consequentemente, as dimensões de análise seleccionadas foram as seguintes:

1. Instituições envolvidas:
  - a. No diagnóstico de necessidades de formação;
  - b. Na elaboração e no planeamento dos programas e das acções de formação;
  - c. Na execução dos programas e das acções de formação.
2. Financiamento dos programas e das acções de formação
3. Relação da formação com a avaliação do desempenho
4. Impacto da formação na promoção profissional e nas remunerações
5. Avaliação da formação
6. Prioridades da formação, em termos de grandes áreas temáticas

Deve referir-se que esta última dimensão de análise foi seleccionada na perspectiva de se avaliar eventuais diferenças de prioridades decorrentes dos contextos geoculturais.

## **Levantamento e análise da informação**

Todas as fontes utilizadas para o levantamento de informação estão referenciadas na bibliografia do presente estudo. Nesse levantamento, priorizaram-se as fontes oficiais, recorrendo quer à *web* quer a publicações, designadamente no caso de diplomas legais.

Além destas fontes primárias, também se recorreu a fontes secundárias, ou seja a estudos realizados sobre a temática da formação profissional.

Para o tratamento da informação, recorreu-se ao preenchimento de fichas uniformizadas, a fim de se poder efectuar o *benchmarking* da informação recolhida de forma sistémica. A informação assim organizada foi objecto de análise de conteúdo pela equipa do projecto.

## **Elaboração das fichas com os resultados**

Os resultados relativos a cada país foram sistematizados, por dimensão de análise, numa ficha comum, semelhante à utilizada na recolha e análise dos dados. Procurou-se deste modo manter uma coesão de apresentação de forma a poderem retirar-se conclusões comparáveis, entre os diversos países.

Deve, no entanto, referir-se que a análise das especificidades de cada país, consideradas críticas para a compreensão do respectivo modelo de Formação Profissional, estão descritas, figurando como intróito a cada ficha.

## **Conclusões**

As conclusões foram elaboradas procurando identificar os principais pontos de convergência e de divergência dos modelos de formação profissional inerentes a cada um dos países objecto de estudo, em funções das dimensões de análise seleccionadas e tomando em consideração os contextos de organização política/institucional das respectivas Administrações Públicas.



# Parte II

# Estudos de Caso

## Espanha

Em Espanha, a formação dos funcionários públicos responde a uma necessidade genuinamente transversal da função pública superior, cujos quadros, independentemente das suas especializações funcionais e profissionais, são chamados a ocupar, no desenvolvimento lógico da sua carreira profissional, postos e funções directivas.

Para o maior significado da função directiva contribui decisivamente o desenvolvimento vertiginoso que tem tido e continua a ter a estruturação territorial do Estado e, mais em particular, o desenvolvimento do **Estado Autónómico**. Isto tem-se repercutido na Administração Geral do Estado, tanto ao nível quantitativo, reflectido na drástica redução dos seus efectivos, como pelo carácter qualitativo, funcional.

Uma vez trasladadas às Comunidades Autónomas as competências dos serviços directos, à Administração Geral do Estado corresponde, no novo esquema das relações inter-administrativas, um papel cada vez mais centrado na coordenação, planificação, desenho e avaliação das políticas públicas e na participação em outros níveis supranacionais de gestão, etc. Estas tarefas requerem um amplo domínio das capacidades e conhecimentos directivos entre os funcionários superiores que ocupam as posições políticas mais próximas à direcção democrática dos assuntos públicos. O reforço da formação para a função directiva profissional torna-se mais urgente à luz dos novos desenvolvimentos normativos nos quais, os dirigentes públicos são objecto de uma atenção específica e intensa. Isto reflecte-se no recente Estatuto Básico do Emprego Público (LEY 7/2007, de 12 de Abril) que introduz uma nova definição desta categoria da função pública profissional, mas, também, pela entrada em vigor da regulamentação da Lei de Agências Estatais.

O INAP, em resposta às novas linhas normativas e na tentativa de cobrir lacunas de formação, tem assumido como linha estratégica, o desenvolvimento de uma formação directiva ajustada às necessidades e características da administração Pública, sem renunciar à colaboração de Universidades, Institutos, consultores e especialistas. Por outra parte, dada a natureza descentralizada do Estado, as diferentes Escolas e Institutos de Administração Pública das Autonomias têm também competências na formação dos funcionários públicos.

<p><b>Instituições envolvidas</b></p>	<p><b>1. Quem realiza o diagnóstico?</b></p> <p>Em 2007 foi constituída, pela ordem APU/1529/2006, de 11 de Maio, uma colaboração técnica no âmbito da Comissão de Estudo sobre a situação actual e as perspectivas da Administração Geral do Estado. Esta Comissão, que está integrada por técnicos e especialistas nas diversas áreas de relevância, realiza o diagnóstico e formula as propostas pertinentes, tendo em conta o novo contexto: o percurso de mais de 25 anos desde a aprovação da Constituição, a evolução das sociedades desde o ponto de vista do progresso técnico, das relações económicas, das relações entre o Estado e a sociedade civil, assim como os processos de descentralização no interior dos Estados e o florescimento das organizações internacionais e supranacionais.</p> <p>A Comissão propõe dois objectivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar a Administração Geral do Estado como sistema e desde a cidadania.</li> <li>- Propor orientações estratégicas para o fortalecimento da AGE no seu contexto actual.</li> </ul> <p><b>2. Quem programa / promove planos de formação?</b></p> <p><b>a) Planos de Formação Contínua</b></p> <p>De acordo com o Estatuto de Emprego Público, são objecto de negociação, no seu âmbito respectivo e em relação às competências de cada <b>Administração Pública</b> e com o alcance que legalmente proceda em cada caso, os critérios gerais dos <b>Planos para a Formação e a Promoção Interna</b>.</p> <p>Uma actividade importante do INAP é a formação contínua, actividade que tem vindo a ganhar muita importância desde a publicação do Estatuto do Emprego Público e que se desenvolve através dos Planos de Formação.</p> <p>A Formação Contínua dos funcionários públicos se encontra tutelada no IV Acordo de Formação Contínua nas Administrações Públicas (IV AFCAP), assinado pelo Secretario Geral para a Administração Pública, em representação da Administração Geral do Estado, os representantes das Comunidades Autónomas, da Federação Espanhola de Municípios e</p>
---------------------------------------	--

	<p>Províncias e as organizações sindicais mais representativas.</p> <p>O RD 9/2007, de 12 de Janeiro (BOE de 16 de Janeiro), atribui ao INAP as competências em matéria de Formação Contínua que, até ao momento, tinham sido atribuídas à Direcção Geral da Função Pública.</p> <p><b>b) Diplomas de especialização e Mestrados</b></p> <p>No âmbito da formação para Dirigentes, o INAP inclui no seu Programa cursos que atribuem Diplomas de especialização e grau de Mestrado.</p> <p><b>3. Quem faz?</b></p> <p>3.1. O <b>Instituto Nacional de Administração Pública</b> realiza as políticas de formação no âmbito das suas competências, em particular, no que se refere à função pública superior da Administração Geral do Estado. Faz formação através de vários Centros: (i) O <b>Centro de Estudos Superiores da Função Pública</b>, que realiza a formação da função pública superior e, em particular, do pessoal directivo da Administração Geral do Estado; (ii) <b>Centro de Estudos Locais e Territoriais</b>, que realiza a selecção, formação e habilitação dos funcionários locais com habilitação de carácter nacional e local; (iii) <b>Escola de Selecção e Formação</b> que realiza a formação dos funcionários dos corpos e escalas de outras categorias.</p> <p>3.2. Na Administração Geral do Estado, realizam formação os <b>Departamentos Ministeriais e Organismos Públicos</b> que dependem dela, assim como as <b>Universidades Públicas</b>.</p> <p>3.3. Nas Administrações das Comunidades e Cidades Autónomas: Cada um dos Ministérios (Consellerias) e organismos das Comunidades e Cidades Autónomas que reúna as competências em matéria de função pública.</p> <p>3.4. Na Administração Local:</p> <p>As Câmaras municipais, Conselhos Provinciais, Conselhos Insulares e outras entidades locais reconhecidas na Lei 7/1985, de 2 de Abril, reguladora das Bases do Regime Local.</p> <p>A Federação Espanhola de Municípios e Províncias e as Federações ou associações de Entidades Locais de âmbito autonómico legitimamente constituídas de acordo com a Lei 7/1985, de 2 de Abril, das Bases do</p>
--	---

	<p>Regime Local.</p> <p>3.5. No conjunto de todas as Administrações Públicas: As Organizações Sindicais representativas no conjunto de todas das Administrações Públicas nos termos estabelecidos no art. 6 e 7 da Lei Orgânica 11/1985, de 2 de Agosto, de Liberdade Sindical.</p>
<b>Financiamento</b>	<p>A quantia destinada a financiar os planos de formação está prevista na Lei de Orçamento Geral do Estado e se atribuirá no orçamento do Serviço Público de Emprego Estatal como dotação diferenciada através de transferência ao Instituto Nacional de Administração Pública.</p> <p>As administrações públicas que recebam fundos para a formação deverão manter o esforço formativo que estejam a realizar de forma que não encham os créditos ou os fundos destinados à formação pelos fundos que recebam deste Acordo.</p> <p>Qualquer promotor poderá apresentar, nos dois primeiros meses de cada exercício, propostas de financiamento relativas à realização de actividades complementares em matéria de informação, divulgação e promoção da participação, estudos de detecção de necessidades, desenho de metodologias e ferramentas aplicáveis aos programas formativos, elaboração e aquisição de documentação, investigação e assessoria, avaliação de processos formativos e do impacto da formação no desempenho e aquelas outras actividades relacionadas com o programa de formação nas Administrações públicas.</p> <p>Resolução de 9 de Julho de 2007, publicada no Boletim Oficial do Estado (BOE) n.º 171 previu um orçamento de 21.101.000 euros para o desenvolvimento de Planos de Formação Contínua aos promotores (em anexo 1).</p>
<b>Avaliação do desempenho</b>  <b>Lei 7/2007</b>	<p>As Administrações Públicas estabelecem, através da Lei 7/2007, um sistema que permite a avaliação do desempenho dos funcionários públicos. A avaliação do desempenho mede e valoriza o comportamento profissional e o desempenho dos resultados atingidos, isto é, um processo sistemático, contínuo e dinâmico que, planificado e suportado através de instrumentos e procedimentos, permite avaliar o grau de desenvolvimento das competências do funcionário público no seu posto de trabalho e a contribuição que realiza</p>

	<p>para a prossecução dos objectivos da organização onde desempenha as suas funções.</p> <p>De acordo com o art. 20 do Estatuto de Emprego Público, as Administrações Públicas estabelecerão sistemas que permitam a avaliação do desempenho dos seus funcionários. A avaliação do desempenho é o procedimento a través do qual se mede e valoriza a conduta profissional e o desempenho ou cumprimento de resultados. Os sistemas de avaliação do desempenho se adequam, em todo o caso, a critérios de transparência, objectividade, imparcialidade e não discriminação e se aplica sem diminuir os direitos dos funcionários públicos.</p> <p>As Administrações Públicas determinam os efeitos da avaliação na carreira profissional horizontal, a formação, a provisão de postos de trabalho e na percepção das retribuições complementarias previstas no artigo 24 do Estatuto.</p> <p>A continuidade no posto de trabalho obtido por concurso quedará vinculada à avaliação do desempenho de acordo com os sistemas de avaliação que cada Administração Pública determine, dando-se audiência ao interessado. A aplicação da carreira profissional horizontal, das retribuições complementares e o cese do posto de trabalho obtido pelo procedimento de concurso requerem a aprovação previa, em cada caso, de sistemas objectivos que permitam avaliar o desempenho.</p> <p>A avaliação do desempenho realizar-se-á através de procedimentos de avaliação que se determinam e nos quais poderão participar os próprios funcionários públicos, os superiores hierárquicos e as Comissões de Avaliação que se poderão constituir para o efeito, seguindo os princípios de transparência e objectividade. O resultado da avaliação será comunicado ao funcionário público, através de canais de comunicação adequados para resolver as possíveis discrepâncias e incidências que possam surgir.</p>
<b>Impacto da formação na progressão na carreira / promoção</b>	<p>Desenvolver e consolidar as <b>competências profissionais</b> dos funcionários públicos encontram-se dentro dos objectivos específicos do Plano Estratégico de Modernização da Administração Pública. Em consequência, é objectivo geral do Plano de formação <b>melhorar o desempenho e a progressão profissional dos funcionários públicos</b>, o que contribuirá a lograr uma melhor prestação dos serviços públicos através da formação.</p>

	Existem retribuições complementares de produtividade que estão vinculadas ao grau, nível ou categoria atingido durante a carreira, às características do posto de trabalho que se desempenha e ao desempenho, iniciativa, interesse ou esforço aplicado ao desempenho.
<b>Avaliação da formação</b>	Não foram encontradas regras específicas sobre a avaliação da formação contínua. Existe avaliação no caso dos Diplomas de especialização e dos cursos que permitem obter o grau de Mestre.
<b>Prioridades da formação</b>	<p>Em 2009, os principais Programas de Formação, oferecidos pelo INAP, foram os seguintes:</p> <p>Programa para Dirigentes</p> <p>Tecnologias de Informação e de Comunicação</p> <p>Línguas</p> <p>Formação para pessoal da Administração Local</p> <p>Formação para os empregados públicos que desempenham funções de gestão, apoio administrativo e auxiliar</p> <p>Cooperação internacional</p>

## França

A Função Pública francesa está organizada em três grandes grupos, cada um com estatutos específicos: Função Pública do Estado (administração central, serviços desconcentrados do Estado, estabelecimentos públicos do Estado), Função Pública Territorial (funcionários dos municípios, departamentos ou regiões) e Função Pública Hospitalar (pessoal de saúde do serviço público). Nas três funções Públicas existe, ainda, a distinção entre titulares (regime de nomeação) e não titulares. No entanto, esta distinção tende a extinguir-se no seguimento de uma reforma iniciada em 2003, no sentido de aproximar os dois tipos de estatutos.

A estrutura organizacional da formação profissional na Administração Pública francesa caracteriza-se por dispor de um elevado número de escolas próprias, cerca de 200. Entre estas, seis são de vocação interministerial enquanto todas as outras são de vocação ministerial. Cinco das sete escolas da Função Pública Territorial integram o Centro Nacional da Função Pública Territorial. Quanto à Função Pública Hospitalar, as respectivas escolas de formação estão sob a tutela do Ministério da Saúde.

A formação na Administração Pública francesa foi objecto de reforma recente, regulada pelo decreto nº2007-1470, de 15 de Outubro de 2007, relativo à formação profissional ao longo da vida dos funcionários do Estado, da Função Territorial e da Função Hospitalar. Na sua introdução é referida a articulação com os Códigos da Educação, do Trabalho, da Segurança Social, das Aposentações Cíveis e Militares, bem como, com a legislação sobre os direitos e obrigações dos funcionários públicos, a modernização da função pública, os decretos que regulam o Conselho Superior da Administração Pública e as comissões técnicas paritárias da função pública, a legislação sobre avaliação, notação e progressão dos funcionários.

O decreto em referência define 3 tipos de formação profissional:

A formação profissional estatutária destina-se, nos termos dos regulamentos de cada estatuto específico, a conferir aos funcionários os conhecimentos teóricos e práticos necessários para aceder a um determinado grau. Esta formação pode ser de carácter transversal (interministerial) ou de carácter específico (ministerial). A formação profissional estatutária também inclui a formação inicial. Esta visa “a formação de todos os agentes, de qualquer grau, recrutados por concurso, exame profissional ou entrevista de selecção, no âmbito da integração num regime estatutário ou de um contrato, a fim de receberem uma preparação geral ou profissional no início de funções” (*Propositions pour une Réforme de la Formation des Agents de l’État* – Dezembro de 2008). Consequentemente, a formação inicial abrange tanto os trabalhadores em regime de nomeação (titulares) como os não titulares.



A formação profissional contínua tem como objectivo manter ou aperfeiçoar as competências dos funcionários, em relação ao contexto no qual desenvolvem a sua actividade, e de forma a assegurar:

- A sua adaptação ao posto de trabalho
- A sua adaptação à evolução previsível da profissão/actividade
- O desenvolvimento de qualificações ou a aquisição de novas competências
- A formação para preparação a exames, concursos ou outras formas de promoção
- A realização do balanço (*bilan*) individual de competências – que permite aos funcionários analisar as suas competências, aptidões e motivações com vista à definição de um projecto profissional
- A validação das competências adquiridas ao longo da vida, com a finalidade de obtenção de um diploma, dum título profissional ou de um certificado de qualificação inscrito no reportório nacional de qualificações (nos termos do Código da Educação)

Licenças para formação profissional - o aprofundamento da formação individual, tendo em vista projectos pessoais e profissionais, é realizável através de licenças para efeito de formação profissional (previstos na legislação sobre direitos e deveres dos funcionários do Estado).

<b>Instituições envolvidas</b>	<b>Quem realiza o diagnóstico?</b>  <u>Formação de carácter transversal</u> (Interministerial)  Quer se trate da formação estatutária ou da formação contínua, os temas prioritários da formação transversal são definidos por um Comité de Programação e de Monitorização, com base nas necessidades identificadas pelos Ministérios. A título de exemplo pode-se referir que, em 2008, os Ministérios e organismos públicos foram convidados a proceder a um diagnóstico concreto de necessidades em áreas consideradas estratégicas.  Este Comité, é constituído pelo conjunto de <u>directores de RH</u> dos ministérios (ou seus representantes), e reúne periodicamente sob a presidência do Director Geral da Administração e da Função Pública.  No âmbito da formação estatutária, o Comité de Programação e de Monitorização é, também, responsável pela avaliação do impacto da
--------------------------------	--

	<p>formação, assim como pelas regras a aplicar quando se procede ao recrutamento de alunos da Escola Nacional de Administração (ENA) e dos Institutos Regionais de Administração, com base no levantamento das necessidades expressas pelos diversos departamentos/organismos.</p> <p>No âmbito da formação contínua o referido Comité elabora o Programa Anual de Formação Interministerial.</p> <p><u>Formação de carácter específico (Ministerial)</u></p> <p>Esta formação, à semelhança da formação interministerial, pode ser de âmbito estatutário ou pode revestir a forma de formação contínua.</p> <p>Os conteúdos da <u>formação estatutária</u> são definidos pelo ministro da tutela, em causa, e pelo ministro responsável pela Função Pública.</p> <p>Cada Ministro define, para o seu Ministério, um documento de <u>orientação de médio prazo</u>, após concertação com as organizações representantes dos trabalhadores. Este documento é ainda objecto de parecer por parte dos organismos paritários envolvidos e deve ser revisto, pelo menos de 3 em 3 anos.</p> <p>As orientações de médio prazo decorrem de dois instrumentos de gestão, em cada ministério – o plano estratégico de gestão de recursos humanos e o plano de gestão provisional de recursos humanos. Estes planos deverão ter por base a análise da evolução das missões, das competências transversais e funcionais e dos efectivos de cada ministério ou estabelecimento público.</p> <p>Nas referidas orientações são enunciadas as prioridades, objectivos e meios da formação profissional, bem como a análise da situação comparativa entre homens e mulheres e, ainda, o acesso de todas as categorias à formação.</p> <p>Este documento orientador constitui o enquadramento estratégico do plano anual de formação dos organismos que integram cada Ministério.</p> <p><b>Quem programa / planeia?</b></p> <p>A Direcção Geral da Administração e da Função Pública é responsável pela implementação do plano de <u>formação interministerial</u>, pela elaboração do relatório de actividades global da formação realizada e pelo apoio administrativo ao Comité de Programação e de Monitorização.</p> <p>A mesma Direcção Geral tem, também, a função de: coordenar a aplicação da lei da formação e do Código do Trabalho no que se refere á formação</p>
--	--

	<p>profissional; elaborar o enquadramento regulamentar da implementação das acções de formação; assegurar a coordenação e o apoio necessários para o desenvolvimento e avaliação dos documentos de orientação, planos e acções de formação dos diferentes organismos.</p> <p>Cada Ministério, é responsável pela <u>formação específica, seja ela estatutária ou contínua</u>, dos seus funcionários, competindo a cada Ministro aferir se os planos de formação anuais, dos diversos organismos que tutela, estão alinhados com os planos estratégico de gestão de recursos humanos e com os planos de gestão provisional desses recursos.</p> <p>As comissões paritárias têm de se pronunciar sobre os referidos planos.</p> <p>As escolas, os centros de formação e os institutos que ministram a formação, também, participam na programação, através das propostas de formação apresentadas aos Ministérios ou à Direcção Geral da Administração e Função Pública, em termos de conteúdos e de calendarização.</p> <p><b>Quem faz?</b></p> <p>A <u>formação interministerial</u>, de carácter transversal, é realizada pela <i>École Nationale d'Administration</i> e pelos cinco Institutos Regionais de Administração. Estes institutos têm como formandos os assessores (<i>attachés d'Administration</i>), os secretários dos Negócios Estrangeiros e os Inspectores dos Assuntos Marítimos.</p> <p>A <u>formação ministerial</u>, de carácter específico é realizada pelas Escolas de Formação Profissional Ministerial, quer se trate de formação inicial profissionalizante ou formação contínua.</p>
<b>Financiamento</b>	<p><u>Formação profissional de carácter específico (Ministerial)</u></p> <p>O financiamento da formação profissional está a cargo quer dos Ministérios quer das Escolas que ministram a formação. A percentagem do orçamento de cada Ministério ou Organismo a afectar à formação profissional é determinada por Lei.</p> <p><u>Formação profissional de carácter transversal (Interministerial)</u></p> <p>A verba global para esta formação profissional está prevista no orçamento do Primeiro-ministro e é gerida pela Direcção Geral da Administração</p>

	<p>Pública. A proposta de afectação (montante e repartição das verbas) é da responsabilidade do Comité de Programação e Monitorização.</p> <p><u>Licenças para formação profissional</u></p> <p>Neste caso o financiamento da formação fica a cargo do formando o qual passa a receber 85% do vencimento mensal bruto e do subsídio de residência. Como contrapartida, o funcionário compromete-se a permanecer no mesmo serviço, por um período de 3 anos.</p>
<b>Avaliação do desempenho</b>	<p>No processo de avaliação de desempenho a formação profissional é abordada, durante a entrevista, dando origem a um relatório utilizado para a identificação de necessidades de formação.</p> <p>A realização do balanço individual de competências para efeitos de identificação das necessidades de formação contínua, é outro instrumento que permite estabelecer uma relação entre desempenho e formação individual.</p>
<b>Impacto da formação na progressão na carreira / promoção</b>	<p>Com impacto definido – formação estatutária inicial, formação para preparação de concursos, validação de competências.</p> <p>No caso da formação inicial, 93% das escolas atribuem a titularização (regime de nomeação) aos alunos que concluem com sucesso a formação.</p> <p>Com impacto variável – a promoção que se processa, através de diferentes modalidades, pode estar condicionada a um tempo mínimo de formação ao longo da carreira (Artº 58 da Lei 84-16 de 11 de Janeiro de 1984).</p> <p>Sem impacto explicitado – modalidades de aperfeiçoamento, adaptação ao posto de trabalho ou à evolução da actividade/profissão e ao desenvolvimento de competências.</p> <p>De qualquer forma o tempo de formação contínua, nas suas várias modalidades, é contado para efeitos de tempo de serviço, aposentação e promoção.</p>

<p><b>Avaliação da formação</b></p>	<p><u>Formação estatutária inicial:</u> 80% das escolas atribuem uma classificação final que tem impacto na colocação funcional ou geográfica do funcionário.</p> <p><u>Formação de carácter transversal (Interministerial)</u></p> <p>O Comité de Programação e Monitorização é responsável pela avaliação do impacto da formação, seja ela estatutária ou contínua.</p> <p><u>Formação de carácter específico (ministerial)</u></p> <p>Os modos de avaliação são determinados pelas escolas que a ministram.</p>
<p><b>Prioridades da formação</b></p>	<p>Para o ano de 2008 as prioridades de formação inter-ministerial eram as seguintes:</p> <p>Formar os serviços e quadros responsáveis pela formação profissional (tendo em conta a reforma de todo o dispositivo de formação e o esforço que o mesmo representa em termos de profissionalização dos gestores/técnicos afectos à função de RH em geral, e de formação em particular).</p> <p>Formação na condução/desenvolvimento de assuntos comunitários (tendo como objectivo a preparação da presidência europeia da EU).</p> <p>Formação em desenvolvimento sustentado para políticas públicas de referência – em articulação com a estratégia nacional de desenvolvimento sustentado, e tendo por base um “pólo” de competências definido pela Direcção Geral da Administração e da Função Pública e o Instituto do Ambiente (IFORE).</p> <p>Formação em gestão pública, tendo por objectivo desenvolver as competências necessárias para uma modernização efectiva.</p>

## Irlanda

Na República da Irlanda a formação é vista como essencial para o recrutamento e para a mobilidade dos trabalhadores da Administração Pública tanto para outras funções como para outras organizações. Os trabalhadores da Administração Pública podem ter o estatuto de funcionários públicos (*civil servants*) ou não (*public servants*).

Além da formação estruturada as principais entidades responsáveis pela formação profissional, na Administração Pública, promovem a realização de encontros periódicos para discussão de temas relevantes. Os participantes nessas acções formam comunidades (*networks*) de reflexão.

Está em curso, desde 2003, uma profunda reforma de desconcentração e de descentralização da Administração Pública Central que inclui o levantamento dos processos críticos de cada serviço e respectivas cadeias de valor. Pretende-se com esse levantamento, efectuar diagnósticos para a elaboração de Programas de Formação mais focalizados nas necessidades dos Organismos.

<b>Instituições envolvidas</b>	<b>Quem realiza o diagnóstico?</b>  Ao nível do Governo Central, a formação profissional dos funcionários públicos está a cargo do Ministério das Finanças ( <i>Department of Finance</i> ). Neste Ministério, o <i>Civil Service Training and Development Centre</i> (CSTDC) é quem elabora os programas de formação sobre grandes áreas temáticas. O CSTDC tem, também, desenvolvido instrumentos para os Organismos Públicos identificarem as necessidades de formação, ao nível organizacional e individual.  O <i>Institute of Public Administration</i> (IPA) é uma agência para o Desenvolvimento do Serviço Público. O IPA oferece cursos aos trabalhadores de organismos públicos mas também ao sector privado. Neste âmbito, além da formação contínua, o IPA oferece cursos que permitem adquirir graus certificados e diplomas universitários. Actualmente, o diagnóstico de necessidades de formação, baseia-se num estudo de avaliação prospectiva para o <i>Public Service</i> , com o horizonte 2022.
--------------------------------	---

	<p>Outra entidade com intervenção relevante nesta área é o <i>Public Affairs Ireland</i>, organismo não governamental que oferece formação para os trabalhadores dos Serviços Públicos. A oferta, bastante diversificada, é elaborada pela equipa do <i>Public Affairs Ireland</i> com o apoio de especialistas nas áreas temáticas objecto de formação.</p> <p><b>Quem programa / planeia?</b></p> <p>O <i>Civil Service Training and Development Centre</i> (CSTDC) do Ministério das Finanças organiza todos os anos Programas de Formação e Gestão (<i>Training &amp; Management Programs</i>). Os Programas para 2010, lançados no Outono de 2009, são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa para a Modernização, que inclui as áreas temáticas da Descentralização e <i>Networks</i>;</li> <li>- Programa para a Liderança e a Gestão, com as áreas temáticas Liderança e Gestão de Recursos Humanos;</li> <li>- Programas para o Desenvolvimento Tecnológico e do Conhecimento que inclui o Desenvolvimento de Competências Específicas, a Análise de Políticas Públicas e a União Europeia;</li> <li>- Outras temáticas, avulso, designadamente na área Comportamental, também estão contempladas.</li> </ul> <p>O IPA, oferece um leque variado de cursos que conferem certificados designadamente, nas áreas de Auditoria e Gestão Financeira, Gestão de Negócios, Gestão de Recursos Humanos, Informação Tecnológica, Gestão de Projectos, Serviços de Saúde, etc.</p> <p>No âmbito académico, o IPA confere o grau de bacharel nas áreas de Gestão e de Gestão Pública.</p> <p>Quanto à formação contínua as grandes áreas temáticas programadas até finais de 2009 são as seguintes: Liderança e Gestão, Instrumentos de Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, Auditoria e Governance, além de seminários e conferências, sobre temas diversificados.</p> <p>O <i>Public Affairs Ireland</i> também planeia e organiza a formação em diversas</p>
--	---

	<p>áreas tais como Administração, Comunicação, Informação Tecnológica, Gestão, Marketing e Relações Públicas, Desenvolvimento Pessoal e Organizacional, Infância e Juventude e Advogacia.</p> <p><b>Quem faz?</b></p> <p>Cada uma das Entidades de Formação acima referidas, realizam elas próprias os cursos que programam.</p> <p>No entanto as organizações públicas podem, também, recorrer a instituições privadas, sobretudo quando estas instituições estão certificadas, como é o caso do <i>Institute of Finance Training</i>.</p>
<b>Financiamento</b>	<p>Existem acordos com os parceiros sociais que estabelecem o objectivo da formação representar 4% do total de gastos com o pessoal.</p> <p>A formação ministrada pelo IPA está sujeita a pagamento, pela instituição pública a que pertence o formando. No caso do <i>Civil Service Development and Training Center</i> a formação é gratuita. Neste caso o financiamento é feito directamente através do OGE.</p> <p>Mas mesmo quando a formação é ministrada por outras entidades, o respectivo pagamento é efectuado pelos Ministérios e Agências onde trabalham os formandos.</p>
<b>Avaliação do desempenho</b>	<p>O sistema irlandês de formação profissional na Administração Pública assume pontos de contacto com o sistema de avaliação do desempenho (<i>Performance Management and Development System - PMDS</i>). A cada ano é definido o perfil do posto de trabalho em que o colaborador desenvolve as suas actividades associando-o a prioridades e objectivos a atingir, evidenciados através de indicadores. Nesse perfil são indicadas as competências e os conhecimentos que o trabalhador deve ter, incluindo, se necessário, qual a formação a realizar. Assim, a gestão por objectivos articula-se com a formação e o desempenho não só a posteriori (depois de apresentados os resultados e detectadas falhas que necessitam de formação) como, também, a priori, considerando o perfil do trabalhador e os resultados que se pretendem alcançar. Estas informações ajudam a diagnosticar as acções de formação.</p>



<p><b>Impacto da formação na progressão na carreira / promoção</b></p>	<p>Na Irlanda, pelo facto do recrutamento para postos vagos na administração pública ser aberto, i.e. por se permitirem candidatos provenientes da administração e do seu exterior, é dada uma importância significativa à formação profissional. Tal quer dizer que os candidatos, para cumprirem os requisitos do posto de trabalho vago, procuram desenvolver, através de formação, as suas competências. É habitual, em particular para os cargos de direcção, ser necessária a certificação de determinadas competências, atribuída por acções de formação sujeitas a avaliação, através de exames.</p> <p>Em suma, como em regra é exigida a titularidade de determinadas competências para aceder a postos mais elevados, os funcionários encaram a formação como um incentivo à promoção profissional procurando desenvolver o perfil almejado à medida que pretendem desempenhar novas funções. De salientar, que tal é possível, devido ao facto dos postos de trabalho terem, geralmente, um perfil de competências muito bem identificado.</p>
<p><b>Avaliação da formação</b></p>	<p>Todos os cursos ministrados pelo <i>Civil Service Development and Training Center</i> e com certificação final, são sujeitos à avaliação do conhecimento adquirido pelos formandos. Os formandos avaliam os cursos preenchendo um questionário no final de cada acção.</p> <p>Todos os cursos ministrados pelo <i>Institute of Public Administration</i>, que conferem certificados ou diplomas, têm avaliação do conhecimento adquirido pelos formandos.</p> <p>Periodicamente o Ministério das Finanças promove uma avaliação global da Formação Profissional para os funcionários públicos (<i>civil servants</i>). A última foi realizada em 2000.</p>
<p><b>Prioridades da formação (CSRDC e IPA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Governance</li> <li>• Concepção de políticas públicas</li> <li>• Eficácia, na produção de serviços (<i>Delivery, i.e., getting things 'across the line'</i>)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação dos <i>outputs</i> do serviço público</li></ul> <p>É recomendado o uso das seguintes metodologias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudos de caso</li><li>• Simulações / contexto prático de trabalho / <i>on job</i></li><li>• Consulta de pares (<i>Peer consulting</i>)</li><li>• Coaching</li></ul>
--	--

## Reino Unido

No Reino Unido só uma pequena fracção de trabalhadores da Administração Pública (9,3% - 2005) tem o estatuto de funcionários públicos, são os *civil servants*.

A *National School of Government* (antigo *Civil Service College* e *Centre for Management and Policy Studies*) é uma das principais entidades no âmbito da formação dos *civil servants* no Reino Unido. Esta entidade é um departamento não ministerial com funções na área da formação, desenvolvimento organizacional e consultoria para os *civil servants* e outros participantes a título individual. A *National School of Government* (NSG) trabalha com o *Cabinet Office* (Presidência do Conselho de Ministros), o *HM Treasury* (Ministério das Finanças) e o *Government Skills* que pertence ao *Department for Business, Innovation and Skills* (Ministério para a Gestão, Inovação e Tecnologias). A NSG é considerada um centro de excelência de aprendizagem e de desenvolvimento de competências, servindo como suporte às prioridades estratégicas do Governo.

Associadas à NSG existem duas outras escolas que funcionam como delegações, tipo pólos universitários, a saber: *National School of Government of Scotland* e *National School of Government of London*. A sede da NSG é em Ascot.

<b>Instituições envolvidas</b>	<b>Quem realiza o diagnóstico?</b>
	<p>A NSG faz diagnósticos para a elaboração dos seus programas de formação com base nas prioridades estratégicas do Governo e nos levantamentos de necessidades efectuados pelos Ministérios e Agências Centrais. Para a elaboração do diagnóstico, a NSG conta também com a colaboração do <i>Civil Service Capabilities Group</i> (grupo de reflexão sobre as competências dos funcionários públicos que funciona junto da Presidência do Conselho de Ministros) e do Ministério para a Gestão, a Inovação e as Tecnologias.</p> <p>Os diagnósticos reportam-se à formação contínua (de curta duração), à organização de seminários sobre temas específicos e de grande relevância para a <i>governance</i>, assim como à formação de longa duração que permite adquirir diplomas de especialização.</p>

	<p><b>Quem programa / planeia?</b></p> <p>O plano anual de formação da NSG inclui cursos que se destinam a diferentes tipos de público, designadamente, governantes, dirigentes, quadros da Administração Pública (A.P.) e outras pessoas quer sejam trabalhadores da A.P. ou não. Os cursos podem ser de curta ou de longa duração como é o caso dos diplomas de especialização. Esta escola tem parcerias com universidades permitindo-lhe, deste modo, atribuir graus académicos aos seus formandos, de que são exemplo os Mestrados em Administração Pública.</p> <p>Entre os programas de formação oferecidos pela NSG merece destaque o <i>Fast Stream Development Programme</i> (FSDP) destinado a permitir uma rápida ascensão ao <i>Senior Civil Service</i> (Direcção de Topo). No período de <i>Fast Streamer</i> os candidatos podem frequentar uma variedade de programas de formação, workshops e cursos de e-learning na NSG de forma a desenvolverem competências para progredirem para o <i>Grade 7</i> e posteriormente para o <i>Senior Civil Service</i>. No entanto, à semelhança dos outros programas o FSDP também está aberto a pessoas que não pertencem ao <i>Civil Service</i>.</p> <p>A NSG elabora todos os anos um plano que inclui os programas de formação, assim como os objectivos a atingir.</p> <p>A <i>National School of Government</i> também oferece formação à medida, isto é, desenhada especificamente para uma organização ou equipa de trabalho.</p> <p>A NSG gere, ainda, o Sunningdale Institute que é uma escola virtual que faz formação nas áreas de gestão, de organização e de <i>governance</i></p> <p><b>Quem faz?</b></p> <p>A <i>National School of Government</i> é que executa os respectivos programas de formação. Neste âmbito, tem parcerias com outras entidades que lhe disponibilizam locais para formação.</p> <p>A NSG possui um corpo de formadores próprio, embora também recorra a especialistas externos nacionais e estrangeiros.</p>
--	---

<b>Financiamento</b>	As acções de formação da NSG têm como fontes de financiamento o Parlamento, as propinas pagas pelos formandos e ganhos provenientes de consultoria e de outras actividades.
<b>Avaliação do desempenho</b>	Desde 1984 que existe um sistema de avaliação para os funcionários bem como um sistema de remuneração proporcional ao desempenho individual. A partir de 2002, iniciou-se um programa para a implementação de objectivos assentes no critério <i>Value for Money</i> , que corresponde a um aumento da eficiência. Neste âmbito, o programa de formação da NSG para 2004-06, privilegiou a formação orientada para a concretização daquele objectivo.
<b>Impacto da formação na progressão na carreira / promoção</b>	<p>A formação é voluntária, no entanto é uma condição que favorece a promoção na carreira dado que os <i>civil servants</i> podem ir subindo nas categorias desde que adquiram as competências e qualificações necessárias para exercer determinado nível de responsabilidade.</p> <p>Neste âmbito deve referir-se o <i>Civil Service Commissioners</i> (CSO). Este organismo é independente, embora reportando-se directamente à Rainha e tem como principal função assegurar que o recrutamento para o Civil Service seja um processo justo e aberto. Concomitantemente, o CSO deve assegurar que a promoção dos <i>civil servants</i> se baseie numa competição justa e aberta, devendo respeitar o princípio da promoção pelo mérito.</p> <p>O <i>Fast Stream Development Programme</i> (FSDP), constitui o exemplo mais relevante da importância da formação para a promoção na carreira. Com efeito, o FSDP é um curso de especialização que permite a rápida ascensão, tanto de <i>civil servants</i> como de não <i>civil servants</i>, à categoria <i>Senior</i>. O <i>Fast Stream</i> inclui uma selecção rigorosa, a frequência do curso de especialização, exames finais para a avaliação dos conhecimentos adquiridos e um período probatório cuja duração em média é, geralmente, de dois anos.</p>
<b>Avaliação da formação</b>	<p>A avaliação dos programas de formação contínua fornecidos pela <i>National School of Government</i> é realizada normalmente através de grupos de discussão com os formandos, após o fim do curso. Não existem instrumentos formais, tais como questionários, para a realização desta avaliação.</p> <p>Nos diplomas de especialização e graus académicos a avaliação da formação é efectuada através de exames que, nalguns casos, são seguidos por períodos probatórios, como é o caso do <i>Fast Stream</i>.</p>

<b>Prioridades da formação</b>	<b>Formação para dirigentes</b>	<b>Formação para quadros</b>
	Liderança estratégica	Auditorias
	Tratamento e análise de dados	Técnicas de gestão financeira
	Gestão financeira	Combate à fraude
	Técnicas de comunicação	Gestão de riscos
	Avaliação de desempenho	Gestão e desenvolvimento dos Recursos Humanos
	Gestão da igualdade de género	Avaliação da formação
	<i>Governance</i>	CAF – <i>Common Assessment Frame Work</i>
	Parcerias e contratos	Consultoria às organizações
		Gestão de compras

## Suécia

A administração pública Sueca caracteriza-se por elevados graus de descentralização horizontal (Ministérios de pequena dimensão e múltiplas Agências públicas executivas autónomas) e vertical (administração central com 5% da população activa; administrações regional e local com 25%). A par desta descentralização institucional, também as responsabilidades de gestão residem fundamentalmente em cada órgão, sendo pois da sua responsabilidade o desenvolvimento dos recursos humanos, incluindo a formação.

<p><b>Instituições envolvidas</b></p>	<p><b>Quem realiza o diagnóstico?</b></p> <p>Na administração central, cabe a cada ministério e a cada agência estabelecer planos de desenvolvimento das competências, bem como os planos de formação. No entanto, a Divisão de Políticas de Pessoal do Departamento de Gestão Pública do Ministério das Finanças tem responsabilidades no acompanhamento de matérias relacionadas com a formação de recursos humanos. Por outro lado, a Fundação para a Segurança no Emprego é responsável pelo acompanhamento individual de trabalhadores dispensados, incluindo o desenvolvimento de planos personalizados de formação, com vista à sua reintegração.</p> <p>No que diz respeito às profissões altamente qualificadas (que envolvem formação superior), a Agência para o Ensino Superior é responsável pelo acompanhamento do mercado de trabalho e subsequente adaptação da oferta educativa. Adicionalmente, esta agência responde a solicitações governamentais no sentido de desenvolver programas de formação superior adaptados às necessidades dos diversos organismos públicos.</p> <p><b>Quem programa / planeia?</b></p> <p>A responsabilidade pela programação e planeamento da formação cabe a cada organismo público.</p> <p>No caso específico dos dirigentes de topo (quer nos Ministérios, quer nas agências), o Ministério responsável e a Divisão de Políticas de Pessoal do departamento de Gestão Pública do Ministério das Finanças preparam um programa de formação inicial, a frequentar antes da tomada de posse.</p>
---------------------------------------	--

	<p>Quanto à formação académica, cabe à Agência para o Ensino Superior, em colaboração com as Universidades, desenvolver os programas adaptados às necessidades.</p> <p><b>Quem faz?</b></p> <p>Sendo o mercado de formação aberto e privado, não foram encontradas informações quanto às organizações que oferecem e desenvolvem ações de formação. No entanto, quanto à formação superior, são as Universidades, sob a orientação da Agência para o Ensino Superior, que prestam este serviço.</p>
<b>Financiamento</b>	O financiamento da formação é previsto nos orçamentos de cada Agência que, por sua vez, é financiada pelo orçamento do Estado.
<b>Avaliação do desempenho</b>	A Administração Pública sueca não tem um sistema próprio de avaliação do desempenho. Cabe a cada organismo organizar e aplicar o seu próprio sistema.
<b>Impacto da formação na progressão na carreira / promoção</b>	A Administração Pública sueca não prevê carreiras, com a exceção de casos residuais de juizes e magistrados. No entanto, cabe a cada trabalhador desenvolver as suas competências, com vista a aceder a cargos de maior complexidade e/ou responsabilidade.
<b>Avaliação da formação</b>	Não foi encontrada informação sobre esta questão.
<b>Prioridades da formação</b>	<p>De acordo com a Agência para o Ensino Superior, responsável por acompanhar o ajustamento entre procura e oferta no mercado de trabalho, no ano de 2009/2010, deverá ser reforçada a formação de médicos, enfermeiros e outros profissionais da saúde, bem como de professores e engenheiros.</p> <p>No que diz respeito a formação contínua, não foi encontrada informação, já que cabe a cada organismo planear a sua formação. No entanto, é dada especial atenção à formação dos responsáveis máximos das agências, no que diz respeito a competências de gestão, bem como das matérias substantivas mais relevantes no seu domínio de intervenção política.</p>



# **Parte III**

# **Conclusões**

# **e**

# **Bibliografia**

## Conclusões

Embora a Formação Profissional, para os trabalhadores da Administração Pública, seja uma prática corrente em cada um dos cinco países seleccionados para o estudo, os respectivos modelos de organização e gestão da formação são bastante diferenciados, reflectindo as especificidades inerentes à cultura político-institucional e à própria história de construção da estrutura de governação, em cada um desses países.

Assim, o modelo espanhol reflecte a ambivalência da organização política do país. Com efeito, sendo um país formalmente unitário e com uma forte tradição de centralização do poder político, funciona, actualmente, como uma federação descentralizada de comunidades autónomas, embora estas usufruam de diferentes níveis de autonomia. Tais diferenças, superiormente estabelecidas através da Constituição Espanhola de 1978, baseiam-se no reconhecimento da existência de nacionalidades históricas para o caso das chamadas Comunidades Autónomas de Regime Especial (Andaluzia, Catalunha, Galiza, Navarra e País Basco). Consequentemente, a par das Escolas e Institutos de Administração Pública das Autonomias, a Administração Geral do Estado tem vindo a reforçar o papel e as competências do Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) no âmbito da formação profissional, sobretudo no que se refere aos quadros e dirigentes da Administração Pública Central, na perspectiva de melhorar o desempenho da *governance* do Estado espanhol, unitário.

O modelo francês é o que, entre todos os países estudados, continua a ser fortemente influenciado pela tradição weberiana acoplada a uma estrutura de organização de pendor taylorista, introduzida pelo pai da Teoria Clássica da Administração e fundador do Centro de Estudos Administrativos, Eng. Henri Fayol (1841-1925). Estas características, num contexto em que o movimento sindical foi adquirindo e continua a ter um importante protagonismo, traduziram-se na criação de uma rede de escolas de formação profissional para a Administração Pública, com elevado grau de especialização e de segmentação, embora, nos últimos anos se tenham vindo a processar reformas no sentido de promover uma maior uniformização.

A Irlanda constituiu-se como país independente em data relativamente recente, além de ter sido fortemente marcada por uma colonização inglesa de forte pendor centralizador. Consequentemente, o modelo irlandês caracteriza-se por ter uma organização estrutural com grande protagonismo dos órgãos e da política do Governo Central. No entanto, a partir da década de noventa do séc. XX, a Administração Pública irlandesa começou a ser influenciada pelo modelo do *New Public Management*, facto que se tem traduzido num esforço de descentralização e de transformação de alguns Organismos públicos em Agências do Estado.

Estas reformas também se repercutiram na organização e gestão da formação profissional para a Administração Pública, designadamente, no que concerne a inter relação entre formação e desempenho profissional, tendo resultado num acréscimo da mobilidade dos funcionários tanto a nível horizontal como vertical.

Actualmente, o Reino Unido é uma União de quatro Nações (Inglaterra, Irlanda do Norte, Escócia e País de Gales), a que se agregam alguns Territórios Ultramarinos, remanescentes do Império Britânico. Este Império, que atingiu o seu auge em 1921, foi, histórica e formalmente, o maior até aos dias de hoje, necessitando de Funcionários administrativos competentes, sobretudo ao nível dos altos dirigentes. O reconhecimento desta necessidade levou à criação do *Civil Service College*, em 1853. Este facto teve implicações na construção do modelo britânico que se repercute até à actualidade. Com efeito, apesar do Reino Unido ter sido um dos países pioneiros na realização de reformas inspiradas no *New Public Management*, a principal instituição no âmbito da formação profissional, para a Administração Pública, é a *National School of Government*, que é a legítima herdeira do *Civil Service College* e que continua a privilegiar a formação dirigida aos quadros e altos dirigentes.

A Suécia tem a particularidade de ser o país que inventou o *welfare state* e o consolidou, entre 1930 e 1950, com base num amplo consenso nacional e participação das organizações representativas de grupos de cidadãos. Esta particularidade, tem-se traduzido num elevado grau de consciência cívica e de coesão social, assegurando, à Suécia, classificar-se sustentadamente nos primeiros lugares do *ranking* dos Índices de Democracia e de Desenvolvimento Humano. Por isso, o modelo sueco tem a particularidade de integrar os princípios do *New Public Management*, perspectivados no sentido de melhorar o desempenho dos serviços, recorrendo ao *empowerment* dos Organismos e trabalhadores da Administração Pública, através da descentralização horizontal e vertical.

Partindo desta contextualização, as conclusões, relativas a cada uma das dimensões de análise, inserem-se numa perspectiva orientada para o entendimento das diferenças de organização e de gestão da avaliação da formação profissional, entre países considerados semelhantes, em termos político-institucionais, assim como as semelhanças entre países que a teoria político-administrativa considera muito diferentes.

## **1. Principais Instituições responsáveis pela formação Profissional da Administração Pública**

### **Espanha**

#### **A nível central**

INAP – Instituto Nacional de Administração Pública, tutelado pelo Secretário-geral para a Administração Pública

Departamentos Ministeriais e organismos Públicos

#### **A nível das Autonomias**

Ministérios e Organismos responsáveis pelos Recursos Humanos

### **França**

#### **A nível central**

Direcção Geral da Administração e da Função Pública

Direcções dos Recursos Humanos dos Ministérios

*École Nationale d'Administration* (ENA)

#### **A nível regional**

Institutos Regionais de Administração

Escolas da Função Pública Territorial

### **Irlanda**

#### **A nível central**

Ministério das Finanças

*Civil Service Training and Development Centre* (CSTDC)

*Institute of Public Administration* (IPA)

#### **Organizações não Governamentais**

*Public Affairs Ireland*

Institute of Finance Training

## Reino Unido

### A nível central

Ministérios e Agências Centrais

*National School of Government* (NSG)

### A nível regional

*National School of Government of Scotland*  
*National School of Government of London* } (ambas integradas na *National School of Government*)

## Suécia

### A nível central

Ministérios

Divisão de Políticas de Pessoal do Departamento de Gestão Pública do Ministério das Finanças

Agência para o Ensino Superior

### A nível descentralizado

Agências públicas executivas autónomas

Unidades públicas responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos, em todos os Organismos

## 2. Diagnósticos de Necessidades de Formação

Neste âmbito há a distinguir os diagnósticos sobre grandes áreas temáticas, transversais, e os diagnósticos sobre temas mais especializados.

### Diagnósticos sobre grandes áreas temáticas

Este tipo de diagnóstico é efectuado em todos os países estudados, estando a cargo de instituições ou de Comissões especificamente criadas para o efeito, ao nível do Governo Central, a saber:

**Espanha** - Comissão de estudo sobre a situação e perspectivas da Administração Geral do Estado, constituída por técnicos e especialistas.

- França** - Comité de Programação e Monitorização, constituído pelo conjunto dos Directores dos Recursos Humanos dos Ministérios, tendo como presidente o Director Geral da Administração e da Função Pública.
- Irlanda** - *Civil Service Training and Development Centre*, sob a tutela do Ministério das Finanças.
- Reino Unido** - *National School of Government*, em colaboração com a Presidência do Conselho de Ministros, o Ministério das Finanças e o Ministério para a Gestão, a Inovação e as Tecnologias.
- Suécia** - Divisão de Políticas de Pessoal do Departamento de Gestão Pública do Ministério das Finanças.

### **Diagnósticos sobre temas especializados**

Relativamente a este tipo de diagnóstico, existe uma grande diversidade de situações, embora as Escolas/Institutos Nacionais de Administração tenham um papel predominante, como é o caso da **Espanha** (*Instituto Nacional de Administración Publica*), da **Irlanda** (*Institute of Public Administration*) e do **Reino Unido** (*National School of Government*).

Em **França**, esse tipo de diagnóstico é realizado pelos Ministérios, e na **Suécia** por cada Organismo e/ou Agência.

## **3. Elaboração dos Programas de Formação Profissional**

Na **Espanha** e no **Reino Unido** os Programas de Formação Profissional de âmbito nacional são da responsabilidade do *Instituto Nacional de Administración Publica* (INAP) e da *National School of Government* (NSG), respectivamente.

No caso da **Espanha**, os Programas de Formação contínua resultam de acordos entre o Secretário-geral para a Administração Pública, as Comunidades Autónomas, a Federação Espanhola de Municípios e as Organizações sindicais mais representativas.

Na **Irlanda**, a programação da formação é efectuada pelo *Civil Service Training and Development Centre* (CSTDC) e pelo *Institute of Public Administration* (IPA) que tem o estatuto de Agência. Deve, ainda, referenciar-se o *Public Affairs Ireland*, organização não governamental que oferece formação nalgumas áreas específicas.

Em **França**, a programação da formação interministerial, de carácter transversal, é realizada pela Direcção Geral da Administração Pública e da Função Pública, enquanto que a programação da formação ministerial, de carácter mais específico, está a cargo de cada Ministério. Em ambos os casos, as escolas, centros de formação e institutos, que efectuem a formação, também participam na programação.

Finalmente, na **Suécia** a programação da formação cabe a cada organismo público. No entanto, no caso dos dirigentes de topo, a formação inicial, prévia à tomada de posse, é programada, à medida, pelo respectivo Ministério e pela Divisão de Políticas de Pessoal do Departamento de Gestão Pública do Ministério das Finanças.

#### **4. Entidades que ministram a formação**

##### **Espanha**

*Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)*, inclusive através de:

- Centros de Estudos Superiores da Função Pública
- Centro de Estudos Locais e Territoriais
- Escola de Selecção e Formação

Os Ministérios do Governo Central e das Comunidades Autónomas, assim como os Órgãos da Administração Local, também efectuem actividades de formação.

##### **França**

A formação interministerial é realizada pela *École Nationale d'Administration* (ENA) e pelos Institutos Regionais de Administração.

A formação ministerial é realizada pelas Escolas de Formação Profissional, adstritas a cada Ministério.

## **Irlanda**

As entidades que organizam os programas de formação, também os executam, designadamente:

- *Civil Service Training and Development Centre (CSTDC)*
- *Institute of Public Administration (IPA)*
- *Public Affairs Ireland* (organização não governamental)

## **Reino Unido**

*National School of Government (NSG)*

*Sunningate Institute* - Este Instituto ministra os cursos em *blended-learning* e é gerido pela NSG.

## **Suécia**

Neste país a formação é ministrada por entidades privadas, em sistema de mercado aberto.

## **5. Financiamento**

De uma maneira geral, a formação profissional na Administração Pública, é suportada financeiramente pelo Orçamento Geral do Estado quer seja de forma directa ou indirecta. Mais especificamente, os trabalhadores da Administração Pública recebem formação gratuitamente, sendo esta paga directamente às Escolas pelos Organismos Públicos onde estão afectos os formandos, ou então o orçamento das entidades formadoras é financiado directamente pelo Orçamento do Estado.

De referir, a excepção da [França](#), no caso das Licenças para Formação Profissional, em que o pagamento da formação está a cargo do formando, passando este a receber 85% do vencimento mensal bruto e do subsídio de residência.



## **6. Relação entre avaliação do desempenho individual e formação profissional**

Todos os países seleccionados praticam a avaliação do desempenho. Consequentemente, mesmo quando a componente formação profissional não constitui um factor de *per si*, na avaliação do desempenho individual, acaba sendo considerada através das competências adquiridas pelos avaliados, quer de forma explícita quer, indirectamente, pelo grau de cumprimento dos objectivos.

Assim, em [Espanha](#), na [Irlanda](#) e no [Reino Unido](#) os Programas de Formação são elaborados tomando em consideração o desenvolvimento e a aquisição de novas competências ao nível organizacional. Além disso, em [Espanha](#) e na [Irlanda](#), a avaliação de desempenho inclui, também, a identificação do perfil funcional de competências exigidas a cada trabalhador, quando lhe são estabelecidos objectivos.

Em [França](#), a entrevista individual de avaliação do desempenho e a realização do balanço individual de competências, visando a identificação de necessidades de formação, são dois instrumentos de inter-relação entre avaliação do desempenho e formação individual.

Na [Suécia](#) essa inter-relação é mais fluida, dado o elevado grau de descentralização da avaliação do desempenho e da formação profissional. Exceptua-se o caso da formação inicial de altos dirigentes, destinada a prepará-los para os cargos e funções que irão exercer.

## **7. Impacto da formação profissional na promoção e progressão de carreiras**

Neste domínio há a distinguir duas situações extremas, a saber, os países onde a gestão dos Recursos Humanos obedece a critérios rígidos de estruturação do percurso profissional, em carreiras, e os países onde o número de carreiras é nulo ou de carácter residual.

No primeiro grupo de países, o caso mais paradigmático é o da [França](#), enquanto a [Suécia](#) constitui o paradigma do segundo grupo. Os restantes países apresentam realidades intermédias, com a [Espanha](#) mais perto da [França](#) e o [Reino Unido](#) mais perto da [Suécia](#).

Quanto à [Irlanda](#), embora a maior parte dos funcionários esteja integrada em carreiras, existe a possibilidade de mobilidade vertical, não sequencial, através de concursos. A aquisição das competências necessárias para esses concursos é obtida através da formação profissional.

Assim, apesar das diferenças, verifica-se que a formação profissional constitui um factor determinante na progressão profissional dos trabalhadores, quer essa progressão esteja estruturada em carreiras quer dependa, exclusivamente, da capacidade individual para ascender a graus mais elevados e complexos de desempenho funcional.

## **8. Avaliação da formação**

### **Formação inicial**

Nos países em que o ingresso na Administração Pública ou o acesso a determinadas categorias/funções, exige formação inicial, esta é objecto de avaliação. Estão neste caso a [França](#) e o [Reino Unido](#). Na Irlanda a formação inicial assume sobretudo o carácter de estágio profissional.

### **Formação contínua**

Neste âmbito há uma maior diversidade, a saber:

#### **[França](#)**

A formação de carácter interministerial é avaliada globalmente pelo Comité de Programação e de Monitorização; a nível individual a avaliação é efectuada pelas Escolas que ministram a formação. São, também, as Escolas de formação ministerial que efectuem a respectiva avaliação.

#### **[Reino Unido](#)**

A avaliação é efectuada pelos formandos em sala de aula, através de discussão.

### **Diplomas de especialização e graus académicos (mestrado)**

A obtenção desses diplomas e graus é sempre sujeita a avaliação. Verifica-se essa situação em [Espanha](#), [Reino Unido](#) e [Irlanda](#).

Neste último país, todos os cursos ministrados pelo *Civil Service Training and Development Centre* e pelo *Institute of Public Administration*, que conferem certificados ou diplomas, são objecto de avaliação.

Mais uma vez, na [Suécia](#), os métodos de avaliação dependem dos critérios de cada entidade que ministra a formação.

## Bibliografia

### Espanha

Actividades formativas 2009 – Instituto Nacional de Administración Pública, Ministério de la Presidencia, NIPO 329-09-003-0

ARBIZU ECHÁVARRI, Francisca María (Dir.). Sistemas nacionales de cualificaciones y formación profesional. Madrid: INEM, 2003. 178 p. NIPO 210-02-046-3

CHANG, Richard Y. Cómo crear programas de formación de alto impacto: guía práctica para lograr resultados operativos en la formación. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, 1998. 131 p. ISBN 84-8004-338-5

CHAUCHARD, Jean-Louis. Cómo diseñar un plan de formación. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993. 19 p. (Mini-empresa). ISBN 84-86703-98-0

CORTE-REAL, Isabel. Formación de la Administración Pública: desafíos y perspectivas. En: Revista iberoamericana de administración pública: RIAP. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 1998-. ISSN 1139-3750. 2, en.-jun. 1999, p. 107-118

Diagnóstico de necesidades de formación en la Administración de la Junta de Andalucía [Recurso electrónico]; Análisis de la situación actual de las competencias de las personas directivas de la Administración de la Junta de Andalucía; Perfil de competencias directivas de la administración Pública de la Junta de Andalucía: (nivel 28 a 30); Evaluación de impacto de la formación 2006. [Sevilla]: Instituto Andaluz de Administración Pública, 2007. 1 disco compacto

Diagnóstico de necesidades de formación en la administración de la Junta de Andalucía: Administración General: informe / [trabajo elaborado por Tea Cegos]. -- [Sevilla]: Instituto Andaluz de Administración Pública, [2007?]. 265 p.

DOMÍNGUEZ ENTRENA, Manuel. Gestión de la formación orientada a las competencias profesionales. En: Capital humano. (1997), n. 158. p.12-17

El papel de las diferentes administraciones públicas en el sistema de formación continua y su adecuación a la Ley de las Cualificaciones profesionales y de la formación profesional: documento de conclusiones del seminario celebrado en Madrid el 13 de mayo de 2003. [Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría de Estado para la Administración Pública, 2003]. 108 p.

El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo. 2ª ed. Madrid: Fundación Confemetal, [2005]. 224 p. ISBN 84-89786-70-4

Estudio de Detección de Necesidades Formativas en las Entidades Locales. Federación Española de Municipios y Provincias. Madrid. 2007.

Guía para construir demandas formativas [Recurso electrónico]. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, [2001].

Guía para la evaluación del impacto de las acciones formativas en las administraciones públicas. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, D.L. 2004. 43 p. 30 cm

Guía para la evaluación de necesidades formativas: programa de actividades de formación continua. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, D.L. 2002. 100 p.

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Plan de formación: 2008. Sevilla: IAAP, Consejería de Justicia y Administración Pública, 2007. 305 p.

Organización y seguimiento de la formación. Barcelona: Gestión 2000, [2000]. 128 p. (Colección Formación y desarrollo; 2). ISBN 84-8088-520-3

Planificación de la formación. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 175 p. ISBN 84-8088-521-

RUBIO, Antonio. Las nuevas tendencias en la formación. En: Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Madrid: Grupo EJI, 1988-. ISSN 1130-8117. Nº 209 abr. 2007, p. 120-126.

WADE, Pamela A. Cómo medir el impacto de la información: guía práctica para cuantificar los resultados de la formación. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 1998. 120 p. ISBN 84-8004-343-1

**Legislação:**

Lei 7/2007, de 12 de Abril del Estatuto Básico del Empleado Público. Resolución de 14 de Novembro de 2007. IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas.

Ordem APU/53/2008, de 10 de Janeiro. Bases Reguladoras para o desenvolvimento de planos de formação nas Administrações Públicas.

**França**

Bris (Le), Raymond François (2008) - Proposition pour une Réforme des Agents de l'État" - Mission sur la formation des agents de l'État.

Rato, Helena (Coord.) et al (2008), *Estudo Comparado de Regimes de Emprego Público de Países Europeus*, DGAEP, INA - <http://www.dgap.gov.pt/upload/homepage/Relatoriofinal.pdf> acedido em 19/11/2009

**Legislação:**

Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007. (Relativo à formação profissional au longo da vida dos funcionários do Estado)

Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 (direitos e obrigações dos funcionários), modificada pela Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 (disposições estatutárias relativas à função pública do Estado).

Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 (condições gerais de avaliação, notação e progressão/promoção dos funcionários do Estado), alterado pelo Décret n° 2004-1193 du 9 novembre 2004.

Circulaire d'orientation sur les priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État (année de 2008) – Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique – Paris, 19 Dezembro de 2007.

## **Irlanda**

Cullen, John (2009), *IRISH PUBLIC SERVICE TRAINING AND SELECTION*, Budapest, 24 April 2009

Rato, Helena (Coord.) et al (2008), *Estudo Comparado de Regimes de Emprego Público de Países Europeus*, DGAEP, INA - <http://www.dgap.gov.pt/upload/homepage/Relatoriofinal.pdf>

*Training & Management Development Programmes Autumn 2009*, Civil Service Training & Development Centre, Unit 2, Central Business Park, Clonminch Road, Tullamore, Co. Offaly.

*Training and Development in the Civil Service*, Comptroller and Auditor General - Report on Value for Money Examination, Department of Finance, Act. 1993 (No.8 of 1993).

### **Websites:**

Ireland, *An introduction to the irish civil service*, <http://www.cstdc.gov.ie/file.php/8/Civil%20service%20html>, acedido em 5/7/2009

OCDE, (2008). Ireland - TOWARDS AN INTEGRATED PUBLIC SERVICE, acedido em 3/7/2009 em [http://www.bettergov.ie/eng/Publications/Ireland\\_-\\_Towards\\_an\\_Integrated\\_Public\\_Service.pdf](http://www.bettergov.ie/eng/Publications/Ireland_-_Towards_an_Integrated_Public_Service.pdf)

<http://www.bettergov.ie/eng>, acedido em 3/7/2009

<http://www.cipd.co.uk/branch/ireland>, acedido em 2/7/2009

<http://www.ipa.ie>, acedido em 2/7/2009

<http://www.learningpoint.ie/trainers/public-affairs-ireland/> acedido em 16/11/2009

## Reino Unido

*Achieving value for money in the delivery of public services* Seventeenth Report of session 2005-06, House of Commons Committee of public Accounts, London, The stationery Office Limited

Bossaert, Danielle et al (2001), *Civil Services in the Europe of Fifteen: trends and new developments*, European Institute of Public Administration, Maastricht

Ernesto Velasco Sanchez (2003), *Training Senior Civil Servants – lessons from Poland and the UK*, Dissertação de MBA em Public Service, The University of Birmingham (disponibilizado em [http://www.idd.bham.ac.uk/research/dissertations/02-03/Ernesto\\_Velasco.pdf](http://www.idd.bham.ac.uk/research/dissertations/02-03/Ernesto_Velasco.pdf) - acedido em Setembro 2009)

Lazareviciute, Ieva (s.d.), *Inventory of European States' Public Service Professional Training Systems and Key Institutions*, Kaunas University of Technology, Lituânia - [http://www.ul.ie/~epan/pdf/Inventory\\_final.pdf](http://www.ul.ie/~epan/pdf/Inventory_final.pdf)

National School of Government (2009), *Annual Report and Resource Accounts 2008-09*, London, The Stationery Office

National School of Government (2009), *Annual Report and Resource Accounts 2006-07*, London, The Stationery Office

National School of Government (2009), *An Organisational Review of the National School of Government based on the Capability Review Model*, England - <http://www.nationalschool.gov.uk/downloads/OrganisationalReview.pdf>

Rato, Helena (Coord.) et al (2008), *Estudo Comparado de Regimes de Emprego Público de Países Europeus*, DGAEP, INA - <http://www.dgap.gov.pt/upload/homepage/Relatoriofinal.pdf>

### Websites:

<http://www.nationalschool.gov.uk/> - acedido em 3 de Junho de 2009

## Suécia

Brandsma, Jittie, Noonan, Richard, Westphalen, Sven-Age (2000), *Transforming the Public Provision of Training: Reorganisation or Privatization? Long-Term Changes in Sweden and the Netherlands*, CEDEFOP

Diedrich, Andreas, Bergström, Ola (2006), *The Job Security Councils in Sweden*, School of Business, Economics, and Law, Göteborg University and Institute of Management of Innovation and Technology

Kolam, Kerstin, Lantto, Kristina, Lantto, Maud (Nd), *Public Administration Programmes in Sweden*, Umea University, Department of Political Science

Ministry of Justice (2000), *The Swedish Government's Managerial Resource Policy: Quality in the state's supply of top managers*, managerial resource policy and leadership development programme

Quist, Johan, Pauloff, Anna, "Centralisation and specialisation in Swedish public administration", Paper presented at the EGPA Conference 2009, Malta, September 2009

Rato, Helena, et. al. (2007), *Estudo Comparado de Regimes de Emprego Público de Países Europeus*, INA/DGAEP

Salih, Josef (2009), *Facts & Figures: Swedish Government Offices Yearbook 2008*, Office for Administrative Affairs

Swedish Agency for Government Employers (2009), *Facts and figures about the Swedish Central Government Sector 2008*

Swedish Agency for Government Employers (2009), *Working as a government employee in Sweden: benefits and terms of employment*

Tavares, Luís V. (2004), *A Administração Pública da Suécia*, Cadernos INA

United Nations (2006), *Kingdom of Sweden: Public Administration - Country Profile*, Division for Public Administration and Development Management, Department of Economic and Social Affairs



## **Legislação**

The Public Employment Act (1994:260)

## **Websites**

<http://www.arbetsgivarverket.se/> - Swedish Agency for Government Employers

<http://www.hsv.se/> - Swedish National Agency for Higher Education

<http://www.lagrummet.se/> - Portal for Swedish public administration legal information

<http://www.unpan.org/> - United Nations Public Administration Network

<http://www.statskontoret.se/> - Swedish Agency for Public Management

<http://www.sweden.gov.se/> - The Government and the Government Offices of Sweden

[www.sep.org.br/artigo\\_c2ce64b32fe9430f247779a839946970.pdf](http://www.sep.org.br/artigo_c2ce64b32fe9430f247779a839946970.pdf) - A Experiência do Modelo Sueco como uma Alternativa para a Política Macroeconómica (acesso em 20/11/2009)