



Plano Formação 2025

DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Conselho Superior da Magistratura
Plano de Formação | 2025

EDITOR

Conselho Superior da Magistratura
Rua Duque de Palmela, n.º 23
1250-097 Lisboa
Telefone: +351 213220020
Fax: +351 213474918
Correio eletrónico: csm@csm.org.pt
Internet: www.csm.org.pt

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Direção de Serviços Administrativos e Financeiros

IMAGEM

Direção de Serviços Administrativos e Financeiros

Periodicidade: Anual

Data da Edição: abril de 2025



Índice

NOTA INTRODUTÓRIA	5
I. PLANO DE FORMAÇÃO	6
CAPÍTULO 1 – CONCEÇÃO E METODOLOGIA	6
1.1. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO (DNF)	7
1.2. ALINHAMENTO E SELEÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA DO CSM	7
1.3. DESTINATÁRIOS	8
CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS, ÁREAS E DOMÍNIOS DE FORMAÇÃO	8
2.1. COMPETÊNCIAS E ÁREAS DE FORMAÇÃO	8
CAPÍTULO 3 – PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA 2025	10
3.1. PLANO DE FORMAÇÃO	10
CAPÍTULO 4 – ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO	12
CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO	13
5.1. AVALIAÇÃO DO IMPACTO E EFICÁCIA DA FORMAÇÃO	13
CAPÍTULO 6 – MELHORIA CONTÍNUA	14
NO SENTIDO DE PROMOVER UM SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE, EFICAZ E DE REFERÊNCIA, EM AMPLITUDE COM AS POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, A PROCURA CONSTANTE DA MELHORIA CONTÍNUA E CONSOLIDAÇÃO DE CONHECIMENTOS E SABERES NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL, TEM VINDO A SER UMA DAS PREOCUPAÇÕES MAIS VINCADAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
ANEXO	15
ANEXO I - FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS E AÇÕES DE FORMAÇÃO	15
ANEXO I - FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÁREAS E DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.



Lista de Siglas e Abreviaturas

CSM	Conselho Superior da Magistratura
DNF	Diagnóstico de Necessidades de Formação
DSAF	Direção de Serviços Administrativos e Financeiros
PGFA	Plano Geral de Formação Anual
RGPD	Regulamento Geral de Proteção de Dados
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
RH	Recursos Humanos
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação



NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano Geral de Formação Anual (PGFA), a vigorar no ano de 2025 é elaborado com o objetivo de dar continuidade à estratégia adotada pelo Conselho Superior da Magistratura (CSM) no que visa ao plano de desenvolvimento e formação do seu capital humano.

Sendo no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva, o Conselho tem vindo a promover o reforço da capacitação e a qualificação dos seus recursos humanos (RH), contribuindo para um melhor desempenho, dotando-os de conhecimentos e competências técnicas e comportamentais adequadas, por um lado e, por outro, numa perspetiva mais abrangente da transmissão e partilha do conhecimento, favorecendo a polivalência e, permitindo, uma maior adaptabilidade por parte dos colaboradores a novas funções e desafios. Esta perspetiva tem-se revelado um fator determinante na obtenção dos melhores resultados, contribuindo para o aumento da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços, constituído numa linha orientadora da política de gestão de pessoas, assente numa visão de futuro.

Assim, o PGFA tem como objetivo dar resposta às exigências da mudança e de melhoria da gestão organizacional e aos desafios decorrentes das alterações introduzidas no contexto legal de atuação do CSM, facto pelo qual o mesmo carece de aprovação por parte da Direção desta Instituição, na figura da Senhora Juiz-Secretária, nos termos do artigo 5.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM.

Sendo a formação profissional uma ferramenta indispensável ao bom funcionamento de qualquer serviço, é necessária predisposição geral para a mudança e para o aperfeiçoamento, o qual só será atingido com a aposta em recursos humanos capacitados e qualificados.

Sem prejuízo da manutenção dos referidos sectores, em 2025, procurar-se-ão desenvolver ações de formação que visem acima de tudo dar resposta ao plano de inovação e modernização da Administração Pública, por um lado e, por outro, a manutenção, aprofundamento e consolidação de conhecimentos em matérias relevantes, nomeadamente, competências digitais, linguísticas, assuntos europeus, gestão financeira, comunicacionais e marketing, contratação pública, gestão de recursos humanos, gestão documental, entre outras.

Face ao exposto, e com o intuito de levar a cabo esta premissa, e para que o ciclo formativo possa realmente acrescentar valor, o investimento realizado em formação profissional tem de envolver um sentido estratégico e ponderado.



I. PLANO DE FORMAÇÃO

CAPÍTULO 1 – Conceção e Metodologia

O levantamento do Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) para 2025 assenta na aplicação da metodologia aprovada nos anos transatos pela Direção do CSM, obedecendo a mesma aos princípios orientadores constantes do diploma que reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. Assim, pretende-se dar resposta aos seguintes aspetos:

- ✓ Garantir o acesso efetivo da formação profissional a todos os trabalhadores;
- ✓ Adequar a oferta formativa às necessidades reais dos trabalhadores e dos serviços;
- ✓ Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados bem como na produtividade dos trabalhadores.

Face à pertinência e relevância do processo formativo, entendeu-se que em todas as etapas do mesmo, todos os intervenientes da cadeia hierárquica devem ser envolvidos por forma a serem alcançados os objetivos que se anunciam:

- ✓ Criar nos intervenientes um sentimento de posse em relação ao processo;
- ✓ Partilha da responsabilidade em relação ao sucesso da formação;
- ✓ Predispor o trabalhador para a aprendizagem fomentando e incentivando, em simultâneo, a motivação e o compromisso.

De igual forma, pretende-se contribuir inequivocamente para o desenvolvimento de *skills* tendo como intuito a melhoria do desempenho profissional, traduzindo-se, assim, numa maior rentabilidade e produtividade dos Serviços.

O ciclo de formação instituído no CSM englobará quatro fases, as quais se encontram evidenciadas na figura *infra* ilustrada.



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS



Figura I – Ciclo de Formação

1.1. Diagnóstico de necessidades de formação (DNF)

No levantamento do presente diagnóstico, foi garantido a maior transparência e segurança no tratamento de dados pessoais, bem como salvaguardado o exercício dos direitos dos titulares dos dados, dando cumprimento ao objetivo primordial do Regulamento Geral de Proteção de Dado (RGPD), na medida em que a Política de Proteção de Dados Pessoais do CSM estabelece os princípios e as obrigações que norteiam o tratamento de dados pessoais no âmbito do Conselho e estabelece regras específicas para esse tratamento.

O diagnóstico *supra* mencionado envolveu a recolha e análise da informação dando origem à elaboração do presente documento e da identificação das áreas e das ações de formação (Anexo I), que se coloca à consideração superior (*cfr.* mencionado na nota introdutória, p. 6).

Por último e após a aprovação superior, ira-se proceder à divulgação, via correio eletrónico, do plano geral de formação para 2025 junto dos trabalhadores, sendo igualmente o mesmo disponibilizado no *site* institucional.

1.2. Alinhamento e seleção das ações de formação de acordo com a estratégia do CSM

O objetivo do DNF serviu para a identificação das necessidades inumeradas pelas chefias diretas e em última instância, de forma individualizada, por cada trabalhador, servindo de base à elencagem das necessidades formativas a promover, através do ajustamento entre a necessidade sentida pelo trabalhador e o seu alinhamento relativamente à estratégia do Conselho.

Neste contexto, pretende-se contribuir para o processo de melhoria contínua da qualidade do serviço prestado pela organização, através da formação adequada bem como contribuir para a qualificação e aperfeiçoamento das competências profissionais dos trabalhadores em vários domínios.



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Concomitantemente, pretende-se contribuir para a consolidação de uma cultura de desenvolvimento e de atualização permanente de conhecimentos por parte dos trabalhadores, respondendo às necessidades da organização numa perspetiva de elevar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, bem como contribuir para que seja dada resposta positiva aos desafios colocados pela sociedade.

Os critérios evidenciados no artigo 17.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM, foram tidos em consideração, sempre que exequível, aquando da seleção das ações de formação, destacando-se o facto de se contemplar pelo menos duas formações por cada trabalhador/ano, não obstante todas as formações se encontrarem sujeitas à disponibilidade orçamental do Conselho.

Importa ainda referir que, compete à Direção do CSM – Juiz-Secretária ajustar o conjunto de propostas apresentadas com o alinhamento estratégico da organização.

1.3. Destinatários

Em conformidade com o programa de igualdade de oportunidades e de género quanto à obtenção de formação profissional (*cf.* alínea d., artigo 17.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM), bem como contribuir para o desenvolvimento de competências e transferência da aprendizagem para o exercício de funções, o presente plano de formação destina-se a todos os trabalhadores do CSM que nele exercem funções e que manifestaram necessidades de formação, abrangendo todas as áreas de funcionamento da organização, englobando, igualmente, pessoal inserido na carreira judicial e de dirigente.

CAPÍTULO 2 – COMPETÊNCIAS, ÁREAS E DOMÍNIOS DE FORMAÇÃO

2.1. Competências e áreas de formação

Dando resposta aos desafios colocados ao CSM e em alinhamento com as necessidades de formação identificadas para o ano de 2025, foram definidas como competências a desenvolver as áreas de formação profissional, que se ilustram no quadro I.

Competências	Áreas de Formação Profissional
Digitais	Aplicações de produtividade para utilizadores e técnicas de programação
Linguísticas	Formação linguística em Inglês e Francês
Auditoria, contabilidade e prestação de contas	Auditoria, contabilidade e prestação de contas



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Comunicação e Marketing	Comunicação
Contratação Pública	Contratação Pública
Relações Públicas e protocolo	Protocolo e organização de eventos
Manutenção	Manutenção
Gestão de Recursos Humanos	Gestão de recursos humanos e gestão de carreiras na Administração Pública
Gestão de projetos	Gestão projetos
Segurança e Saúde no Trabalho	Segurança e saúde no trabalho

Quadro I - Competências e áreas de formação (2025)

Em suma, o presente plano de formação deverá assegurar as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e de consolidação, manutenção, inovação e modernização administrativas, garantindo a valorização das práticas e competências dos trabalhadores do CSM.



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS**CAPÍTULO 3 – PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO PARA 2025****3.1. Plano de Formação**

O orçamento disponível para formação, neste momento, tendo em conta as formações realizadas e a decorrer, como por exemplo a que se encontra a decorrer relativa à proteção de dados, encontra-se espelhado no quadro seguinte:

**ORÇAMENTO 2025 - FORMAÇÃO
PROFISSIONAL****03/04/2025**

Rubrica Económica	Designação	Fonte de Financiamento	A cabimentar
D.02.02.15.A0.00	Formação – Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)		15 646,00 €
Subtotal 1			15 646,00 €
D.02.02.15.B0.00	Formação - Outras		24 238,00 €
Subtotal 2			24 238,00 €
Total Geral			39 884,00 €

Assim sendo, e tendo em conta o orçamento e as necessidades de formação transmitidas à Direção de Serviços Administrativos e Financeiros (DSAF), apresentam-se seguidamente um resumo dos custos apresentados em termos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e outras Formações.

Para o pessoal afeto ao edifício sede, o custo total da formação prevista com as necessidades elencadas é de 22.427,00 €

Para o pessoal afeto aos gabinetes de assessoria 6.532,00 €

O total é de 28.959,00€, o qual representa cerca de 73% do orçamentado.



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

Note-se que, no mapa detalhado, os valores que se encontram a zero são referentes a ações de formação profissional cofinanciadas nas entidades onde as formações são ministradas.

Relativamente às outras formações, as necessidades transmitidas à DSAF enquadram-se no âmbito do respetivo serviço, é notória a requisição de formações derivadas de:

- 1) Competências digitais, Inteligência artificial e cibersegurança;
- 2) Alterações legislativas, como sendo o código do trabalho, código de contratos públicos;
- 3) Aprofundamento de matérias como sendo o caso do protocolo e comunicação.



CAPÍTULO 4 – ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

A execução do plano de formação encontrar-se sujeito a avaliação interna, mediante diversos momentos de análise, em concordância com o disposto no artigo 23.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM, não obstante ocorrerem algumas adaptações que se justifiquem necessárias.

Momento 1 – até 31 de outubro de 2025, elaboração de relatório de monitorização do plano de formação, onde conste o balanço geral, confrontando os dados constantes da planificação com o número de inscrições e as ações realizadas, reformulando, reajustando caso se justifique, a previsão e calendarização das ações de formação que até aí tenham sido, eventualmente, canceladas e redefinindo as ações passíveis de virem a ser realizadas até final da execução do plano.

Momento 2 – até 31 de março de 2026, elaboração do relatório final de formação onde constem todos os dados que permitam uma abordagem global da execução do plano de formação presentemente proposto.



CAPÍTULO 5 – AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

5.1. Avaliação do impacto e eficácia da formação

O processo de avaliação será realizado em plenitude com o disposto no artigo 24.º do Regulamento Interno de Formação Profissional do CSM, constituindo um instrumento estratégico fundamental e essencial, sem o qual não será possível avaliar os resultados alcançados, regular o processo em si e desenvolver e melhorar continuamente o mesmo.

Neste contexto, o processo de avaliação permitirá:

- Aferir os impactos ao nível de desempenhos organizacionais e individuais, no que diz respeito à perceção da transferência de conhecimentos para o posto de trabalho;
- Determinar a eficácia e eficiência das componentes da intervenção formativa;
- Avaliar a satisfação dos trabalhadores quanto às expetativas alcançadas.

Como forma de avaliar o modo como a formação afeta o desempenho ou mesmo a atitude face à organização e/ou às funções e tarefas por parte dos trabalhadores, assim como o reflexo que os eventuais impactos têm nas equipas em que se encontram integrados, planifica-se as seguintes ações:

- Inquérito aos superiores hierárquicos, avaliando o impacto e eficácia da aprendizagem adquirida ao nível do desempenho profissional e organizacional;
- Inquérito aos trabalhadores que frequentaram ações de formação, nomeadamente ao nível da satisfação das expectativas alcançadas;
- Aferição da taxa de execução do plano de formação (percentagem de ações realizadas face ao número de ações planeadas).



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS

CAPÍTULO 6 – MELHORIA CONTÍNUA

No sentido de promover um Serviço Público de qualidade, eficaz e de referência, em amplitude com as políticas de desenvolvimento e inovação, a procura constante da melhoria contínua e consolidação de conhecimentos e saberes no âmbito da formação profissional, tem vindo a ser uma das preocupações mais vincadas na Administração Pública.

Neste contexto e numa visão maximizadora dos benefícios da formação e de melhoria contínua, é igualmente tido em consideração a partilha de conhecimentos entre trabalhadores de áreas iguais e/ou congéneres, como medida de capitalização de conhecimento promovendo uma aprendizagem em cadeia, bem como a melhoria do desempenho profissional para a aquisição e desenvolvimento de novas competências, na medida em que a valorização profissional irá contribuir para a melhoria da gestão organizacional.

Importa ainda reforçar que, aquando da realização do processo de monitorização do plano formativo deverão ser pesadas e avaliadas as falhas detetadas, tendo como objetivo o cálculo de possíveis entraves e obstáculos, levando-se, igualmente, em consideração todas as sugestões acolhidas.



DIREÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A valorização dos RH capacitando-os, de forma mais interativa para um melhor desempenho, dotando-os de novos saberes, conhecimentos e competências técnicas e comportamentais adequadas, por um lado e, por outro, numa perspetiva mais abrangente da transmissão e partilha do conhecimento, favorecendo a polivalência e, permitindo, uma maior adaptabilidade por parte dos trabalhadores a novas funções e desafios, leva a que o “investimento” realizado assente numa linha orientadora da política de gestão de pessoas, revelando-se um fator determinante na obtenção dos melhores resultados, contribuindo concomitantemente para o aumento da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços.

Assente nesta filosofia e tendo em conta uma visão estratégica, a formação profissional promovida pelo CSM centra o seu enfoque no desenvolvimento e aprofundamento dos conhecimentos do seu capital humano, indo de encontro às exigências da mudança, numa perspetiva de futuro e de melhoria de gestão organizacional, como uma alavanca para a capacidade pró-ativa da Instituição.

Na abordagem às necessidades formativas do Conselho foi possível identificar ações fulcrais de forma a dar respostas concretas às necessidades expressas pelos trabalhadores em contexto organizacional.

Em síntese, para além de se potenciar e promover o desenvolvimento das capacidades individuais dos trabalhadores, visa-se potenciar e promover igualmente, o desempenho organizacional traduzido numa maior rentabilidade e produtividade com vista ao alcance de elevados níveis de eficiência e eficácia do serviço prestado. Logo, as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e de inovação e modernização administrativas, premiadas pelo CSM assentam na constante valorização das práticas e competências dos seus trabalhadores.

Reforça-se ainda que, as apostas no capital intelectual associado às estratégias de gestão de pessoal são consideradas componentes essenciais e fundamentais para a diferenciação das Organizações que se querem modernas, atuais, competitivas e eficazes.

ANEXO**Anexo I - Formulário de identificação das áreas e ações de formação**

Conselho Superior da Magistratura, abril de 2025,

A Juiz-Secretária do Conselho Superior da Magistratura,

(Ana Chambel Matias)

