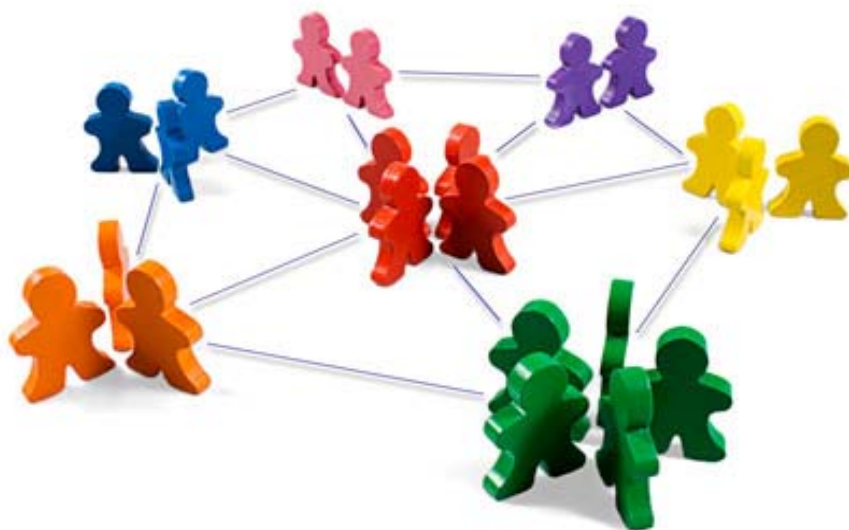


Relatório de Actividades 2009

finanças
DIRECÇÃO-GERAL DOS IMPOSTOS



C e n t r o d e F o r m a ç ã o

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2009

Centro de Formação

Índice

| | | | |
|---|-----------|---|-----------|
| I. NOTA INTRODUTÓRIA | 4 | 2. Conclusões prospectivas / medidas a implementar | 24 |
| 1. Análise conjuntural | | | |
| 2. Enquadramento Institucional | 9 | IV – OUTRAS ACTIVIDADES FORMATIVAS | 25 |
| | | 1. Formação externa | 25 |
| II. AUTO-AVALIAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO | 11 | 2. Serviços de formação prestados a outras entidades | 25 |
| 1. QUAR 2009 – Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados | 11 | V - RECURSOS UTILIZADOS | 26 |
| 1.1. Atingir os níveis de Receita prevista para 2009 (OB 1) | 15 | 1. Recursos humanos | 26 |
| 1.2. Maximizar a execução do plano de Formação profissional (OB 2) | 15 | 2. Recursos Materiais | 27 |
| 1.3 Garantir que 65% dos dirigentes, chefias e demais trabalhadores da DGCI frequentem uma acção de formação (OB 3) | 20 | 3. Recursos Financeiros | 27 |
| 1.4 Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC (OB 4) | 21 | V. OUTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS EM 2009 | 29 |
| 2. Principais condicionantes dos resultados alcançados | 21 | 1. Gestão da Formação | 29 |
| 3. Principais medidas de correcção / reforço implementadas | 22 | 2. Portais da DGCI – Internet e Intranet | 30 |
| 4. Actividades em destaque | 22 | 3. Reprodução de manuais e textos de apoio à formação | 30 |
| | | 4. Centro de Recursos de conhecimento | 31 |
| III. AVALIAÇÃO FINAL | 23 | 5. Apoio logístico na realização de concursos | 31 |
| 1. Apreciação dos resultados alcançados (QUAR) | 23 | 6. Apoio Audiovisual | 32 |
| | | 7. Representação internacional | 32 |
| | | ANEXOS | 34 |

I. NOTA INTRODUTÓRIA

À semelhança dos anos anteriores, o ano de 2009, representou um desafio da maior importância para o Centro de Formação da DGCI nos domínios da qualificação, inovação e competitividade dos recursos humanos da DGCI.

Reconhecida que é a importância do capital humano enquanto factor crítico de sucesso na estratégia de desenvolvimento sustentável da DGCI, no incremento dos níveis de eficácia e de eficiência dos serviços que presta ao Cidadão, o ano de 2009 apresentou-se como um ano em que se renovou o desafio nesta área. Por um lado, desafio no sentido de intensificar o investimento no reforço das competências dos dirigentes e técnicos da DGCI em áreas de *core business* consideradas prioritárias para a sua actuação junto do cliente contribuinte, o que tem permitido melhorar, de forma decisiva a qualidade do serviço prestado, mas por outro lado, desafio na procura e implementação de novos modelos formativos que consigam adequar, cada vez mais, a formação às reais necessidades dos serviços.

É gratificante constatar a cada vez maior interacção entre os diferentes serviços da DGCI e o Centro de Formação no sentido deste planear acções de formação específicas e muito direccionadas para áreas concretas da actividade da DGCI. A formação tradicional centrada na transmissão de conhecimentos teóricos/técnicos está a dar lugar a uma formação mais prática e direccionada para as necessidades efectivas e prementes dos serviços, com recurso a novas metodologias de formação, designadamente formação on job e b.learning.

Além da valorização e do reforço de competências dos dirigentes e técnicos nas áreas que constituem o *core business* da DGCI, foi feito um esforço no sentido de aumentar as qualificações de base dos seus trabalhadores. Referimo-nos em concreto ao Programa Novas Oportunidades e ao Protocolo assinado em 9 de Julho de 2008 entre a Direcção Geral de Impostos, representado pelo Senhor Director Geral dos Impostos e Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) que tem vindo a permitir que 749 trabalhadores da DGCI (números de Dezembro de 2009) obtenham o 9.º ou 12.º ano de escolaridade. No final de 2009 tinham concluído o Programa Novas Oportunidades, sobretudo na componente RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, 162 candidatos.

No domínio da qualidade dos processos formativos foi preocupação em 2009, o desenvolvimento de estratégias aptas a melhorar a qualidade da formação e que implicassem a aquisição de saberes especializados ou que envolvessem componentes mais práticas. Começaram a estar disponíveis novas ferramentas de apoio à formação que se espera, possam, no ano de 2010, ser utilizadas com as todas as suas potencialidades: nova plataforma para a gestão da formação.

No contexto das estratégias que visam a qualidade da formação não pode deixar de ser mencionado, atento o impacto que irá ter no ano de 2010, o facto de se terem estabelecido em 2009, parcerias com diversas Instituições Universitárias Portuguesas visando a realização de cursos de especialização que permitam proporcionar a criação de uma bolsa de especialistas de alto nível nas diversas áreas da fiscalidade e garantir conhecimentos especializados no domínio do novo sistema de normalização contabilística.

Em matéria de Avaliação Permanente (AP) e pela primeira vez nos últimos anos, atento o número de trabalhadores envolvidos nesses ciclos (668), não houve necessidade de alocar especiais recursos humanos e materiais para a formação desses trabalhadores o que permitiu melhorar de forma significativa a qualidade dessa formação, adequando-a não só ao contexto em que se insere – progressão nas carreiras do GAT, mas também ao contexto das tarefas executadas nos locais de trabalho.

Tendo presente as orientações estratégicas definidas para a Formação (em alinhamento com as estratégias da DGCI) e os compromissos assumidos no âmbito do Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) para efeitos de SIADAP, foram definidos em 2009, os seguintes **objectivos estratégicos**:

- Maximizar a qualidade do serviço prestado ao cidadão através do aumento das qualificações e da motivação dos colaboradores da DGCI;
- Garantir que os trabalhadores da DGCI frequentem, pelo menos, uma acção de formação;
- Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC.

Foi conseqüentemente (**objectivos operacionais**) definido maximizar a execução do Plano de Formação (realizar 80 % do volume de formação previsto no Plano), garantir que 65 % dos efectivos da DGCI frequentem pelo menos uma acção de formação em 2009) e aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação (aumentar em 10 % a produção de documentos de referência em relação ao ano anterior) e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC (aumento dos eventos colaborativos em 30 % face ao ano anterior).

O Centro de Formação propôs-se realizar em 2009 um volume de formação de 500 122 horas para 34 699 participantes, tendo sido realizado, efectivamente, um volume de formação de 516 515 horas de formação para 59.194 participantes. Na concretização deste resultado, importa ter presente que em 2009, a formação esteve muito centrada e direccionada para áreas muito específicas, sempre em alinhamento com os objectivos estratégicos da DGCI. Em concreto, reportamo-nos a áreas formativas que implicam a aquisição de saberes especializados ou que envolveram uma componente

essencialmente prática, como será o caso, entre outras, da formação em sede de aplicações informáticas da área da justiça, do património, da cobrança, da inspecção, formação especializada para auditores informáticos, formação especializada em matéria de investigação criminal – recolha da prova, formação especializada sobre comparência em tribunal, formação especializada em auditoria tributária, formação em matéria de dupla tributação internacional e formação especializada em matéria de Sistema de Normalização Contabilística.

De relevar ainda:

- A formação teórica /prática inicial e de reciclagem efectuada no âmbito da Missão para a Qualidade do Serviço a prestar ao Contribuinte (MIQ) para os técnicos que passaram a integrar os Pólos Regionais do CAT e que teve uma componente de formação comportamental muito importante;
- A formação que na área de gestão e liderança foi efectuada muito por força da implementação do SIADAP e que determinou que, ao longo de 2009, quer na modalidade e.Learning, quer na modalidade presencial, se tenham atingido volumes de formação particularmente elevados, atento o facto de se tratar de uma matéria transversal a toda a DGCI.

No fundamental, e em alinhamento com o Plano de Formação para 2009, a formação direccionou-se para o reforço efectivo e concreto de competências que permitissem a todos os trabalhadores da DGCI atingir índices de performance e de eficácia que estivessem em conformidade com os padrões definidos para a sua área de actuação.

Do total de efectivos da DGCI, 89,4 % frequentaram mais de uma acção de formação. Neste contexto foi particularmente importante a interacção entre o CF e os Serviços Centrais e Regionais no sentido de seleccionar para a formação candidatos que nos anos mais recentes não tinham tido acesso, por razões diversas, a essa mesma formação. De destacar, igualmente que também o número de documentos de referência disponibilizados na Intranet face ao ano anterior e o aumento de eventos colaborativos realizados face ao ano anterior teve um acréscimo significativo que permitiu superar as metas inicialmente fixadas.

Conseguir fazer da formação um instrumento sempre direccionado para as necessidades efectivas dos serviços /trabalhadores tem sido, e foi também em 2009, o grande objectivo do CF, sendo certo que o seu alcance não será tarefa fácil, porquanto pressupõe por um lado, a alteração de mentalidades acerca do papel atribuído à formação e, por outro, a congregação de esforços e também de meios, numa procura constante, mas participada por todos, do modelo formativo ou dos modelos formativos mais adequados a alicerçar o cumprimento da missão da DGCI.

1. Análise conjuntural

Terminado que foi o ano de 2009, importa fazer um balanço sobre o contexto em que decorreu a actividade do CF, nomeadamente no que respeita aos factores externos e internos que, traduzidos em oportunidades ou constrangimentos, alguns já identificados no Plano de Formação, condicionaram, de algum modo, a sua actividade.

Assim, e como **factores externos positivos** e oportunidades de desenvolvimento, destacam-se os seguintes:

- O desenvolvimento dos Sistemas de Comunicação e Informação, sobretudo ao nível da Web 2.0, com todas as suas possibilidades de integração de novos recursos na formação (hipertexto e hipermedia);
- O acesso a diferentes canais electrónicos informativos (Internet, Intranet, e-mail, plataformas de e-learning) os quais permitem uma comunicação mais rápida e eficaz com todos os agentes envolvidos na formação;
- As parcerias com outras entidades no desenvolvimento de projectos formativos específicos;
- A crescente qualidade do mercado ao nível da oferta formativa;
- A possibilidade de exercer *Benchmarking* e de partilhar informação e práticas junto de organizações estrangeiras congéneres, nomeadamente no âmbito do Programa Fiscalis e IOTA.
- A exigência de serviços de qualidade por parte de cidadãos - clientes, cada vez mais atentos e exigentes.

A **nível interno**, destacam-se como **factores positivos**:

- A motivação dos profissionais da DGCI para acederem à formação profissional;
- A vontade em promover uma cultura de elevado desempenho e profissionalismo;
- A administração fiscal electrónica;
- A desmaterialização proporcionada pelas novas aplicações informáticas ao nível dos Sistemas Centrais de Informação e Comunicação e a necessidade de se reverem procedimentos e de se desenvolverem novos métodos de trabalho;

- O Plano para a Qualidade do Serviço ao Contribuinte ao fazer emergir necessidades de se utilizarem novos métodos, meios e recursos formativos em planos integrados de formação que sejam abrangentes às diferentes competências a desenvolver (técnicas, pessoais e sociais, ao nível da comunicação e interacção com os contribuintes).

Como **condicionante, a nível externo**, refira-se a rápida obsolescência de saberes com a consequente necessidade de actualização permanente de conhecimentos e competências.

Já **a nível interno**, os **constrangimentos** dizem respeito:

- À carência de instalações (salas de formação), ainda em número insuficiente para dar resposta plena e oportuna às necessidades de formação;
- À saída de colaboradores por via da aposentação;
- À insuficiência de recursos humanos disponíveis para procederem à criação e actualização de conteúdos formativos no que respeita às matérias específicas relacionadas com a actividade da DGCI;
- À dificuldade dos formadores internos da DGCI darem resposta a todas as solicitações feitas em matéria de formação face ao cumprimento dos seus objectivos profissionais definidos para efeitos de SIADAP 3.

Pese embora, o bom desempenho do CF em 2009, traduzido na superação dos objectivos que se propôs alcançar, os desafios são ainda muitos para que se tenha uma formação pró-activa e eficaz no desenvolvimento do capital humano da DGCI.

2. Enquadramento Institucional

Missão

O Centro de Formação, designado abreviadamente por CF, é a unidade de apoio aos Serviços Centrais da DGCI responsável pela qualificação dos Recursos Humanos (Dec-Lei n.º 366/99, de 18 de Setembro).

Visão

O Centro de Formação tem por ambição tornar a formação num processo contínuo e permanente de desenvolvimento profissional e pessoal com vista à aquisição de competências e aumento da motivação dos colaboradores da DGCI, bem como criar e desenvolver condições que permitam a disseminação e partilha de conhecimentos e saberes na DGCI e noutras entidades, públicas e privadas, que com ela estabeleçam relações de entreajuda nas áreas para as quais está vocacionada.

Valores

No respeito pelos princípios adoptados pela DGCI e assente no compromisso em desenvolver o seu potencial humano, respeitando sempre as diferenças individuais de cada um em contexto de aprendizagem bem como os seus acordos de parceria nas relações que estabelece com outras entidades, o Centro de Formação rege as suas acções de acordo com os seguintes valores:

- **Integridade** nos actos que pratica;
- **Responsabilidade social** nas decisões tomadas;
- **Respeito** nas relações que estabelece;
- **Transparência** nas suas comunicações.

Competências

Nos termos do Art.º 22º da Portaria n.º 348/2007, de 30 de Março, compete ao Centro de Formação:

- Efectuar o levantamento, análise e diagnóstico das necessidades de formação dos funcionários da DGCI;
- Elaborar o projecto do Plano Anual de Formação e dar-lhe execução;

- Avaliar os resultados das acções de formação;
- Definir os conteúdos programáticos das acções de formação;
- Promover a formação de formadores tendo em vista manter um núcleo de formadores adequado às necessidades formativas da DGCI;
- Promover a autoformação e a formação à distância dos funcionários da DGCI;
- Coordenar os programas comunitários de formação e as acções de cooperação com países terceiros;
- Desenvolver os estudos conducentes à implementação das novas tecnologias ao nível da formação, designadamente no campo da formação à distância;
- Produzir e divulgar conteúdos formativos, suportes pedagógicos, documentação e outro material de apoio a acções de formação ou a outros eventos para os quais seja determinada a colaboração do CF;
- Elaborar o relatório anual de formação;
- Preparar e apresentar projectos de formação com financiamento comunitário e controlar a sua execução;
- Elaborar estudos técnicos e recolher elementos estatísticos e indicadores de gestão desta área;
- Emitir os certificados de formação;
- Prestar apoio técnico áudio – visual a acções de formação e em actos oficiais;
- Colaborar no apoio logístico a concursos, encontros e seminários.

Estrutura orgânica

O Centro de Formação (CF) é constituído pela Direcção, Divisão de Concepção e Desenvolvimento da Formação (DCDF), Divisão de Novas Tecnologias de Formação (DNTEF) e pelos núcleos de Apoio à Gestão e Apoio Logístico e Edições.

II. AUTO-AVALIAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO

1. QUAR 2009 – Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados

No alinhamento com os objectivos definidos no Plano de Actividades da DGCI e no que respeita ao **Programa 4 - Gestão, Qualificação e Motivação dos colaboradores**, foram definidos em 2009 três objectivos estratégicos em matéria de Formação: (1) - *Maximizar a qualidade do serviço prestado ao cidadão através do aumento das qualificações e da motivação dos colaboradores da DGCI*; (2) - *Garantir que os trabalhadores da DGCI frequentem, pelo menos, uma acção de formação* e (3) - *Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC* os quais fazem parte do QUAR 2009 do Centro de Formação.

Quadro resumo dos objectivos estratégicos para 2009 (QUAR)

| Objectivos estratégicos | Programa da DGCI |
|---|--|
| OE1 Maximizar a qualidade do serviço prestado ao cidadão através do aumento das qualificações e da motivação dos colaboradores da DGCI | PG4 – Gestão, Qualificação e motivação dos colaboradores |
| OE2 Garantir que os funcionários da DGCI frequentem, pelo menos, uma acção de formação | PG4 – Gestão, Qualificação e motivação dos colaboradores |
| OE3 Aumentar a quantidade e a qualidade de conteúdos de apoio à formação através do Centro de Conhecimento, via Intranet | PG4 – Gestão, Qualificação e motivação dos colaboradores |

Em simultâneo com o objectivo partilhado por todos os serviços da DGCI – *Obj 1: Realizar a receita orçamentada* e no que respeita ao Programa 1 da DGCI – *Receita e Cumprimento voluntário*, o Centro de Formação definiu como **objectivos operacionais**, dentro do quadro estratégico atrás referido os seguintes:

- **Objectivo 1** – Realizar a Receita orçamentada
- **Objectivo 2** - Maximizar a execução do plano de Formação Profissional;

- **Objectivo 3** – Garantir que 65% dos dirigentes, chefias e demais trabalhadores da DGCI frequentem uma acção de formação;
- **Objectivo 4** - Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC.

Para o cumprimento desses objectivos, foram definidas as seguintes metas e estratégias/acções:

Quadro resumo das metas e estratégias/acções desenvolvidas

| Objectivos Operacionais | Metas a atingir | Estratégias/Acções a desenvolver |
|--|--|---|
| OB1 Realizar a receita orçamentada | Meta comum a toda a DGCI | Receita e cumprimento voluntário |
| OB2 Maximizar a execução do Plano de Formação | Realizar 80% do Volume de Formação previsto no PF | Realizar a formação prevista no PF de acordo com as diferentes áreas de competências aí previstas (Competências técnicas, Competências de gestão e Liderança e Competências Transversais) |
| | Realizar 65% do Volume de Formação Presencial previsto no PF | |
| | Realizar 15% do Volume de Formação em <i>blended - learning</i> previsto no PF | |
| OB3 Garantir que 65% dos dirigentes, chefias e demais trabalhadores da DGCI frequentem uma acção de formação | Garantir uma acção de formação a 65% dos efectivos da DGCI | Garantir uma maior interacção na comunicação e conjugação de esforços entre o CF e as restantes unidades orgânicas da DGCI Sensibilizar os dirigentes e chefias no sentido de seleccionarem para a formação prioritariamente os funcionários que nos últimos 2 anos não tenham frequentado nenhuma acção de formação |

| Objectivos Operacionais | Metas a atingir | Estratégias/Ações a desenvolver |
|--|---|--|
| OE4 Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC. | Aumentar em 10% a produção de documentos de referência disponibilizados na Intranet (Manuais e outros conteúdos formativos) relativamente ao ano anterior | Desenvolver e actualizar manuais e outros materiais de apoio à formação |
| | Aumentar em 30% os eventos colaborativos relativamente ao ano anterior. | Criar comunidades virtuais de aprendizagem que permitam desenvolver, através de uma abordagem colaborativa, a partilha de conhecimentos e experiências entre os funcionários |

Tendo por base os objectivos do QUAR 2009 do CF, a presente análise reflecte o balanço do grau de cumprimento desses objectivos, por comparação com as metas estabelecidas relativamente a cada um dos indicadores identificados, bem como as causas dos desvios verificados.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que o ano de 2009 foi bastante positivo para o CF já que todos os objectivos foram atingidos e mesmo superados. É o que se pode confirmar pela análise ao QUAR apresentado na página seguinte.

QUAR 2009 do CF – Resultados obtidos

| Direcção-Geral dos Impostos DIRECÇÃO DE SERVIÇOS | | | | | | | | QUAR 2009 | | | | | |
|--|--|-------|--|--|------|--------------|------|--------------|-----------------------|---------------|------------|-------|-------|
| Direcção de Serviços: Centro de Formação | | | | | | | | | | | | | |
| OE1 | Maximizar a qualidade do serviço prestado ao cidadão através do aumento das qualificações e da motivação dos colaboradores da DGCI | | | | | | | | | | | | |
| OE2 | Garantir que os funcionários da DGCI frequentem, pelo menos, uma acção de formação | | | | | | | | | | | | |
| OE3 | Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC | | | | | | | | | | | | |
| Programas Nacionais e Objectivos Operacionais, Indicadores e Avaliação de Resultados | | | | | | | | | | | | | |
| Objectivos Operacionais Ponderação | Indicadores e fórmula de cálculo | | | 2007 | 2008 | 2009 Meta | Peso | Resultado | Taxa de Realização | Classificação | Desvios | | |
| PG 1 Receita e cumprimento voluntário | | | | | | | | | | | | | |
| OB 1 | Ponderação | | | | | | | | | | 10% | | |
| Realizar a receita orçamentada | 10% | Ind 1 | Varição Receita / Varição PIB (unidade) | Receita ponderada pelos impactos de alterações em IVA, IRC, Benefícios Fiscais de IR | | | 1,0 | 1,0 | 55% | | | | |
| | | Ind 2 | Receita líquida para as Autarquias (milhões de euros) | Receita ponderada pelos impactos da variação em IMT e IMI | | 2,3 | 2,3 | 2,1 | 15% | | | | |
| | | Ind 3 | Taxa de Cobrança Coerciva (%) | Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida | | | 15,8 | 14,8 | 30% | | | | |
| PG 4 Gestão, Qualificação e Motivação dos colaboradores | | | | | | | | | | | | | |
| OB 2 | Ponderação | | | | | | | | | | 55% | | |
| Maximizar a execução do Plano de Formação Profissional | 55% | Ind1 | Taxa de Realização do Plano de Formação (%) | [(Volume de Formação realizado / Volume total de Formação previsto no PF)*100] | | | | 80% | 60,0% | 103,3% | 129,13% | ● | 23,3% |
| | | Ind2 | Taxa de Realização da Formação Presencial prevista no Plano de Formação (%) | [(Volume de Formação Presencial realizado / Volume total de Formação previsto no PF)*100] | | | | 65% | 20,0% | 67,8% | 104,31% | ● | 2,8% |
| | | Ind3 | Taxa de Realização da Formação em b- Learning prevista no Plano de Formação (%) | [(Volume de Formação em b- Learning realizado / Volume total de Formação previsto no PF)*100] | | | | 15% | 20,0% | 35,4% | 236,00% | ● | 20,4% |
| OB 3 | Ponderação | | | | | | | | | | 25% | | |
| Garantir que 65% dos dirigentes, chefias e demais trabalhadores da DGCI frequentam uma acção de formação | 25% | Ind1 | % de efectivos que frequentam uma acção de formação | [(N.º de efectivos que frequentam uma acção de formação / N.º Total de efectivos) * 100] | | | | 65% | 100,0% | 89,4% | 137,54% | ● | 24,4% |
| OB 4 | Ponderação | | | | | | | | | | 10% | | |
| Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC | 10% | Ind1 | Aumento % de Documentos de referência disponibilizados na Intranet (Dref [®]) (Manuais e outros conteúdos formativos). | [(N.º Dref [®] disponibilizados em 2009-N.º de Dref [®] disponibilizados em 2008/N.º de Dref [®] disponibilizados em 2008) * 100] | | | 10% | 20,0% | 49,0% | 490,00% | ● | 39,0% | |
| | | Ind2 | Aumento % de eventos colaborativos realizados relativamente ao ano anterior | (N.º de eventos colaborativos realizados em 2009-N.º total de eventos realizados em 2008/N.º total de eventos realizados em 2008)*100) | | | 30% | 80,0% | 100,0% | 333,33% | ● | 70,0% | |

| Centro de Formação | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|-----------------|--------|--------------------|------------------|-------------------|--------|
| Meios disponíveis | | | | | | | |
| Recursos Humanos a) | Efectivos | | | Valores ponderados | | | |
| | No início do ano | No final do ano | Desvio | Pontuação | Pontos Planeados | Pontos Executados | Desvio |
| Dirigentes - Direcção superior | | | | 20 | | | |
| Dirigentes intermédios | 3 | 3 | | 16 | 48 | 48 | |
| Chefias Tributárias | | | | 16 | | | |
| Investigação Tributária | | | | 12 | | | |
| GAT - Gestão Tributária | 1 | | | 12 | 12 | | |
| GAT - Inspeção Tributária | 5 | 5 | | 12 | 60 | 60 | |
| GAT - TATA | 4 | 3 | | 12 | 48 | 36 | |
| Técnico Superior | 7 | 6 | | 12 | 84 | 72 | |
| Técnico Economista | | | | 12 | | | |
| Técnico Jurista | | | | 12 | | | |
| Assistente Técnico | 10 | 10 | | 8 | 80 | 80 | |
| Subinspector | | | | 8 | | | |
| Pessoal ex-Junta de Crédito Público | | | | 8 | | | |
| Assistente Operacional | 8 | 8 | | 5 | 40 | 40 | |
| Outros | | | | 5 | | | |
| Total | 38 | 35 | | - | | | |

| Indicadores | | | |
|-------------|---|---|--------------------------------------|
| Nº | Descrição | Fonte (Mapas, Aplicação Informática, Livros de Registo, etc) | Responsável (Direcção ou Serviço) |
| OB2 - Ind.1 | Taxa de Realização do Plano de Formação | Mapas, Aplicação informática | CF (Direcção), DCDF e DNTF |
| OB2 - Ind.2 | Taxa de Realização de Formação presencial prevista no Plano de Formação | Aplicação informática, registos | CF (Direcção) e DCDF |
| OB2 - Ind.3 | Taxa de Realização de Formação em B-Learning prevista no Plano de Formação | Aplicação informática, registos | CF (Direcção) e DNTF |
| OB3 - Ind.1 | % de efectivos que frequentam uma acção de formação | Aplicação informática, registos | CF (Direcção), DCDF e DNTF |
| OB4 - Ind.1 | % de documentos de referência disponibilizados na Intranet (Dre®) (Manuais e outros conteúdos formativos) | Aplicação informática | CF (Direcção), DCDF |
| OB4 - Ind.2 | % de eventos colaborativos realizados relativamente ao ano anterior | Plataforma Tecnológica de e-learning | CF (Direcção) e DNTF |

1.1. Atingir os níveis de Receita prevista para 2009 (OB 1)

Trata-se de um objectivo partilhado por toda a organização o qual, pese embora a não participação directa do CF na realização da receita orçamentada, contribuiu positivamente para os seus resultados globais (ponderação de 10%) já que se atingiu neste objectivo uma taxa de realização de 108,8%, valor este acima da meta fixada.

1.2. Maximizar a execução do Plano de Formação Profissional (OB 2)

Inserido no PG4 da DGCI – *Gestão, Qualificação e Motivação dos colaboradores*, este é um dos principais objectivos do CF pelo que a sua ponderação foi definida em 55% relativamente ao conjunto dos objectivos desta unidade orgânica.

Na medida deste objectivo foram definidos 3 indicadores destinados a avaliar: (1) - *Taxa de realização do Plano de Formação* (2) - *Taxa de realização da Formação Presencial prevista no Plano de Formação* e (3)- *Taxa de realização da Formação em b-learning prevista no Plano de Formação*.

Face aos resultados alcançados, verifica-se que se realizou um volume global de **516.515 horas de formação para 59. 194 participantes** (no Plano de Formação estavam previstas 500.122 horas para 34.699 participantes) sendo que 339.309 horas foram realizadas na modalidade presencial (para 42.270 participantes) e 177.206 em b-Learning (para 16.924 participantes).

Assim, relativamente ao primeiro indicador (1) - *Taxa de realização do Plano de Formação*, o objectivo foi superado já que se atingiu um resultado bastante positivo de 103,3%, (+23,3%) em relação à meta de 80% fixada no QUAR, a que correspondeu uma taxa de realização de 129,13%.

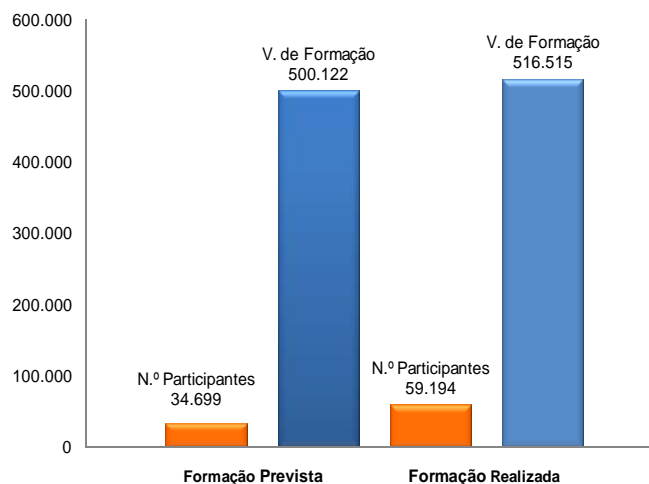
Execução do Plano de Formação 2009

Conforme já foi referido anteriormente, ao volume de formação realizado, **516.515 horas de formação**, para **59.194 participantes**, correspondeu uma taxa de execução do Plano de Formação de 103,3% conforme se pode verificar no quadro seguinte:

Execução do Plano de Formação 2009 (Valores Globais)

| Formação Prevista no PF | | Formação Realizada | | |
|-------------------------|----------------|--------------------|----------------|-------------------|
| N.º Participantes | V. de Formação | N.º Participantes | V. de Formação | Tx. Realização PF |
| 34.699 | 500.122 | 59.194 | 516.515 | 103,3% |

Representando graficamente estes valores, teremos:



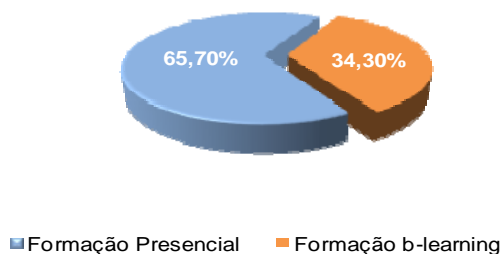
Formação realizada por modalidades formativas

No que respeita aos indicadores (2) - *Taxa de realização da Formação Presencial prevista no Plano de Formação* e (3)- *Taxa de realização da Formação em b-learning prevista no Plano de Formação*, os resultados situam-se, respectivamente, em mais de 2,8% e 20,4% das metas fixadas, pelo que o objectivo se encontra superado.

Tendo em conta as modalidades em que a formação foi realizada, verifica-se que a formação em b-learning ocupou uma percentagem de 34,3% do total da formação realizada o que representa um aumento de 11,3% face ao volume de formação realizado no ano anterior.

Refira-se que a estabilização da Plataforma de e-learning, ao nível do seu funcionamento técnico, contribuiu para incrementar a formação à distância e para a obtenção destes resultados.

Formação realizada por modalidades formativas (Presencial/b-Learning)



Na prossecução destes objectivos, procurou-se orientar a formação contínua para o desenvolvimento de competências técnicas específicas em áreas de actividades consideradas prioritárias no quadro estratégico da DGCI – Gestão do Imposto, Inspecção Tributária, Justiça Tributária e Cobrança com enfoque na utilização das novas aplicações informáticas, no atendimento ao contribuinte e no combate à fraude e evasão fiscais.

Procurou-se ainda direccionar a formação presencial para a criação de “nichos de excelência” em áreas específicas de negócio da DGCI. Em concreto, reportamo-nos a áreas formativas que implicaram a aquisição de saberes especializados em auditoria tributária e auditoria informática, em matéria de investigação criminal – recolha da prova e comparência em tribunal, em matéria de dupla tributação internacional e do Sistema de Normalização Contabilística ou que envolveram uma componente essencialmente prática, como é o caso, entre outros, da formação em sede de aplicações informáticas da área da justiça, do património, da cobrança e da inspecção.

De relevar a formação teórica /prática efectuada no âmbito da Missão para a Qualidade do Serviço a prestar ao Contribuinte (MIQ) para os técnicos que passaram a integrar os Pólos Regionais do CAT a qual também teve uma componente de formação comportamental muito importante.

Procurou-se igualmente dar continuidade ao desenvolvimento das competências de gestão e liderança dos dirigentes e chefias por forma a promover uma gestão eficaz e eficiente no quadro de mudança preconizado para a DGCI e uma liderança forte capaz de mobilizar o empenho e motivação dos trabalhadores para o esforço conjunto no aumento da qualidade dos serviços a prestar aos cidadãos. Salienta-se, neste caso, a formação no âmbito da Nova Gestão Pública (FORGEP) e do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), a formação em estratégias de gestão e liderança de equipas e os seminários para dirigentes.

Formação realizada por áreas de competências e áreas formativas

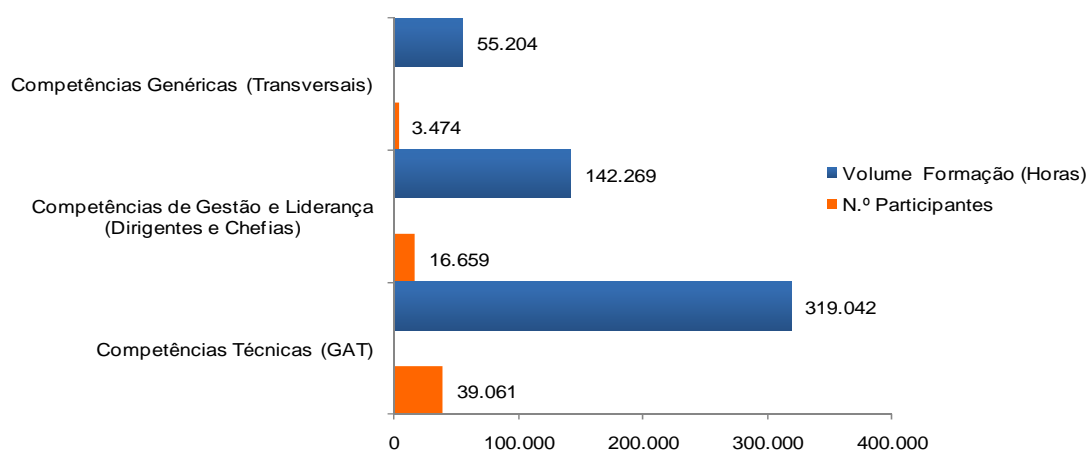
Analisando o volume global de **516.515 horas de formação** realizado, para **59. 194 participantes**, face ao volume previsto no PF 2009 para as diferentes áreas de competências - **Competências Técnicas** (domínio técnico profissional específico do GAT), **Competências de Gestão e Liderança** (para dirigentes e chefias) e **Competências Genéricas** (transversais a todas as áreas funcionais da DGCI), verifica-se uma maior incidência ao nível das competências técnicas específicas da actividade da DGCI, com um total de 319.042 horas investidas, nomeadamente nos domínios da fiscalidade, auditoria/contabilidade e aplicações informáticas, respectivamente com 216.497 horas de formação utilizadas para 30.356 participantes, 47.188 horas para 3.256 participantes e 45.136 horas para 4.605 participantes.

Em segundo lugar, surgem as competências de gestão e liderança com um investimento de 142.269 horas de formação para 16.659 participantes e, por último, as competências genéricas e transversais com um total de 55.204 horas investidas para 3.474 participantes. Neste ultimo caso, o maior investimento foi para a aprendizagem na utilização de ferramentas informáticas, conforme se pode constatar no quadro da página seguinte.

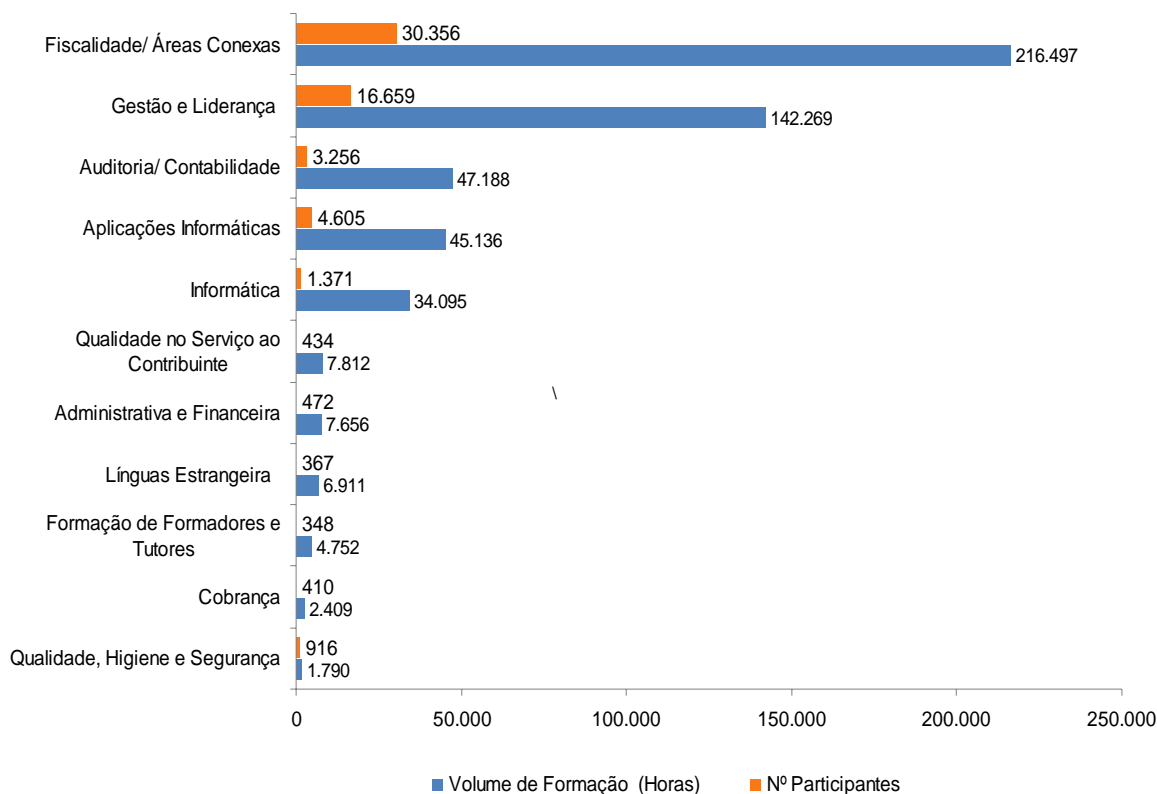
Quadro resumo da formação realizada por áreas de competências | áreas formativas

| ÁREA DE COMPETÊNCIAS | ÁREA FORMATIVA | N.º Participantes | Volume Formação (Horas) |
|--|--------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Competências Técnicas (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | Fiscalidade/ Áreas Conexas | 30.356 | 216.497 |
| | Auditoria/ Contabilidade | 3.256 | 47.188 |
| | Cobrança | 410 | 2.409 |
| | Aplicações Informáticas | 4.605 | 45.136 |
| | Qualidade no Serviço ao Contribuinte | 434 | 7.812 |
| Total | | 39.061 | 319.042 |
| Competências de Gestão e Liderança (Dirigentes e Chefias) | Gestão e Liderança | 16.659 | 142.269 |
| Total | 16.659 | 142.269 | |
| Competências Genéricas (Transversais) | Informática | 1.371 | 34.095 |
| | Administrativa e Financeira | 472 | 7.656 |
| | Línguas Estrangeiras | 367 | 6.911 |
| | Formação de Formadores e Tutores | 348 | 4.752 |
| | Qualidade, Higiene e Segurança | 916 | 1.790 |
| Total | 3.474 | 55.204 | |
| Total Geral | | 59.194 | 516.515 |

Distribuição do Volume de Formação e N.º de Participantes por áreas de competências



Distribuição do Volume de Formação e Nº de Participantes por áreas formativas



1.3 Garantir que 65% dos dirigentes, chefias e demais trabalhadores da DGCI frequentem uma acção de formação (OB 3)

No que respeita ao objectivo OB3, atingiu-se um resultado de 89,4% tendo-se superado em 24,4% a meta de 65% previamente fixada.

Na prossecução deste objectivo procurou-se obter uma maior interacção na comunicação e conjugação de esforços entre o CF e as restantes unidades orgânicas da DGCI de modo a sensibilizar dirigentes e chefias no sentido de seleccionarem para a formação prioritariamente os funcionários que nos últimos 2 anos não tivessem frequentado nenhuma acção. Com esta medida procurou-se aumentar o número de efectivos que em 2009 frequentassem pelo menos uma acção de formação.

1.4 Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC (OB 4)

Para este objectivo foram considerados 2 indicadores (1) *Aumento da % de documentos de referência disponibilizados na Intranet (Manuais e outros conteúdos formativos), relativamente ao ano anterior (Meta de 10%)* e (2) - *Aumento da % de eventos colaborativos realizados relativamente ao ano anterior (Meta de 30%)*.

Verifica-se pelos resultados apresentados que este objectivo foi largamente superado, relativamente às metas previstas já que se verificou um aumento significativo da produção e actualização de manuais e outros materiais de apoio à formação presencial e auto-formação disponibilizados na Intranet, bem como da criação de comunidades virtuais de aprendizagem e fóruns de discussão em todos os cursos de formação à distância (na modalidade b-learning e e-learning).

2. Principais condicionantes dos resultados alcançados

No que respeita aos resultados alcançados, os quais foram bastante positivos em todos os objectivos, existiram alguns factores, internos e externos ao CF, que favoreceram o desenvolvimento do investimento na formação presencial e à distância. Destacam-se, de entre outros, os seguintes:

- As alterações legislativas provenientes do OE 2009, com a conseqüente necessidade de uma ampla actualização de conhecimentos dos colaboradores da DGCI;
- O desenvolvimento das aplicações informáticas na área da Justiça, Património, Cobrança e Inspeção;
- O novo Sistema de Normalização Contabilística;
- A implementação do SIADAP;
- A estabilização ao nível do funcionamento técnico da Plataforma de e-learning a qual permitiu incrementar a formação à distância;
- A orientação da formação para as reais necessidades de formação dos colaboradores da DGCI com o conseqüente aumento de colaboradores interessados em participarem em processos formativos, presenciais e em b-learning;

3. Principais medidas de correcção / reforço implementadas

Face aos resultados alcançados em 2009, não se prevêem medidas de correcção porquanto o objectivo previsto no QUAR ter sido alcançado e mesmo superado. Todavia, e na procura de um aumento da qualidade da formação, o Centro de formação prevê para 2010 direccionar a formação para uma vertente mais pragmática, ao nível do “saber-fazer”. Neste sentido, irá desenvolver e actualizar módulos e cursos por forma a destinar um maior número de horas de formação à componente prática.

4. Actividades em destaque

Em 2009, a DGCI, através do Centro de Formação, estabeleceu parcerias com diferentes instituições universitárias portuguesas para a realização de cursos de especialização com vista a criar uma bolsa de especialistas de alto nível nas diversas áreas da fiscalidade.

Estão neste caso, as parcerias com a Faculdade de Economia do Porto, Instituto Superior de Economia e Gestão, Faculdade de Direito da Universidade Católica e Faculdade de Direito de Lisboa para a realização de cursos de Pós-graduação em Fiscalidade e Gestão criados no âmbito da Missão para a Qualidade do Serviço a prestar ao Contribuinte (MIQ), nos quais estiveram envolvidos 160 colaboradores, e com o ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, para a realização de cursos de Especialização em Contabilidade Financeira para a área da Inspeção Tributária, ao nível dos Serviços Centrais e Regionais, e para os serviços de gestão e concepção do IVA e IRC, com a duração de 120 horas, os quais envolveram 124 colaboradores.

Este investimento revela, por um lado, todo o esforço da DGCI na actualização e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores e, por outro, a preocupação na procura de uma cultura de qualidade e excelência nos serviços a prestar a um cliente cada vez mais exigente.

Também o processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, iniciado em 2008 através de Protocolo celebrado entre a DGCI e a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ) e o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), merece o nosso destaque uma vez que nele estiveram inscritos 749 trabalhadores, sendo que 162 concluíram com sucesso o processo de certificação.

III. AVALIAÇÃO FINAL

1. Apreciação dos resultados alcançados (QUAR)

Pela análise quantitativa dos resultados alcançados verifica-se que todos os objectivos foram superados, sendo que a taxa de realização global do QUAR se situa em 154,90%.

Relativamente à concretização dos objectivos operacionais definidos para o CF, verifica-se que em todos eles se atingiram taxas de realização superiores a 100% sendo que em 5 dos 7 indicadores se verificaram desvios superiores a 20% relativamente às metas fixadas. O quadro seguinte mostra-nos a taxa de execução de cada objectivo operacional.

Quadro resumo da taxa de realização por objectivos (QUAR 2009)

| Objectivos Operacionais | Indicadores | Meta 2009 | Peso | Resultado | Taxa Realização | Desvio | Realização Ponderada | Realização por objectivo |
|---|-------------|-----------|--------|-----------|-----------------|--------|----------------------|--------------------------|
| PG 1 Receita e cumprimento voluntario | | | | | | | | |
| Obj 1 | Ponderação | | | 10% | | | 108,8% | 10,9% |
| | Ind 1 | 14,8 | 100% | 16,1 | 108,8% | 8,8% | 108,8% | |
| PG 4 Gestão, Qualificação e Motivação dos colaboradores | | | | | | | | |
| Obj 2 | Ponderação | | | 55% | | | 145,54% | 80,05% |
| | Ind 1 | 80% | 60,0% | 103,3% | 129,1% | 23,3% | 77,48% | |
| | Ind 2 | 65% | 20,0% | 67,8% | 104,3% | 2,8% | 20,86% | |
| | Ind 3 | 15% | 20,0% | 35,4% | 236,0% | 20,4% | 47,20% | |
| Obj:3 | Ponderação | | | 20% | | | 137,54% | 27,51% |
| | Ind 1 | 65% | 100,0% | 89,4% | 137,54% | 24,4% | 137,54% | |
| Obj 4 | Ponderação | | | 10% | | | 364,66% | 36,47% |
| | Ind 1 | 10% | 20,0% | 49,00% | 490,00% | 39,00% | 98,00% | |
| | Ind 2 | 30% | 80,0% | 100,00% | 333,33% | 70,00% | 266,66% | |
| | | | | | | | Avaliação Global | 154,90% |

2. Conclusões prospectivas / medidas a implementar

Face à análise efectuada poderíamos concluir da possibilidade de serem fixadas metas mais ambiciosas no que respeita à qualificação dos colaboradores da DGCI, todavia a aposta do CF para o ano de 2010 assenta no aumento da qualidade e eficácia da formação, nomeadamente através do desenvolvimento de uma formação cada vez mais especializada e direccionada para uma vertente mais pragmática ao nível do “saber-fazer” bem como do desenvolvimento de estratégias capazes de promover a transferência e partilha de conhecimento entre os trabalhadores da DGCI.

Com vista a uma melhor gestão dos recursos disponíveis e a uma melhor monitorização dos objectivos, o CF irá ainda dar continuidade à implementação da plataforma para a Gestão da Formação a qual virá a ser implementada a nível distrital já em 2010.

Por outro lado, e no sentido de aumentar a sua capacidade de intervenção, destaca-se também a necessidade do CF vir a reforçar os seus quadros através de recrutamento interno de colaboradores para as duas divisões.

IV – OUTRAS ACTIVIDADES FORMATIVAS

1. Formação externa

Sempre que há necessidade de dar resposta a necessidades específicas de formação em que o número de participantes é reduzido, não justificando a realização de acções internas, o Centro de Formação recorre a formação externa.

Foi nessa linha de orientação que em 2009 o Centro de Formação promoveu a participação de **12 trabalhadores** em acções de formação externa, num total de **190 horas**.

2. Serviços de formação prestados a outras entidades

Durante o decurso de 2009, diversos organismos, públicos e privados, solicitaram, através do Centro de Formação, o contributo da DGCI em matéria de formação especializada nos vários domínios da fiscalidade.

Destaca-se, neste caso, a colaboração com as seguintes entidades:

- Centro de Estudos Judiciários, na disponibilização de formadores no âmbito da formação contínua de magistrados e no âmbito dos Cursos de Ingresso na Magistratura dos Tribunais Administrativos e Fiscais;
- Ordem dos Advogados;
- Inspeção-Geral de Finanças.

V - RECURSOS UTILIZADOS

1. Recursos humanos

Em 31 de Dezembro de 2009, o CF contava com a colaboração de 35 trabalhadores distribuídos da seguinte forma:

| Área funcional | N.º Efectivos |
|--|---------------|
| Edifício Satélite | |
| Dirigentes (incluindo a Directora) | 3 |
| Divisão da Concepção e Desenvolvimento da Formação | 6 |
| Divisão das Novas Tecnologias de Formação | 8 |
| Núcleo de Apoio à Gestão | 4 |
| Secretariado e Apoio Administrativo | 2 |
| Campo Mártires da Pátria | |
| Núcleo de Apoio Logístico, Edições e Audiovisuais | 12 |

Bolsa de Formadores internos

Para além dos colaboradores permanentes atrás referidos, o CF recorreu a uma bolsa de formadores internos. Estes colaboradores, provenientes de vários serviços da DGCI, foram seleccionados em função da sua capacidade técnico – pedagógica e de acordo com as diferentes temáticas e conteúdos programáticos a desenvolver, tendo a sua colaboração sido assegurada, mediante autorização prévia, dos respectivos dirigentes.

Formadores externos

O CF contou, ainda, com a colaboração de formadores externos, igualmente seleccionados em função do seu perfil técnico – pedagógico, sempre que tal foi necessário face às especificidades das temáticas a desenvolver em acções de formação.

Outros técnicos e dirigentes da DGCI

Para além destes, o CF contou com a colaboração de Dirigentes e técnicos afectos aos Serviços Regionais de Finanças, designadamente das Divisões de Planeamento e Coordenação no que se refere ao domínio da gestão da formação a realizar nos respectivos distritos.

2. Recursos Materiais

Para a realização da formação, o CF contou com 8 salas de formação, sendo 5 destinadas à Formação Teórica/Prática e 3 à formação assistida por computador:

| Salas de Formação | |
|--|--------------|
| Campo Mártires da Pátria, n.º 3, em Lisboa | N.º de Salas |
| Formação Teórica/Prática | 5 |
| Formação Assistida por Computador | 3 |

Para além destas, o CF contou, ainda, com o auditório da Direcção de Finanças de Lisboa, com capacidade para 300 pessoas, bem como as instalações pertencentes aos Serviços Regionais e aos Serviços Locais de Finanças quando se tratou de acções de formação a realizar fora do distrito de Lisboa.

Refira-se que, por vezes, a carência de salas no Distrito de Lisboa, prejudicou a realização da formação presencial prevista no Plano de Formação.

Ao nível do equipamento pedagógico, foram utilizados quadros electrónicos, vídeos, projectores, retroprojectores, e Computadores (fixos e portáteis).

3. Recursos Financeiros

Custos anuais da formação

Os custos com o investimento da formação suportados em 2009 ascenderam a 8.170.424,58 € (formação externa) e a 2 140,00 € (formação externa), num total de 8.172.564,58 € conforme se discrimina no quadro da página seguinte.

Custos anuais da Formação (Interna e Externa)

| Custos suportados com a Formação em 2009 | | | |
|--|---------------------|----------------------|---------------------|
| Tipo de Formação | Custos Directos a) | Custos Indirectos b) | Total |
| Formação Interna | 1.962.155,58 | 6.208.269,00 | 8.170.424,58 |
| Formação Externa | 2.140,00 | - | 2.140,00 |
| Total | 1.964.295,58 | 6.208.269,00 | 8.172.564,58 |

a) Custos suportados e pagos pela DGCI, relativos a:

- Ajudas de custo de formados e formadores;
- Deslocações de formandos e formadores;
- Horas de formação de formadores;

b) Investimento da DGCI com o suporte e pagamento dos vencimentos relativos aos dias de ausência no posto de trabalho.

Financiamento comunitário através do programa POPH

Para a execução do Plano de Formação 2009, a DGCI, à semelhança de anos anteriores, candidatou-se, através do CF, ao POPH - Programa Operacional Temático Potencial Humano, inserido no QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional, para o co-financiamento dos custos inerentes à formação profissional o qual veio a ser aprovado no valor de 374.324,60€, sendo que apenas 75% deste valor é efectivamente pago através dos Fundos Comunitários.

Refira-se que o co-financiamento comunitário efectivamente pago, correspondente a 75% do valor aprovado, implica a prévia realização do Plano de Formação e suporte pela DGCI dos respectivos custos, sendo que a sua concretização só se verifica após a conclusão dos projectos apresentados e, consequentemente, após o pagamento efectivo dos custos de formação.

Relativamente aos custos não financiados pela candidatura (directos e indirectos) decorrentes da formação, os mesmos são suportados pela DGCI conforme discriminação no quadro acima referido.

V. OUTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS EM 2009

A fim de dar cumprimento à sua missão e actividade principal – qualificar os recursos humanos da DGCI, o CF tem necessidade de realizar todo um conjunto de actividades que, para além de estarem previstas no seu campo de atribuições, são indispensáveis, não apenas para a execução do Plano de Formação mas também para a divulgação de informação e conhecimento de apoio à formação.

Dado o carácter essencial destas actividades e a importância que têm na mobilização de recursos de todo o tipo – humanos, materiais, financeiros e tempo, é importante fazer aqui o seu relato. Refira-se que muito embora os seus resultados não possam, na maioria dos casos, ser lidos à luz de indicadores quantitativos, eles traduzem-se em resultados observáveis e qualitativos, e, porque se trata de actividades indispensáveis, são sempre realizadas na sua totalidade.

Estão neste caso as actividades relacionadas com a Gestão da Formação, sítios da DGCI (Internet e Intranet), reprodução de manuais e textos de apoio à formação, Centro de Recursos em Conhecimento Virtual (Intranet), apoio logístico na realização de concursos (provas de avaliação no âmbito da Avaliação Permanente), apoio audiovisual e representação internacional no âmbito da formação ao abrigo do programa Fiscalis, IOTA e QREN. Destas, destacamos as seguintes:

1. Gestão da Formação

- Avaliação das necessidades de formação;
- Elaboração do Plano de Formação;
- Elaboração de candidaturas aos Fundos Comunitários Europeus;
- Planeamento, organização e divulgação das acções de formação;
- Registo informático e a elaboração de dossiers das acções realizadas;
- Controlo das ajudas de custo e deslocações dos formandos e formadores;
- Elaboração de mapas periódicos de controlo estatístico;
- Elaboração do relatório anual de actividades e de relatórios síntese para efeitos de controlo do QUAR, SIADAP e Balanço Social;
- Produção e reprodução de material pedagógico;
- Avaliação da formação;

- Apoio logístico na realização das acções de formação;
- Apoio logístico na realização de concursos e provas de Avaliação Permanente;
- Apoio audiovisual.

Destas actividades, que fazem parte do dia-a-dia do CF, destacamos as relacionadas com o desenvolvimento e implementação da plataforma de gestão da formação, a qual permite gerir dados dos formandos, relativamente à sua inscrição e frequência das acções de formação, acções (duração e data de realização) e afectação de recursos (salas e outro equipamento).

Tendo sido implementada em meados de 2009, numa 1ª Fase a nível central (CF) e num serviço piloto (DF de Setúbal), dar-se-á continuidade ao seu desenvolvimento, tendo em vista a melhoria das suas aplicações, e à sua implementação nos Serviços Regionais ao nível dos Serviços de Planeamento e Coordenação das Direcções de Finanças.

2. Portais da DGCI – Internet e Intranet

Na sequência dos trabalhos iniciados em 2008, no âmbito do Grupo de Projecto para a fusão dos sítios institucional e das Declarações Electrónicas da DGCI num sítio único, o “Portal das Finanças”, prosseguiu a colaboração técnica e operacional da DGCI, designadamente na adaptação ao Sítio Institucional dos *Layouts* aprovados, e na reestruturação da base de dados associada aos conteúdos, com implicações na forma de navegação neste segmento de informação do novo Portal. O CF atribuiu prioridade a este projecto até à data de entrada em produção do Portal das Finanças, no final do primeiro trimestre de 2009.

Complementarmente, foram prosseguidas as tarefas normais de edição, gestão e publicação de conteúdos no Portal das Finanças e Intranet, tendo sido dado resposta, em tempo útil, a todas as solicitações que foram efectuadas. Neste domínio, a disponibilização do Portal das Finanças ao utilizador final implicou uma reengenharia parcial dos processos de publicação de conteúdos, com recurso a novos procedimentos e novas funcionalidades (designadamente, quanto à publicação de Alertas e Destaques de 1.ª página).

3. Reprodução de manuais e textos de apoio à formação

Outra actividade que importa destacar, reporta à reprodução de manuais e textos de apoio à formação a qual se traduz por um volume significativo de trabalho produzido pelo Núcleo de Apoio Logístico e Edições.

À semelhança do que tem vindo a acontecer em anos anteriores, o volume de trabalho produzido diz respeito não apenas ao material reproduzido (fotocópias e policópias) mas também ao material expedido, neste caso quando se trata de acções realizadas fora do distrito de Lisboa.

Para além de todo o material de suporte à formação presencial, também a realização de concursos no âmbito da Avaliação Permanente, contribuiu para o volume que se encontra discriminado no quadro seguinte:

| Material pedagógico de apoio à formação produzido e expedido em 2009 | | | |
|---|-------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Material pedagógico | Quantidade | Gasto em papel | Expedição |
| Fotocópias | 1.600.540 | | |
| Fotocópias a cor | 103.150 | 1152510 (2317 RESMAS) | 478 VOLUMES (CERCA DE 5060 KG) |
| Policópias | 5.000 | | |
| Total | 1.708.690 | | |

4. Centro de Recursos de conhecimento

Em 2009, o CF continuou a dar continuidade ao desenvolvimento do Centro de Recursos em Conhecimento Virtual procedendo à criação e actualização de manuais e outros instrumentos de uso pedagógico relativos à legislação tributária e outra com ela relacionada.

Ao nível da criação e actualização destes documentos de referência de apoio à formação, foi realizado um esforço significativo, tanto mais que esse era um dos objectivos do QUAR do CF para 2009. Assim, aumentou-se em 40% a criação e actualização desses documentos por comparação ao ano anterior.

Todos estes materiais estão disponíveis na Intranet à qual todos os colaboradores da DGCI podem aceder.

5. Apoio logístico na realização de concursos

Em 2009, e à semelhança do que tem vindo a acontecer nos últimos anos, o CF deu apoio logístico à realização de concursos para a progressão nas carreiras da DGCI. Embora com menor impacto do que no ano anterior, porquanto terem sido apenas 588 candidatos presentes a concurso, esta é uma actividade que requereu uma resposta atempada e eficaz às solicitações que foram sendo feitas ao longo do ano nesta matéria.

O quadro a seguir apresentado revela os concursos realizados em 2009 aos quais o CF teve que prestar apoio logístico.

| AValiação Permanente - Provas de avaliação realizadas em 2009 | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Grau | Categoria de acesso | Data da prova | Candidatos |
| Grau 4 | TAT 2 - Teste Único | 8-Mai-2009 | 87 |
| | IT 2 - Teste Único | | |
| | TAT 2 - 3º Teste | 17-Out-2009 | 235 |
| | IT 2 - 2º Teste | 31-Out-2009 | 18 |
| | IT 2 - (Lic. Direito) -1º Teste | 30-Abr-2009 | 91 |
| | IT 2 (Lic. Direito) - 2º Teste | 25-Nov-2009 | 91 |
| Grau 2 | TATA 3 - 4º Teste | 17-Out-2009 | 64 |
| | TATA 2 - 4º Teste | 17-Out-2009 | 2 |
| | TATA 2 -1º Teste | <i>Falta nomeação</i> | 700 |
| TOTAL | | | 588 |

6. Apoio Audiovisual

Em 2009, para além do suporte dado à formação presencial realizada em Lisboa, o Núcleo de Audiovisuais do CF desenvolveu as suas acções nas áreas de áudio, projecção, apoio informático e vídeo em diversos eventos, nomeadamente, como vem sendo habitual, através do apoio e colaboração dados ao Ministério das Finanças e outras entidades que o tenham solicitado.

7. Representação internacional

Em 2009, a DGCI, representada pelo CF, participou em diversos eventos internacionais realizados no âmbito da Formação, nomeadamente no âmbito do Programa Fiscalis 2013 e IOTA – Intra- European Organisation of Tax Administration.

Participação no Programa FISCALIS 2013

- Participação no Workshop “Test Event EU eLearning module VAT Directive”, realizado nos dias 21 a 22 de Janeiro de 2009, em Pegniz, na Alemanha, com o objectivo de avaliar o curso em e-learning sobre IVA – Directiva 2006/112/EC, de 28 de Novembro de 2006, produzido no âmbito da formação comum do Programa Fiscalis 2013;
- Participação numa reunião conjunta com os delegados dos grupos de contacto para a formação comum (TLO e TMG) no âmbito dos Programas Fiscalis 2013 e Alfândegas 2013, em 18 de Junho de 2009, em Bruxelas, com a finalidade de serem apresentadas e discutidas algumas temáticas da formação comum desenvolvidas em 2009 e a desenvolver em 2010;
- Participação no Seminário sobre “Formação Europeia – Tributação e Alfândegas – Linhas orientadoras 2013”, realizado em 4 e 5 de Junho, em Sinaia na Roménia;
- Participação no Projecto “TACTIC - Taxation and Customs Training Interactive Campus” destinado à criação de uma ferramenta colaborativa online para apoiar a formação comum na área da Tributação e Alfândegas. Esta ferramenta, destinada à troca de informação, recursos e experiências, conta com a participação de todos os EM da União Europeia os quais, na 1ª fase do projecto, começaram por construir um perfil online - “Country Training Profile” onde são dados a conhecer elementos relativos às respectivas organizações de formação (dados sobre a organização da formação, estatísticas, recursos existentes e exemplos de cursos que possam ser partilhados por outros EM). Para este efeito, Portugal participou numa reunião realizada nos dias 17 e 18 de Setembro de 2009, em Bruxelas.

Participação no Fórum de Formação da IOTA

- Participação no 6.º Fórum de Formação, realizado nos dias 11 a 13 de Fevereiro, em Budapeste, na Hungria, destinado a discutir a qualidade da formação, nomeadamente como colmatar as lacunas entre aprendizagem e performance, identificação das tendências capazes de influenciar as políticas de formação e a sua ligação com as estratégias da organização e como a comunicação e o marketing da formação podem ser factores de sucesso.

ANEXOS

Anexo I - QUAR 2009 do CF – Resultados obtidos

| Direcção-Geral dos Impostos DIRECÇÃO DE SERVIÇOS | | | | | | | QUAR 2009 | | | | | |
|--|--|-------|--|---|------|--------------|--------------|-----------|-----------------------|---------------|---------|-------|
| Direcção de Serviços: Centro de Formação | | | | | | | | | | | | |
| OE1 | Maximizar a qualidade do serviço prestado ao cidadão através do aumento das qualificações e da motivação dos colaboradores da DGCI | | | | | | | | | | | |
| OE2 | Garantir que os funcionários da DGCI frequentem, pelo menos, uma acção de formação | | | | | | | | | | | |
| OE3 | Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC | | | | | | | | | | | |
| Programas Nacionais e Objectivos Operacionais, Indicadores e Avaliação de Resultados | | | | | | | | | | | | |
| Objectivos Operacionais Ponderação | Indicadores e fórmula de cálculo | | | 2007 | 2008 | 2009 Meta | Peso | Resultado | Taxa de Realização | Classificação | Desvios | |
| PG1 Receita e cumprimento voluntário | | | | | | | | | | | | |
| OB 1 | Ponderação | 10% | | | | | | | | | | |
| Realizar a receita orçamentada | 10% | Ind 1 | Varição Receita / Varição PIB (unidade) | Receita ponderada pelos impactos de alterações em IVA, IRC, Benefícios Fiscais de IR | | 1,0 | 1,0 | 55% | | | | |
| | | Ind 2 | Receita líquida para as Autarquias (milhões de euros) | Receita ponderada pelos impactos da variação em IMT e IMI | | 2,3 | 2,3 | 2,1 | 15% | | | |
| | | Ind 3 | Taxa de Cobrança Coerciva (%) | Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida | | 15,8 | 14,8 | 30% | | | | |
| PG4 Gestão, Qualificação e Motivação dos colaboradores | | | | | | | | | | | | |
| OB 2 | Ponderação | 55% | | | | | | | | | | |
| Maximizar a execução do Plano de Formação Profissional | 55% | Ind1 | Taxa de Realização do Plano de Formação (%) | [(Volume de Formação realizado / Volume total de Formação previsto no PF)*100] | | | 80% | 60,0% | 103,3% | 129,13% | ● | 23,3% |
| | | Ind2 | Taxa de Realização da Formação Presencial prevista no Plano de Formação (%) | [(Volume de Formação Presencial realizado / Volume total de Formação previsto no PF)*100] | | | 65% | 20,0% | 67,8% | 104,31% | ● | 2,8% |
| | | Ind3 | Taxa de Realização da Formação em b-Learning prevista no Plano de Formação (%) | [(Volume de Formação em b-Learning realizado / Volume total de Formação previsto no PF)*100] | | | 15% | 20,0% | 35,4% | 236,00% | ● | 20,4% |
| OB 3 | Ponderação | 25% | | | | | | | | | | |
| Garantir que 65% dos dirigentes, chefias e demais trabalhadores da DGCI frequentam uma acção de formação | 25% | Ind1 | % de efectivos que frequentam uma acção de formação | [(N.º de efectivos que frequentam uma acção de formação / N.º Total de efectivos) * 100] | | | 65% | 100,0% | 89,4% | 137,54% | ● | 24,4% |
| OB 4 | Ponderação | 10% | | | | | | | | | | |
| Aumentar a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação e a utilização de novas ferramentas colaborativas através das TIC | 10% | Ind1 | Aumento % de Documentos de referência disponibilizados na Intranet (Dref [®]) (Manuais e outros conteúdos formativos). | [(Nº Dref [®] disponibilizados em 2009-N.º de Dref [®] disponibilizados em 2008 / N.º de Dref [®] disponibilizados em 2008) * 100] | | | 10% | 20,0% | 49,0% | 490,00% | ● | 39,0% |
| | | Ind2 | Aumento % de eventos colaborativos realizados relativamente ao ano anterior | (N.º de eventos colaborativos realizados em 2009-N.º total de eventos realizados em 2008/N.º total de eventos realizados em 2008)*100) | | | 30% | 80,0% | 100,0% | 333,33% | ● | 70,0% |

Anexo II - Execução do Plano De Formação 2009 (Valores Globais)

| Formação Prevista no PF | | Formação Realizada | | |
|-------------------------|----------------|--------------------|----------------|-------------------|
| N.º Participantes | V. de Formação | N.º Participantes | V. de Formação | Tx. Realização PF |
| 34.699 | 500.122 | 59.194 | 516.515 | 103,3% |

Anexo III - Quadro resumo da formação realizada por áreas de competências | áreas formativas

| ÁREA DE COMPETÊNCIAS | ÁREA FORMATIVA | N.º Participantes | Volume Formação (Horas) |
|--|--------------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Competências Técnicas (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | Fiscalidade/ Áreas Conexas | 30.356 | 216.497 |
| | Auditoria/ Contabilidade | 3.256 | 47.188 |
| | Cobrança | 410 | 2.409 |
| | Aplicações Informáticas | 4.605 | 45.136 |
| | Qualidade no Serviço ao Contribuinte | 434 | 7.812 |
| Total | | 39.061 | 319.042 |
| Competências de Gestão e Liderança (Dirigentes e Chefias) | Gestão e Liderança | 16.659 | 142.269 |
| Total | | 16.659 | 142.269 |
| Competências Genéricas (Transversais) | Informática | 1.371 | 34.095 |
| | Administrativa e Financeira | 472 | 7.656 |
| | Línguas Estrangeiras | 367 | 6.911 |
| | Formação de Formadores e Tutores | 348 | 4.752 |
| | Qualidade, Higiene e Segurança | 916 | 1.790 |
| Total | | 3.474 | 55.204 |
| Total Geral | | 59.194 | 516.515 |

**Anexo IV - Quadro resumo da taxa de realização por objectivo
(QUAR 2009)**

| Objectivos Operacionais | Indicadores | Meta 2009 | Peso | Resultado | Taxa Realização | Desvio | Realização Ponderada | Realização por objectivo |
|--|-------------|-----------|--------|-----------|-----------------|--------|----------------------|--------------------------|
| PG 1 Receita e cumprimento voluntario | | | | | | | | |
| Obj 1 | Ponderação | | | 10% | | | 108,8% | 10,9% |
| | Ind 1 | 14,8 | 100% | 16,1 | 108,8% | 8,8% | 108,8% | |
| PG 4 Gestão, Qualificação e Motivação dos colaboradores | | | | | | | | |
| Obj 2 | Ponderação | | | 55% | | | 145,54% | 80,05% |
| | Ind 1 | 80% | 60,0% | 103,3% | 129,1% | 23,3% | 77,48% | |
| | Ind 2 | 65% | 20,0% | 67,8% | 104,3% | 2,8% | 20,86% | |
| | Ind 3 | 15% | 20,0% | 35,4% | 236,0% | 20,4% | 47,20% | |
| Obj:3 | Ponderação | | | 20% | | | 137,54% | 27,51% |
| | Ind 1 | 65% | 100,0% | 89,4% | 137,54% | 24,4% | 137,54% | |
| Obj 4 | Ponderação | | | 10% | | | 364,66% | 36,47% |
| | Ind 1 | 10% | 20,0% | 49,00% | 490,00% | 39,00% | 98,00% | |
| | Ind 2 | 30% | 80,0% | 100,00% | 333,33% | 70,00% | 266,66% | |
| Avaliação Global | | | | | | | 154,90% | |

Anexo V - Custos anuais da Formação (Interna e Externa)

| Custos suportados com a Formação em 2009 | | | |
|--|---------------------|----------------------|---------------------|
| Tipo de Formação | Custos Directos a) | Custos Indirectos b) | Total |
| Formação Interna | 1.962.155,58 | 6.208.269,00 | 8.170.424,58 |
| Formação Externa | 2.140,00 | - | 2.140,00 |
| Total | 1.964.295,58 | 6.208.269,00 | 8.172.564,58 |