

Plano de Formação 2009

Índice

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| NOTA INTRODUTÓRIA | 3 |
| 1. O CENTRO DE FORMAÇÃO | 5 |
| 1.1 Competências do CF | 5 |
| 1.2 Visão | 6 |
| 1.3 Princípios orientadores | 6 |
| 2. O SISTEMA DE FORMAÇÃO DA DGCI | 7 |
| 2.1 Diagnóstico das Necessidades de Formação para 2009 | 8 |
| 3. ANÁLISE SWOT | 12 |
| 4. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2009 | 13 |
| 4.1 Objectivos estratégicos para 2009 (QUAR) | 14 |
| 4.2 Objectivos operacionais e metas a atingir em 2009 | 15 |
| 4.3 Resultados esperados | 17 |
| 5. RECURSOS HUMANOS, MATERIAIS E FINANCEIROS | 19 |
| 5.1 Recursos Humanos | 19 |
| 5.2 Recursos Financeiros | 20 |
| 5.3 Recursos Materiais | 22 |
| 6. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO | 23 |
| 6.1 Avaliação de reacções/satisfação | 23 |
| 6.2 Avaliação de aprendizagens | 23 |
| 6.3 Avaliação de resultados/impacte na organização | 24 |
| 7. AVALIAÇÃO DE RESULTADOS | 24 |
| 8. OUTRAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER | 26 |
| 8.1 Centro de Recursos em Conhecimento Virtual | 26 |
| 8.2 Sítios da DGCI | 26 |
| 8.3 Gestão da Formação | 26 |
| 8.4 Apoio Logístico à realização de provas no âmbito da Avaliação Permanente | 27 |
| 8.5 Apoio Audiovisual | 28 |
| Formação prevista para 2009 (Mapa de cursos) | 29 |

Nota Introdutória

No quadro de modernização da DGCI, em que se faz apelo a um novo modelo de serviço público baseado em critérios de qualidade e na proximidade com o cidadão, a um novo modelo de gestão mais centrado nos resultados e à avaliação do desempenho assente na responsabilização e no cumprimento de objectivos, a formação profissional contínua ganha um papel de relevo enquanto instrumento privilegiado de intervenção estratégica na qualificação dos recursos humanos da DGCI.

A pertinência desse papel é tanto mais relevante se considerarmos que a garantia da prestação de um serviço de qualidade ao cidadão, pautado pelo rigor e eficácia, requer uma formação cada vez mais qualificante e dirigida a saberes especializados e que a introdução de uma nova cultura de avaliação do desempenho assente na responsabilização requer a adaptação a novos princípios e práticas de gestão, a novos comportamentos e a novas metas de trabalho associadas a novas formas de organização.

Na verdade, para que a formação ganhe em oportunidade e eficácia, tenha qualidade e seja pertinente no quadro de modernização preconizado para a DGCI, torna-se necessário fazê-la incidir no reforço efectivo e concreto de competências que permitam aos trabalhadores da DGCI atingir índices de performance que estejam em conformidade com os padrões de qualidade exigidos.

Para tal, é necessário direccionar a formação para o desenvolvimento de novas valências formativas, mais assentes em critérios de eficácia e qualidade e menos em critérios de quantidade. Só assim se permitirá a criação e dinamização de novas práticas pedagógicas, o desenvolvimento de conteúdos que sirvam de suporte à formação e à disseminação de conhecimento e, em última instância, a maximização da qualidade da formação por forma a ter impacto no serviço a prestar ao cidadão.

Por outro lado, e porque acreditamos que o desenvolvimento dos conhecimentos e competências dos trabalhadores da DGCI são condição primordial para a sua qualificação, satisfação e realização profissional, e sendo estes factores fundamentais para a sustentação de uma organização moderna, inteligente e socialmente responsável, entendemos ser necessário alterar em 2009 alguns dos paradigmas da formação até aqui desenvolvidos para outros que nos parecem estar mais em sintonia com os objectivos que se pretendem alcançar justificando, assim, o investimento efectuado.

É, pois, neste contexto de mudança, que consideramos ser pertinente e adequado ter em conta as seguintes prioridades:

- Criar valências formativas mais direccionadas para o reforço efectivo e concreto de competências que permitam a todos os trabalhadores da DGCI atingir índices de performance e de eficácia que estejam em conformidade com os padrões de qualidade e objectivos definidos para a sua área de actuação;
- Desenvolver valências formativas inovadoras que permitam aos dirigentes e chefias da DGCI adquirir as competências adequadas ao exercício de responsabilidades de gestão, designadamente no que respeita à missão de serviço público e às estratégias e novos modelos de gestão, bem como competências essenciais ao exercício de uma liderança eficaz nesse contexto;

- Promover, através da formação, uma cultura de qualidade no serviço a prestar ao contribuinte por forma a aproximar a administração fiscal do cidadão e das empresas, a dar cumprimento célere e eficaz às suas solicitações e sedimentar uma relação de confiança mútua com os contribuintes cumpridores;
- Garantir que todos os trabalhadores da DGCI tenham igualmente acesso à formação;
- Garantir que os trabalhadores da DGCI possam beneficiar do processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades;
- Desenvolver e dinamizar novas práticas pedagógicas através da utilização de Sistemas Interactivos de Comunicação suportados pelas TIC, nomeadamente através da criação de comunidades de aprendizagem colaborativas (fóruns, chats, videoconferências, wikis).
- Criar e disponibilizar conteúdos pedagógicos de qualidade que, em tempo útil, sirvam de suporte à formação presencial, em e-learning e à auto-formação.

A Direcção

1. O Centro de Formação

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

1.1 Competências do CF

Nos termos do Art.º 22 da Portaria n.º 348/2007, de 30 de Março, compete ao Centro de Formação no âmbito das suas atribuições - *Qualificar e motivar os recursos humanos da DGCI*, o seguinte:

- 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, encontro e seminários.

1.2 Visão

O Centro de Formação tem por ambição tornar a formação num processo contínuo e permanente de desenvolvimento profissional e pessoal com vista ao desenvolvimento das competências e motivação dos trabalhadores 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 a as quais está vocacionada.

1.3 Princípios orientadores

Pautando as suas acções em princípios que reflectem a sua crença no potencial humano e no seu compromisso em desenvolver as competências e motivações dos colaboradores da DGCI, respeitando sempre as diferenças individuais de cada um em contexto de aprendizagem e os seus acordos de parceria nas relações que estabelece com outras entidades e para além do respeito pelos códigos éticos e deontológicos aplicados ao serviço público e do Código de Conduta dos Funcionários da DGCI, o Centro de Formação orienta a sua actuação com base nos seguintes valores:

- **Integridade** nos seus actos;
- **Responsabilidade social** nas suas decisões;
- **Respeito** nas suas relações;
- **Transparência** nas suas comunicações.

Também, porque acreditamos que o sucesso da formação profissional e o impacto positivo que possa ter na eficácia organizacional e na motivação individual dos trabalhadores da DGCI só é possível mediante o compromisso de todos e a conjugação empenhada de esforços para:

- **Desenvolver a qualidade da formação** - mediante a disponibilização de informação e colaboração na gestão do processo formativo de modo a proporcionar o alinhamento do Plano de Formação com as necessidades e objectivos organizacionais;
- **Desenvolver as competências individuais** - através da participação e empenhamento no processo de aprendizagem por forma a tirar o melhor partido das oportunidades e meios disponíveis;
- **Desenvolver a responsabilidade organizacional** - através de uma atitude pró-activa que garanta o acesso à formação que seja relevante para a função exercida;
- **Desenvolver o conhecimento** - através da partilha de conhecimentos e experiências que permitam a uniformização de procedimentos e o desenvolvimento de uma verdadeira cultura de aprendizagem.

Espera-se que todos os agentes envolvidos no processo formativo, possam dar um contributo permanente e pró-activo neste sentido.

2. O sistema de Formação da DGCI

O sistema de formação da DGCI é organizado em torno de um ciclo de actividades e de intervenções de carácter formativo que decorrem em etapas distintas - o Diagnóstico de Necessidades de Formação, o Planeamento, a Concepção, a Organização e o Desenvolvimento da Formação e a Avaliação.



O Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) é a primeira etapa de todo um processo que se pretende direccionado para a satisfação das reais necessidades de formação dos dirigentes, técnicos e outros colaboradores da DGCI.

Trata-se de uma etapa fundamental para a elaboração do Plano de Formação em que se procura diagnosticar não só as necessidades individuais de formação mas também as necessidades organizacionais decorrentes do Plano estratégico da DGCI.

Procura-se, assim, projectar as prioridades, os objectivos e as estratégias/projectos a desenvolver em matéria de formação profissional que possam dar resposta concreta aos problemas funcionais do dia a dia e, ao mesmo tempo, estejam inscritos nos objectivos da organização.

Para além das linhas de orientação estratégica, dos objectivos de formação e das estratégias a desenvolver para a prossecução desses objectivos, o diagnóstico das necessidades permite ainda estimar o volume de formação que se prevê vir a realizar em cada ano.

Relativamente a 2009, pretende-se executar um Plano de Formação que:

- Contemple uma aprendizagem profissional mais direccionada para a aplicação prática dos conhecimentos e saberes;
- Integre e satisfaça as necessidades individuais e organizacionais de formação;
- Promova o desenvolvimento continuado das qualificações e competências dos profissionais da DGCI.

Assim, e à semelhança do ano anterior, toda a oferta formativa irá ser inserida numa vertente de Formação Contínua organizada numa lógica de competências agrupadas em 3 domínios fundamentais - Competências Técnicas Específicas, Competências de Gestão e Liderança e Competências Genéricas (Transversais), nos quais se inserem diferentes temáticas formativas resultantes das necessidades diagnosticadas.

Pretende-se deste modo criar um Plano de Formação flexível, e ao mesmo tempo abrangente, que seja direccionado para aprendizagens em contexto profissional nas diferentes áreas de negócio da DGCI.

2.1 Diagnóstico das Necessidades de Formação para 2009

2.1.1 Necessidades Individuais de Formação

À semelhança de anos anteriores, o diagnóstico das necessidades individuais de formação para 2009 teve por base um questionário disponibilizado on-line, via Intranet, em que se solicitou a todos os trabalhadores da DGCI que seleccionassem até 3 cursos (presenciais e/ou em *blended learning*) dos referidos no Catálogo apresentado ou que sugerissem outros aí não contemplados.

O levantamento das necessidades individuais de formação (selecção dos cursos) decorreu no período compreendido entre 19 a 26 de Setembro de 2008, sendo que o prazo para a aprovação dos cursos seleccionados, pelos respectivos superiores hierárquicos, prolongou-se até 3 de Outubro de 2008.

Os cursos foram apresentados tendo em conta as três áreas de competências a desenvolver na DGCI - Competências Técnicas (domínio técnico-profissional do GAT), Competências de Gestão e Liderança (para Dirigentes e Chefias) e Competências Genéricas (Transversais).

Relativamente aos resultados globais, verificou-se um total de **23.395 necessidades de formação registadas** mediante a selecção dos cursos apresentados (mais 2% do que no ano anterior) das quais 22.803 se encontram validadas mediante a aprovação dos superiores hierárquicos e 1.065 à espera de validação.

Quadro resumo do Levantamento das Necessidades de Formação (valores globais)

| Necessidades de Formação | Total* |
|------------------------------------------------------------------|--------|
| Registadas | 24.336 |
| Aprovadas | 22.803 |
| À espera de aprovação | 1.065 |
| Rejeitadas | 468 |
| Consideradas para efeitos de diagnóstico (Aprovadas + Em Espera) | 23868 |

* A partir do nº de inscrições verificadas nos diferentes cursos

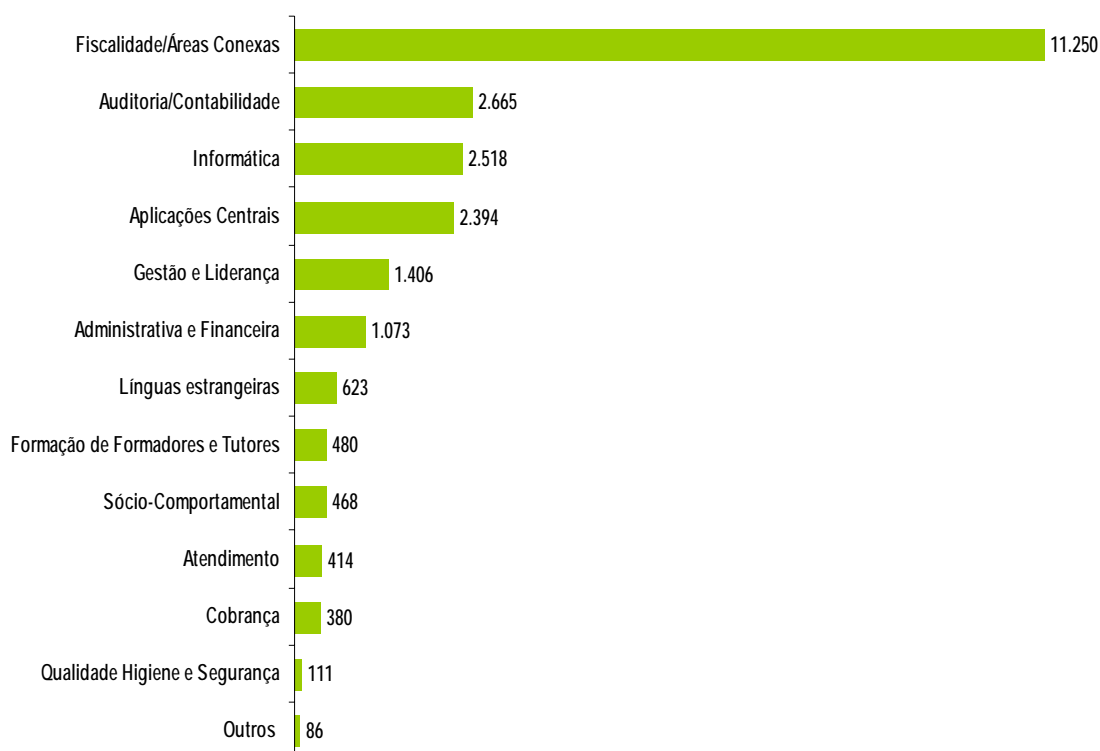
De entre os cursos seleccionados em maior número, destacam-se os referentes às áreas técnicas específicas, tais como a área da Fiscalidade e áreas conexas, (47% dos cursos seleccionados) e a Auditoria e Contabilidade (11% dos cursos seleccionados).

Refira-se, ainda, o peso das Aplicações Centrais nas necessidades diagnosticadas (10% dos cursos seleccionados) sendo que o destaque vai para as Aplicações do Património (296 registos) e para as Aplicações dos Fluxos Financeiros (739 registos).

Quadro resumo da % de Necessidades de Formação diagnosticadas por Áreas Formativas

| Área Formativa | (%) |
|----------------------------------|-----|
| Fiscalidade/Áreas Conexas | 47% |
| Auditoria/Contabilidade | 11% |
| Informática | 11% |
| Aplicações Centrais | 10% |
| Gestão e Liderança | 6% |
| Área Administrativa e Financeira | 4% |
| Restantes áreas (6 áreas) | 11% |

Número de cursos seleccionados por áreas formativas



2.1.2 Necessidades organizacionais de Formação

No que respeita ao diagnóstico das necessidades estratégicas de formação teve-se em conta o contexto interno em que a DGCI irá desenvolver a sua actividade, nomeadamente no que se refere à introdução do SIADAP - Novo Sistema de Avaliação de Desempenho, bem como aos objectivos estratégicos e operacionais delineados no seu Plano de Actividades para 2009 em articulação com o Plano Estratégico da DGCI para 2008-2010.

Com a introdução do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), através da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, destinado a avaliar os desempenhos organizacionais e individuais, irá privilegiar-se a formação nesta área para Dirigentes, Chefias e demais trabalhadores através do projecto de formação designado por *mySIADAP*. Procurar-se-á, deste modo, não só divulgar a informação junto dos colaboradores mas também desenvolver as competências necessárias a uma boa aplicação do novo modelo de avaliação junto dos avaliadores

Por outro lado, e porque se pretende introduzir a mudança para um novo paradigma de gestão sustentado por uma definição clara de objectivos e metas que visam responsabilizar o contributo de todos nos resultados alcançados, considerou-se ser pertinente continuar a investir na formação em Gestão e Liderança tendo em conta não só a formação em *Gestão por Objectivos*, como também outras temáticas com ela relacionadas.

Em articulação com o quadro estratégico da DGCI para 2009, no qual se insere o Programa 4 - *Gestão, Qualificação e Motivação dos Colaboradores*, o Centro de Formação irá orientar a sua actividade formativa por forma a ser um facilitador e um catalisador positivo em acções que visam:

- Promover uma maior eficácia no serviço a prestar ao cidadão e às empresas, direccionando a formação para o Atendimento;
- Promover o cumprimento das obrigações fiscais;
- Desenvolver uma cultura de excelência;
- Aumentar o grau de satisfação do cidadão;
- Melhorar a imagem da Organização;
- Promover a troca de conhecimentos e experiências entre os colaboradores da DGCI e outras organizações que com ela colaborem;
- Desenvolver um capital de conhecimento que seja representativo em qualidade do *Know-how* e experiência acumulada na DGCI.

Assim, e no âmbito do *Projecto de Qualidade da DGCI*, irá dar-se prioridade à formação para o desenvolvimento de competências na utilização das aplicações centrais, nomeadamente na área da Cobrança, Justiça e outras que tenham impacto nos resultados a atingir e na qualidade do serviço a prestar ao contribuinte.

Por outro lado, continuar-se-á a dar prioridade à actualização de conhecimentos decorrente das alterações legislativas (OE/2009) bem como ao desenvolvimento de competências em *áreas core* da DGCI como sejam a Inspeção Tributária, no que respeita às técnicas de Auditoria Tributária e Auditoria Informática.

Dada a importância para a flexibilização e eficácia da DGCI, a nossa atenção irá também para o desenvolvimento de competências transversais ao nível da área administrativa, nomeadamente no que respeita à introdução de Instrumentos de Gestão Documental, Novo Regime de Contratação Pública, Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações e Código de Procedimento Administrativo.

Ainda no alinhamento do Programa 4 da DGCI - *Gestão, Qualificação e Motivação dos Colaboradores*, procurar-se-á contribuir para a motivação dos colaboradores no sentido de abranger um maior leque de participantes na formação, não tanto no aspecto quantitativo, mas para que a formação possa ser um contributo e factor importante na manutenção e aumento da motivação individual e colectiva. Assim, constitui um dos principais objectivos do CF assegurar que pelo menos 65% dos efectivos da DGCI frequentem, no mínimo, uma acção de formação.

Paralelamente a estas linhas orientadoras refira-se o projecto de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades e da Avaliação Permanente aos quais se irá dar continuidade em 2009.

3. Análise SWOT

A fim de estabelecer prioridades e tomar decisões estratégicas relativamente aos projectos formativos a desenvolver em 2009, importa fazer uma análise sobre os factores internos e externos que possam ter um impacto significativo no seu desenvolvimento.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade técnica e disponibilidade dos colaboradores e formadores; • Disseminação do conhecimento através da Intranet e Internet; • Possibilidade em desenvolver parcerias com outras entidades no desenvolvimento de projectos formativos específicos; • Desenvolvimento da consistência e integração dos sistemas informáticos; • Integração das potencialidades da Web 2.0 na plataforma de e-learning. | <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente interação entre as unidades orgânicas responsáveis pela concepção dos impostos e o Centro de Formação; • Insuficiência ao nível da criação e actualização de conteúdos pedagógicos; |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Profissionais motivados para acederem à formação profissional; • Vontade em promover uma cultura de elevado desempenho e profissionalismo; • Administração fiscal electrónica; • Criação de um sistema integrado de atendimento ao contribuinte; • Implementação do sistema de avaliação de desempenho (SIADAP); • A iniciativa “Novas Oportunidades” enquanto estratégia para a formação de activos. | <ul style="list-style-type: none"> • Frequência e rapidez das alterações legislativas de natureza fiscal; • Acelerada mutação da realidade económica e tecnológica; • Sofisticação da fuga e da fraude organizada; • Aumento da litigância. |

4. Orientações estratégicas para 2009

No âmbito da visão atrás enunciada e de acordo com o alinhamento estratégico traçado para a DGCI em 2009, o Centro de Formação propõe-se:

- Dar continuidade ao processo de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências dos trabalhadores da DGCI através de uma formação mais adaptada às suas especificidades funcionais e mais orientada para saberes que se traduzam em performances com impacto directo na qualidade do serviço a prestar ao cidadão;
- Promover o aumento e o reforço das qualificações e da motivação dos colaboradores da DGCI garantindo o acesso a, pelo menos, uma acção de formação a cada trabalhador;
- Orientar a formação contínua para o desenvolvimento das competências técnicas específicas em áreas de actividades consideradas prioritárias no quadro estratégico da DGCI - Gestão do Imposto, Inspeção 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;
- Direcctionar a formação à distância essencialmente para a Avaliação Permanente, de carácter obrigatório, e para a divulgação de conteúdos teóricos de âmbito fiscal e áreas afins que permitam a actualização de conhecimentos nessas áreas;
- Direcctionar a formação presencial para a criação de “nichos de excelência” em áreas específicas de actuação como sejam, por exemplo, a Auditoria, a Tributação de Produtos Financeiros, a Cooperação Administrativa Internacional, a Investigação Criminal e para áreas formativas que impliquem a aquisição de saberes especializados ou que envolvam uma componente essencialmente prática tais como as aplicações informáticas;
- 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, nomeadamente ao nível da Nova Gestão Pública e do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na AP (SIADAP) e outras, e uma liderança forte que seja mobilizadora do empenho e motivação dos trabalhadores para o esforço conjunto no melhoramento do desempenho e imagem dos serviços;
- Potenciar o uso das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) através do desenvolvimento de novos ambientes de aprendizagem que utilizem sistemas interactivos de comunicação em Web 2.0, nomeadamente através da criação de comunidades virtuais colaborativas que permitam a aquisição e disseminação de conhecimento mediante a partilha de experiências entre os trabalhadores da DGCI;
- Implementar uma cultura de excelência promovendo o acesso a novas práticas de gestão através da celebração de protocolos com Escolas de Gestão e Universidades;

- Dar continuidade ao 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).
- Desenvolver o novo Portal das Finanças de acordo com o novo modelo de governação;
- Aumentar a produção e actualização de conteúdos de apoio à formação disponibilizados através do centro de Conhecimento via Intranet.

4.1 Objectivos estratégicos para 2009 (QUAR)

Tendo em conta as prioridades atrás referidas e em conformidade com os compromissos assumidos no Quadro de Avaliação e Responsabilidade - QUAR para efeitos de SIADAP, constituem objectivos estratégicos do CF para 2009 os seguintes:

- 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.

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 |

4.2 Objectivos operacionais e metas a atingir em 2009 (QUAR)

Em simultâneo com o objectivo partilhado por todos os serviços da DGCI - Realizar a receita orçamentada no que respeita ao Programa - Receita e Cumprimento voluntário, o Centro de Formação definiu como objectivos operacionais, dentro do quadro estratégico atrás referido e do Programa 4 da DGCI - Gestão, Qualificação e motivação dos colaboradores, os seguintes¹:

- **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.

No que respeita ao objectivo 2, pretende-se realizar 80% do Volume de Formação previsto no presente Plano, prevendo-se que 65% deste volume seja realizado sob a forma presencial e 15% em *blended learning*.

Relativamente ao objectivo 3, pretende-se que no mínimo 65% dos efectivos da DGCI frequentem, pelo menos, uma acção de formação em 2009.

No que se refere ao objectivo 4, prevê-se como meta aumentar em 10% a produção de documentos de referência disponibilizados na Intranet (Manuais e outros conteúdos formativos) relativamente ao ano anterior e em 30% os eventos colaborativos através da criação de comunidades virtuais de aprendizagem que permitam desenvolver, mediante uma abordagem colaborativa, a partilha de conhecimentos e experiências entre os colaboradores da DGCI.

As metas e estratégias/acções a desenvolver para o cumprimento destes objectivos são os apresentados no quadro da página seguinte:

¹ QUAR do CF para 2009

Quadro resumo dos objectivos e estratégias/acções a desenvolver em 2009

| 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 | <p>Garantir uma maior interacção na comunicação e conjugação de esforços entre o CF e as restantes unidades orgânicas da DGCI</p> <p>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</p> |
| 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 |

4.3 Resultados esperados

Em articulação com os objectivos e estratégias atrás enunciados, o Centro de Formação propõe-se realizar um **Volume de 500.122 Horas de Formação** para **34.699 Participantes**, em regime presencial e *blended learning*, distribuído pelas seguintes áreas de competências:

- **Competências Técnicas** (domínio técnico profissional específico do GAT);
- **Competências de Gestão e Liderança** (para dirigentes e chefias);
- **Competências Genéricas** (transversais a todas as áreas funcionais da DGCI).

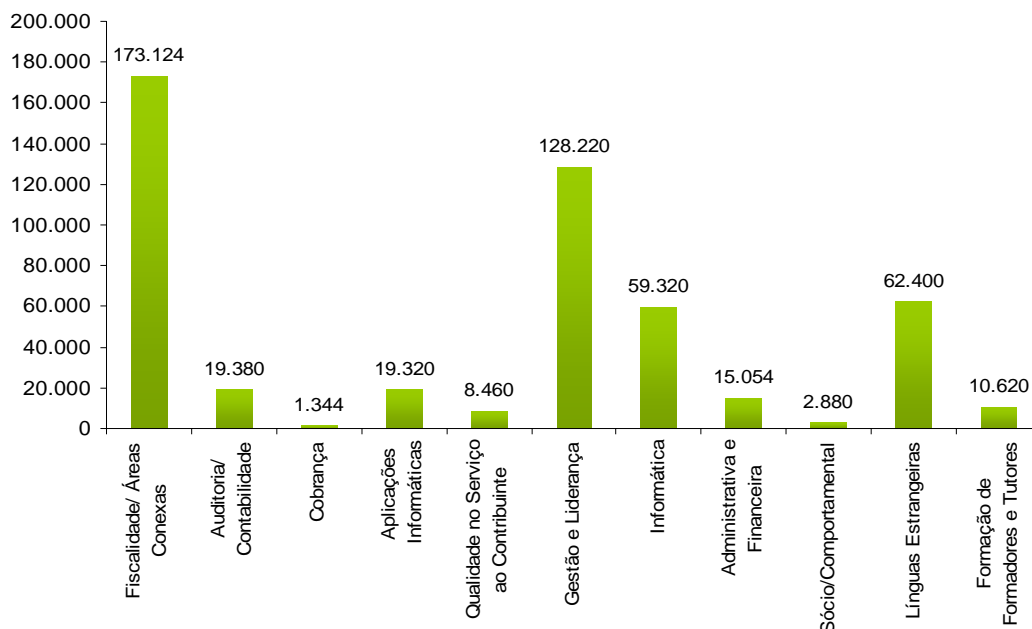
Quadro resumo da formação prevista para 2009 (Presencial e b-Learning)

| ÁREA DE COMPETÊNCIAS | ÁREA FORMATIVA | N.º Participantes | | | Volume de Formação | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|--------------------|----------------|----------------|
| | | P* | b-L** | Total | P* | b-L** | Total |
| Competências Técnicas (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | Fiscalidade/ Áreas Conexas | 7.574 | 4.815 | 12.389 | 54.294 | 118.830 | 173.124 |
| | Auditoria/ Contabilidade | 1.160 | 310 | 1.470 | 12.600 | 6.780 | 19.380 |
| | Cobrança | 224 | | 224 | 1.344 | | 1.344 |
| | Aplicações Informáticas | 1.119 | 760 | 1.879 | 12.960 | 6.360 | 19.320 |
| | Qualidade no Serviço ao Contribuinte | 470 | | 470 | 8.460 | | 8.460 |
| Total | | 10.547 | 5.885 | 16.432 | 89.658 | 131.970 | 221.628 |
| Competências de Gestão e Liderança (Dirigentes e Chefias) | Gestão e Liderança | 3.245 | 11.150 | 14.395 | 32.970 | 95.250 | 128.220 |
| | Total | 3.245 | 11.150 | 14.395 | 32.970 | 95.250 | 128.220 |
| Competências Genéricas (Transversais) | Informática | 360 | 1.340 | 1.700 | 5.940 | 53.380 | 59.320 |
| | Administrativa e Financeira | 1.077 | | 1.077 | 15.054 | | 15.054 |
| | Sócio/Comportamental | 160 | | 160 | 2.880 | | 2.880 |
| | Línguas Estrangeiras | 160 | 400 | 560 | 14.400 | 48.000 | 62.400 |
| | Formação de Formadores e Tutores | 225 | 150 | 375 | 3.600 | 7.020 | 10.620 |
| Total | | 1.982 | 1.890 | 3.872 | 41.874 | 108.400 | 150.274 |
| Total Geral | | 15.774 | 18.925 | 34.699 | 164.502 | 335.620 | 500.122 |

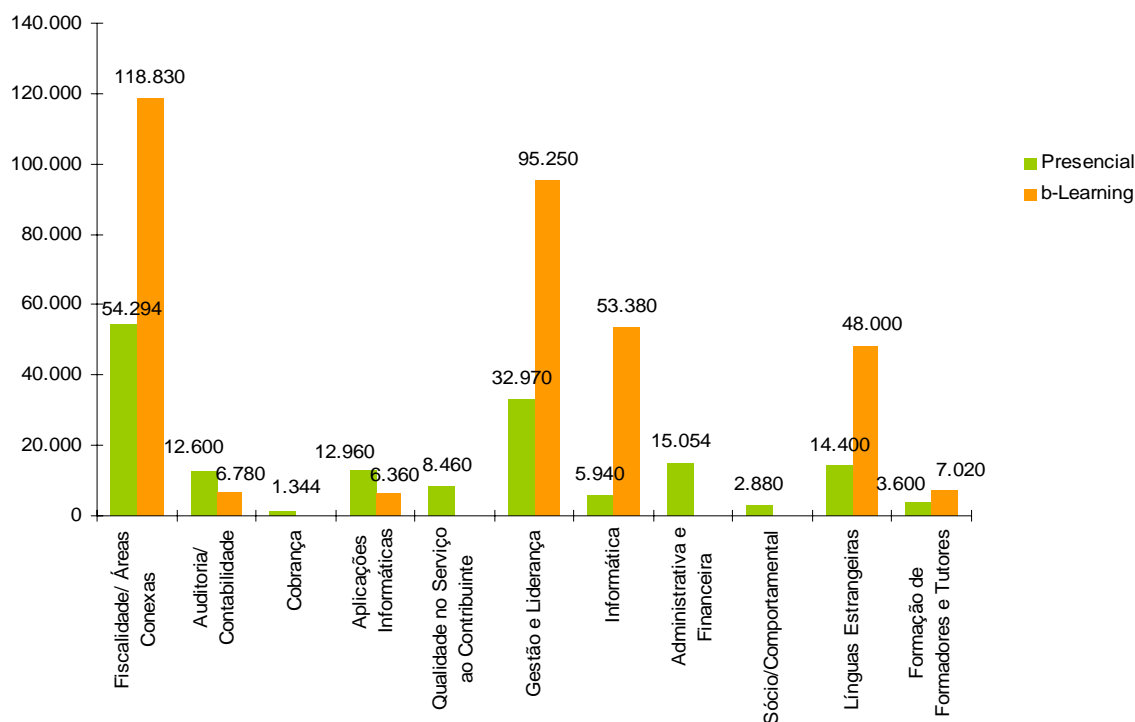
*P - Presencial

**b-L - blended-Learning

Volume de Formação previsto por Área Formativa



Volume de Volume de Formação previsto por Tipo de Formação (Presencial / b-Learning)



5. Recursos Humanos, Materiais e Financeiros

5.1 Recursos Humanos

Em 2009 o Centro de Formação conta com a colaboração de 40 efectivos, incluindo a direcção e coordenações, distribuídos pelas diferentes áreas funcionais em conformidade com o quadro seguinte:

Recursos Humanos afectos ao Centro de Formação em 2009

| SERVIÇOS | N.º Efectivos |
|----------------------------------------------|---------------|
| Edifício Satélite | |
| Directora de Serviços | 1 |
| Chefes de Divisão | 2 |
| Concepção e Desenvolvimento da Formação | 8 |
| Novas Tecnologias de Formação | 6 |
| Núcleo de Apoio à Gestão | 6 |
| Secretariado e Apoio Auxiliar Administrativo | 2 |
| Núcleo do Site | 2 |
| Campo Mártires Da Pátria | |
| Núcleo de Apoio Logístico e Edições | 9 |
| Núcleo de Audiovisuais | 4 |
| TOTAL | 40 |

Dado o reduzido número de colaboradores, o recurso à constituição de equipas pluridisciplinares permitirá garantir o desenvolvimento dos projectos definidos, possibilitando, por esta via, o cumprimento dos objectivos.

Para além dos colaboradores permanentes atrás referidos, o CF irá ainda recorrer a:

Bolsa de Formadores Internos

Estes colaboradores, oriundos de vários serviços da DGCI, serão seleccionados em função da sua capacidade técnico - pedagógica, tendo em conta as diferentes temáticas e conteúdos programáticos a desenvolver, sendo a sua colaboração assegurada mediante autorização prévia dos respectivos dirigentes. Para este efeito, está em construção uma nova base de dados de formadores que resulta de uma recolha de dados feita em 2008 a nível nacional.

Formadores Externos

Sempre que tal se mostre necessário face à especificidade das temáticas a desenvolver, o CF irá recorrer a formadores e entidades externas à DGCI, igualmente seleccionados em função do seu perfil técnico - pedagógico, bem como da sua idoneidade nas áreas e mercado.

Outros Técnicos e Dirigentes

O CF contará igualmente com a colaboração de Dirigentes e técnicos das Direcções de Finanças, designadamente das Divisões de Planeamento e Coordenação no que se refere à gestão da formação a realizar nos respectivos serviços.

5.2 Recursos Financeiros

À semelhança de anos anteriores a DGCI irá apresentar a sua candidatura aos Fundos Estruturais Europeus - Programa Operacional Temático Potencial Humano, inserido no QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional para co-financiamento dos custos inerentes à formação profissional.

Relativamente aos custos não financiados pela candidatura (directos e indirectos) decorrentes da formação a realizar, os mesmos serão suportados pela DGCI.

Quadro resumo dos custos previstos para a formação a realizar em 2009

| Área de Competências | Área Formativa | Formadores | | Formandos | | TOTAL Custos (Directos + Indirectos) |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------------------------|
| | | Custos Directos | Custos Directos | Custos Indirectos * | | |
| Competências Técnicas Específicas | Fiscalidade/ Áreas Conexas | 677.912,30 | 558.400,76 | 2.008.878,00 | 3.245.191,06 | |
| | Auditoria/ Contabilidade | 157.323,00 | 129.587,95 | 466.200,00 | 753.110,95 | |
| | Cobrança | 17.541,44 | 17.624,32 | 49.728,00 | 84.893,76 | |
| | Aplicações Informáticas | 186.256,80 | 255.484,80 | 479.520,00 | 921.261,60 | |
| | Qualidade no Serviço ao Contribuinte | 114.604,80 | 131.877,30 | 313.020,00 | 559.502,10 | |
| Total | | 1.153.638,34 | 1.092.975,13 | 3.317.346,00 | 5.563.959,47 | |
| Competências de Gestão e Liderança | Gestão e Liderança | 446.633,60 | 513.947,35 | 1.219.890,00 | 2.180.470,95 | |
| | Total | 446.633,60 | 513.947,35 | 1.219.890,00 | 2.180.470,95 | |
| Competências Transversais | Informática | 85.367,70 | 117.097,20 | 219.780,00 | 422.244,90 | |
| | Administrativa e Financeira | 191.511,97 | 172.569,02 | 556.998,00 | 921.078,99 | |
| | Sócio/ Comportamental | 39.014,40 | 44.894,40 | 106.560,00 | 190.468,80 | |
| | Línguas Estrangeiras | 206.952,00 | 283.872,00 | 532.800,00 | 1.023.624,00 | |
| | Formação de Formadores e Tutores | 44.481,30 | 34.684,50 | 133.200,00 | 212.365,80 | |
| Total | | 567.327,37 | 653.117,12 | 1.549.338,00 | 2.769.782,49 | |
| Total Geral | | 2.167.599,31 | 2.260.039,60 | 6.086.574,00 | 10.514.212,91 | |

* Custos Indirectos: Custos relativos à ausência do funcionário, do seu local de trabalho

5.2.1 Metodologia de cálculo dos custos

A)- Custos Directos

Formadores

Deslocações/ Transporte - 37 euros

Para efeitos de cálculo, e tendo por base os anos anteriores, considera-se que apenas 15% dos Formadores se deslocam perfazendo uma média de 100 km/dia (100 km * 0,39€/km -- Portaria n.º 1553-D/2008, de 31 de Dezembro, perfaz 37 euros).

Custo considerado = Nº dias do curso * 37 * 0,15

Ajudas de custo - 29,43 euros

Considera-se que apenas 15% dos Formadores efectuem deslocações com direito a 50% desta compensação, cujo valor é definido na Portaria n.º 1553-D/2008, de 31 de Dezembro.

Custo considerado = Nº dias do curso * 19,43 * 0,15

Remunerações - 33 Euros/Hora

O valor da remuneração para os formadores internos é de 33 Euros/Hora, conforme valor superiormente sancionado por despacho do Senhor Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais.

Formandos

Deslocações -6 Euros/formando/dia

Para efeitos de cálculo dos custos, considerou-se que apenas 40% dos formandos se deslocam com direito a esta compensação.

Custo considerado = 40%* (Volume de formação em dias x 6 €)

Custo considerado = Volume de Formação em dias x 13,28 €

B)- Custos Indirectos

Formadores

Estes custos são suportados pela DGCI, relativos à ausência do posto de trabalho do Formador Interno, quando afecto à formação.

Formandos

Estes custos, suportados pela DGCI, são correspondentes à ausência do posto de trabalho nos dias de formação do Funcionário/Formando.

Remunerações - 13,28 Euros/Hora (valor médio)

5.3 Recursos Materiais

Para além das instalações no Edifício Satélite, onde se encontra a Direcção e a maioria dos seus serviços, o Centro de Formação dispõe de instalações no Campo Mártires da Pátria, n.º 3, em Lisboa onde, para além do núcleo de Apoio Logístico e Edições e Audiovisuais, existem 9 salas de formação, sendo 6 destinadas à Formação Teórica/Prática e 3 à formação através de meios informáticos:

| Salas de Formação | N.º de Salas |
|--------------------------------------------|--------------|
| Campo Mártires da Pátria, n.º 3, em Lisboa | |
| Formação Teórica/Prática | 6 |
| Formação Assistida por Computador | 3 |

Para além destas, irá utilizar para a realização de seminários 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 trate de acções de formação a realizar fora do distrito de Lisboa.

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

6. Avaliação da Formação

No prosseguimento do que tem vindo a ser desenvolvido no último ano, continuar-se-á a aplicar mecanismos de avaliação que permitam aferir sobre a qualidade e impacto da formação no sentido de promover uma melhoria contínua no que respeita à sua eficácia e eficiência.

6.1 Avaliação de reacções/satisfação

A avaliação da formação presencial feita num primeiro nível¹, imediatamente após a sua realização, tem como finalidade o desenvolvimento eventual de acções de melhoria de qualidade.

Esta avaliação, feita mediante a aplicação de um questionário escrito, pretende avaliar a reacção/ grau de satisfação dos formandos e formadores relativamente às condições em que a formação foi realizada - conteúdos programáticos, desempenho do formador, métodos pedagógicos e recursos didácticos utilizados, condições ambientais e temporais de realização e suporte logístico.

6.2 Avaliação de aprendizagens

Em 2009 dar-se-á continuidade à avaliação a um segundo nível cujo objectivo é aferir em que medida os objectivos de aprendizagem foram alcançados, isto é, o nível de conhecimentos/saberes que foram adquiridos/desenvolvidos por parte dos seus beneficiários directos (formandos) através da formação.

Trata-se de uma avaliação centrada no tipo de “saberes” - cognitivos e relacionais - que poderá ser feita através da aplicação de métodos qualitativos e/ou quantitativos (dependendo do que se pretende avaliar) e que procura essencialmente dar resposta concreta às seguintes questões:

- Que conhecimentos (saberes) foram adquiridos/desenvolvidos por parte dos formandos?
- Que capacidades (saberes - fazer) foram adquiridos ou melhorados?
- Que atitudes (saberes relacionais) foram adquiridas ou melhoradas?

¹ Tomando como referência a abordagem desenvolvida por Kirkpatrick sobre as dimensões em que a formação pode ser avaliada (avaliar o quê?), podemos considerar 4 níveis de avaliação: Nível 1- Reacção; Nível 2 - Aprendizagens; Nível 3 - Comportamento/Transferência das aprendizagens para os contextos de trabalho e Nível 4 - Resultados/Impacte na organização.

6.3 Avaliação de resultados/impacte na organização

O sistema de avaliação tenderá, naturalmente, a evoluir para um terceiro e quarto níveis nos quais se irão avaliar os impactes da formação em contextos específicos de trabalho e nos resultados da organização.

Trata-se de avaliações follow-up em que se pretende avaliar duas realidades distintas:

1. Em que medida o programa de formação contribuiu directamente para o cumprimento dos objectivos da organização;
2. Em que medida criou as condições para que isso viesse a acontecer (contribuição indirecta).

Esta avaliação será útil na medida em que permite:

- Aferir as alterações produzidas pela formação nos contextos em que foi aplicada;
- Justificar a continuidade de um projecto/programa de formação ou a sua reformulação ou eventual extinção;
- Aferir o Retorno do Investimento na formação (ROI).

Sendo que estes níveis de avaliação permitem obter informação importante no que respeita à eficiência da formação enquanto meio para atingir os objectivos da DGCI e para a gestão da formação na medida em que poderão proporcionar uma melhoria do processo formativo, o CF, independentemente das dificuldades inerentes a uma avaliação deste tipo, continuará a desenvolver projectos desta natureza no que respeita a alguns programas de formação que pela sua especificidade permitem obter dados fidedignos.

7. Avaliação de resultados

Relativamente aos objectivos operacionais previstos neste Plano de Formação, a avaliação será feita:

- Anualmente, através do Relatório Anual de Actividades;
- Trimestralmente, através de mapas de controlo e do preenchimento das fichas de objectivos constantes na aplicação PA Excel/2009 desenvolvida pela DSPSI.

Todos os objectivos serão avaliados através dos indicadores referenciados no QUAR/2009 ¹ sendo que, no que respeita à execução do Plano de Formação, tomar-se-á como medida de eficácia a sua taxa de realização tendo em conta o Volume de horas de Formação realizado face ao Volume de horas de Formação previsto.

¹ QUAR 2009 do CF

Quadro resumo dos indicadores para avaliação de resultados

| Objectivos Operacionais Ponderação | | Indicadores e Fórmulas de Cálculo | | | Meta 2009 | Peso |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| Maximizar a execução do Plano de Formação | 55% | Ind1 | Taxa de Realização do Plano de Formação (%) | $[(\text{Volume de Formação realizado} / \text{Volume total de Formação previsto no PF}) * 100]$ | 80% | 60% |
| | | Ind2 | Taxa de Realização da Formação Presencial prevista no Plano de Formação (%) | $[(\text{Volume de Formação Presencial realizado} / \text{Volume total de Formação previsto no PF}) * 100]$ | 65% | 20% |
| | | Ind3 | Taxa de Realização da Formação em b-Learning prevista no Plano de Formação (%) | $[(\text{Volume de Formação em b-Learning realizado} / \text{Volume total de Formação previsto no PF}) * 100]$ | 15% | 20% |
| 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 | $[(\text{N.º de efectivos que frequentam uma acção de formação} / \text{N.º Total de efectivos}) * 100]$ | 65% | 100% |
| 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 (Drefª) (Manuais e outros conteúdos formativos), relativamente ao ano anterior | $[(\text{N.º Drefª disponibilizados em 2009} - \text{N.º de Drefª disponibilizados em 2008} / \text{N.º de Drefª disponibilizados em 2008}) * 100]$ | 10% | 20% |
| | | Ind2 | Aumento % de eventos colaborativos realizados relativamente ao ano anterior | $(\text{N.º de eventos colaborativos realizados em 2009} - \text{N.º total de eventos realizados em 2008} / \text{N.º total de eventos realizados em 2008}) * 100)$ | 30% | 80% |

8. Outras Actividades a Desenvolver

A fim de dar cumprimento aos seus objectivos, o Centro de Formação tem necessidade de desenvolver outras actividades para além daquelas que estão directamente relacionadas com a execução do Plano de Formação, nomeadamente ao nível da Gestão da Formação, sítios da DGCI (Internet e Intranet), Centro de Recursos em Conhecimento Virtual (Intranet), apoio logístico às provas de avaliação no âmbito da Avaliação Permanente, apoio audiovisual e representação internacional no âmbito da formação ao abrigo do programa Fiscalis e QREN.

8.1 Centro de Recursos em Conhecimento Virtual

Inserido no âmbito dos seus objectivos, o CF propõe-se aumentar em 10% a produção de conteúdos pedagógicos de apoio à formação, designadamente manuais, apresentações e outros que, do ponto de vista pedagógico, sejam relevantes enquanto suporte à formação presencial e auto-formação, bem como manter actualizada toda a informação relacionada com a área fiscal e outras com ela relacionada.

Procurar-se-á, assim, intensificar a oferta do Centro de Recursos em Conhecimento Virtual ao qual poderão aceder todos os colaboradores da DGCI com acesso à rede RITTA através do Portal da Intranet.

8.2 Sítios da DGCI

Na perspectiva de incrementar a qualidade do serviço a prestar ao cidadão, continuar-se-á a dar prioridade ao projecto de desenvolvimento do sítio único da DGCI - Portal das Finanças cuja produção/entrada em funcionamento se prevê para o 1.º semestre de 2009 após concluída a fase de testes a realizar pela DGITA.

Na perspectiva do novo modelo de governação, a alimentação e controlo dos conteúdos do sítio caberá a cada uma das Direcções de Serviços tendo em conta a especificidade da informação a disponibilizar de acordo com a sua área funcional. Caberá ao CF fazer a gestão do sítio no que respeita aos aspectos ergonómicos que possam contribuir para a sua qualidade e zelar para que a disponibilização on-line da informação seja feita em tempo oportuno.

8.3 Gestão da Formação

Relativamente à gestão da formação, continuar-se-á a dar prioridade ao projecto informático de âmbito nacional destinado à planificação e avaliação da formação, ainda em fase de desenvolvimento, à criação e desenvolvimento de novos mecanismos de avaliação com aplicação à formação presencial e ao cumprimento do protocolo estabelecido entre a DGCI a ANQ e o IEFP no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades, no sentido do reconhecimento e validação de competências para efeitos de certificação profissional. No âmbito desta iniciativa o CF coordena e estabelece contactos com todas as Direcções de Finanças que têm colaboradores aderentes à Iniciativa e assegura, para estes últimos, todas as diligências que se mostram indispensáveis, sendo que os colaboradores aderentes ascendem a um número superior a 700.

Para além destas, o CF continuará a desenvolver as suas actividades normais tendo em conta a melhoria dos seus índices de eficácia, nomeadamente no que respeita à:

- Avaliação das necessidades de formação;

- Elaboração do Plano Anual de Formação;
- Preparação das candidaturas aos Fundos Comunitários Europeus;
- Organização e divulgação das acções de formação junto dos serviços interessados;
- Tratamento estatístico de todas as acções realizadas a nível nacional;
- Controlo das acções realizadas no âmbito da candidatura aos Fundos Comunitários Europeus;
- Elaboração do relatório anual de actividades;
- Emissão de certificados para os participantes nas acções de formação;
- Avaliação da qualidade da formação

8.4 Apoio Logístico à realização de provas no âmbito da Avaliação Permanente

Para além de realizar a formação prevista para efeitos da Avaliação Permanente, cabe também ao CF assegurar o apoio logístico necessário à realização dos testes de avaliação previstos em cada ano.

No que diz respeito a 2009, estão previstos realizar-se testes de avaliação para 1950 candidatos de acordo com a distribuição do quadro seguinte:

| Categoria de Acesso | Data de realização do teste | N.º de Funcionários |
|---------------------|-----------------------------|---------------------|
| TAT 2 | Mai. 2009 | 81 |
| IT 2 | Mai. 2009 | 1 |
| TAT 2 | Out. 2009 | 245 |
| IT 2 | Out. 2009 | 86 |
| IT 2 | Out. 2009 | 18 |
| IT 2 | Abr. 2009 | 91 |
| IT 2 | Nov. 2009 | 91 |
| IT 2 | a) | 285 |
| TATA 3 | Out. 2009 | 64 |
| TATA 2 | Out. 2009 | 3 |
| TATA 2 | a) | 700 |
| Total | | 1950 |

a) Mês a definir

8.5 Apoio Audiovisual

Para além do suporte que será dado à formação presencial, o Núcleo de Audiovisuais prestará o apoio e colaboração habituais ao Ministério das Finanças e outras entidades que o solicitarem e continuará a produzir e criar vídeos de documentação sobre eventos ocorridos na DGCI e noutras entidades externas.

Formação prevista para 2009

Mapa de cursos

Quadro 1 - Quadro Resumo da Formação prevista para 2009 / Presencial e b-Learning

| ÁREA DE COMPETÊNCIAS | ÁREA FORMATIVA | N.º Participantes | | | Volume de Formação | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|--------------------|----------------|----------------|
| | | P* | b-L** | Total | P* | b-L** | Total |
| Competências Técnicas (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | Fiscalidade/ Áreas Conexas | 7.574 | 4.815 | 12.389 | 54.294 | 118.830 | 173.124 |
| | Auditoria/ Contabilidade | 1.160 | 310 | 1.470 | 12.600 | 6.780 | 19.380 |
| | Cobrança | 224 | | 224 | 1.344 | | 1.344 |
| | Aplicações Informáticas | 1.119 | 760 | 1.879 | 12.960 | 6.360 | 19.320 |
| | Qualidade no Serviço ao Contribuinte | 470 | | 470 | 8.460 | | 8.460 |
| Total | | 10.547 | 5.885 | 16.432 | 89.658 | 131.970 | 221.628 |
| Competências de Gestão e Liderança (Dirigentes e Chefias) | Gestão e Liderança | 3.245 | 11.150 | 14.395 | 32.970 | 95.250 | 128.220 |
| | Total | 3.245 | 11.150 | 14.395 | 32.970 | 95.250 | 128.220 |
| Competências Genéricas (Transversais) | Informática | 360 | 1.340 | 1.700 | 5.940 | 53.380 | 59.320 |
| | Administrativa e Financeira | 1.077 | | 1.077 | 15.054 | | 15.054 |
| | Sócio/Comportamental | 160 | | 160 | 2.880 | | 2.880 |
| | Línguas Estrangeiras | 160 | 400 | 560 | 14.400 | 48.000 | 62.400 |
| | Formação de Formadores e Tutores | 225 | 150 | 375 | 3.600 | 7.020 | 10.620 |
| Total | | 1.982 | 1.890 | 3.872 | 41.874 | 108.400 | 150.274 |
| Total Geral | | 15.774 | 18.925 | 34.699 | 164.502 | 335.620 | 500.122 |

*P - Presencial

**b-L - blended-Learning

Quadro 2 - Formação Contínua Prevista para 2009 /Competências Técnicas

| 1 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|--------------------------|-------|--------------------------------|-------|
| Área Formativa | Código | Cursos | Horas/Ação (a) | | N.º de participantes (b) | | Volume de Formação (c = a x b) | |
| | | | P* | b-L** | P* | b-L** | P* | b-L** |
| 1.01 Fiscalidade/ Áreas Conexas | 1.01.01 | IRS I | 6 | | 300 | | 1.800 | |
| | 1.01.02 | IRS II | | 30 | | 300 | | 9.000 |
| | 1.01.03 | Análise Declarativa/ IR e Alterações Legislativas OE 2009 | 6 | | 3.000 | | 18.000 | |
| | 1.01.04 | IRC I | 6 | | 325 | | 1.950 | |
| | 1.01.05 | IRC II - Mod/22 | | 30 | | 180 | | 5.400 |
| | 1.01.06 | IRC - Benefícios Fiscais | 6 | | 60 | | 360 | |
| | 1.01.07 | IRC -Incidência | | 24 | | 200 | | 4800 |
| | 1.01.08 | IRC - Regime simplificado | | 12 | | 150 | | 1.800 |
| | 1.01.09 | IRC - Regime Fiscal da Dedução de Prejuízos | | 18 | | 150 | | 2.700 |
| | 1.01.10 | IRC - Correção ao Valor de Transmissão de Imóveis | | 12 | | 150 | | 1.800 |
| | 1.01.11 | IRC - Tributação de Não Residentes | | 24 | | 200 | | 4.800 |
| | 1.01.12 | IRC - Liquidação | | 30 | | 150 | | 4.500 |
| | 1.01.13 | IRC - Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedade | | 18 | | 285 | | 5.130 |
| | 1.01.14 | Modelo 11 - Actos e Contratos sujeitos a Imposto s/ o Património e Impostos s/ o Rendimento | 6 | | 60 | | 360 | |
| | 1.01.15 | IVA/RITI - I | 6 | | 350 | | 2.100 | |
| | 1.01.16 | IVA/RITI - II | 12 | | 250 | | 3.000 | |
| | 1.01.17 | IVA Localização das operações Tributáveis | | 24 | | 200 | | 4.800 |
| | 1.01.18 | IMI | | 24 | | 300 | | 7.200 |
| | 1.01.19 | IMT | | 30 | | 300 | | 9.000 |
| | 1.01.20 | Imposto do Selo - Transmissões Gratuitas | | 30 | | 300 | | 9.000 |
| | 1.01.21 | Imposto do Selo, IMI e IMT | 12 | | 250 | | 3.000 | |
| | 1.01.22 | Avaliação Indirecta da Matéria Tributável | | 24 | | 100 | | 2.400 |
| | 1.01.23 | Preços de Transferência I | 6 | | 150 | | 900 | |
| | 1.01.24 | Preços de Transferência - II | 12 | | 90 | | 1.080 | |
| | 1.01.25 | Cooperação Administrativa - IVA | 6 | | 160 | | 960 | |
| | 1.01.26 | Tributação dos Produtos Financeiros I | 6 | | 80 | | 480 | |
| | 1.01.27 | Tributação dos Produtos Financeiros II | 12 | | 80 | | 960 | |
| | 1.01.28 | Fraude Tipo Carrocel - Casos Práticos | 6 | | 324 | | 1.944 | |
| | 1.01.29 | Convenções Dupla Tributação Internacional - IT | 12 | | 150 | | 1.800 | |
| | 1.01.30 | Dupla Tributação Internacional I - Englobamento Geral | 6 | | 200 | | 1.200 | |
| | 1.01.31 | Dupla Tributação Internacional II - Procedimentos Administrativos | 6 | | 200 | | 1.200 | |
| | 1.01.32 | Dupla Tributação Internacional III - Contencioso | 6 | | 150 | | 900 | |
| | 1.01.33 | LGT - Lei Geral Tributária | 12 | | 130 | | 1.560 | |
| | 1.01.34 | CPPT - Código de Procedimento e de Processo Tributário | 12 | | 100 | | 1.200 | |
| | 1.01.35 | RGIT - Regime Geral das Infracções Tributárias | 6 | | 170 | | 1.020 | |

*P - Presencial/ **b-L - blend-Learning

Quadro 2 - Formação Contínua Prevista para 2009 / Competências Técnicas (Continuação)

| 1 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|--------------------------|--------------|--------------------------------|----------------|
| Área Formativa | Código | Cursos | Horas/Ação (a) | | N.º de participantes (b) | | Volume de Formação (c = a x b) | |
| | | | P* | b-L** | P* | b-L** | P* | b-L** |
| 1.01 Fiscalidade/ Áreas Conexas | 1.01.36 | SIPDEV - Sistema de Publicitação de Devedores | | 12 | | 100 | | 1.200 |
| | 1.01.37 | SISCO - Sistema de Compensações | | 12 | | 100 | | 1.200 |
| | 1.01.38 | SCO - Sistema de Contra Ordenações | | 30 | | 300 | | 9.000 |
| | 1.01.39 | SEF- Sistema de Execuções Fiscais | | 24 | | 300 | | 7.200 |
| | 1.01.40 | SIGEPRA - Sistema de Gestão de Procedimentos de Revisão Administrativa | | 30 | | 300 | | 9.000 |
| | 1.01.41 | SIGVEC - Sistema de Gestão de Vendas Coercivas | | 30 | | 300 | | 9.000 |
| | 1.01.42 | SINQUER - Sistema de Investigação Criminal | | 18 | | 150 | | 2.700 |
| | 1.01.43 | SIPA - Sistema Informático de Penhoras Automáticas | | 24 | | 300 | | 7.200 |
| | 1.01.44 | Previlégios Creditórios e Proc.Cautelares | 6 | | 270 | | 1.620 | |
| | 1.01.45 | Insolvência e Processo de Execução Fiscal | 12 | | 150 | | 1.800 | |
| | 1.01.46 | Código de Processo Civil - Conexão c/ actividade tributária | 12 | | 150 | | 1.800 | |
| | 1.01.47 | Código de Processo Penal - Conexão c/ actividade tributária | 12 | | 125 | | 1.500 | |
| | 1.01.48 | NRAU - Novo Regime de Arrendamento Urbano | 6 | | 60 | | 360 | |
| | 1.01.49 | Workshops - Partilha de boas práticas | 6 | | 240 | | 1.440 | |
| | Total 1.01 (Fiscalidade/Áreas Conexas) | | | | 7.574 | 4.815 | 54.294 | 118.830 |
| 1.02 Auditoria/ Contabilidade | 1.02.01 | Auditoria Tributária - I | 18 | | 150 | | 2.700 | |
| | 1.02.02 | Auditoria Tributária - II | 12 | | 150 | | 1.800 | |
| | 1.02.03 | Amostragem para Auditoria | 12 | | 150 | | 1.800 | |
| | 1.02.04 | Auditoria Informática -Noções Básicas | 6 | | 150 | | 900 | |
| | 1.02.05 | Técnicas de Investigação Criminal | 18 | | 80 | | 1.440 | |
| | 1.02.06 | RCPIT - Casos Práticos | 6 | | 60 | | 360 | |
| | 1.02.07 | Fundamentação das Correções da Inspeção Tributária | | 24 | | 200 | | 4.800 |
| | 1.02.08 | NCA'S para o Sector Bancário | 18 | | 60 | | 1.080 | |
| | 1.02.09 | NIC's - I | 6 | | 60 | | 360 | |
| | 1.02.10 | NIC's - II | 12 | | 60 | | 720 | |
| | 1.02.11 | Contabilidade para Juristas | | 18 | | 110 | | 1.980 |
| | 1.02.12 | Workshops - Partilha de boas práticas | 6 | | 240 | | 1.440 | |
| | Total 1.02 (Auditoria/ Contabilidade) | | | | 1.160 | 310 | 12.600 | 6.780 |

*P - Presencial/ **b-L - blend-Learning

Quadro 2 - Formação Contínua Prevista para 2009 / Competências Técnicas (Continuação)

| 1 - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (Domínio Técnico profissional específico para o GAT) | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|--------------------------|--------------|--------------------------------|----------------|
| Área Formativa | Código | Cursos | Horas/Ação (a) | | N.º de participantes (b) | | Volume de Formação (c = a x b) | |
| | | | P* | b-L** | P* | b-L** | P* | b-L** |
| 1.03 Cobrança | 1.03.01 | Conta de Gerência | 6 | | 100 | | 600 | |
| | 1.03.02 | Cobrança para GAT/ Reg. Tesourarias | 6 | | 124 | | 744 | |
| Total 1.03 (Cobrança) | | | | | 224 | | 1.344 | |
| 1.04 Aplicações Informáticas | 1.04.01 | Aplicações Centrais GT - Património I | 6 | | 100 | | 600 | |
| | 1.04.02 | Aplicações Centrais GT - Património II | 12 | | 100 | | 1.200 | |
| | 1.04.03 | Aplicações Centrais IT -SIIT | 6 | | 60 | | 360 | |
| | 1.04.04 | Aplicações Centrais IT II - Datawarehouse | 12 | | 60 | | 720 | |
| | 1.04.05 | Aplicações Centrais-Fluxos Financeiros I | | 6 | | 460 | | 2.760 |
| | 1.04.06 | Aplicações Centrais-Fluxos Financeiros II | | 12 | | 300 | | 3.600 |
| | 1.04.07 | SLC - Gerência | 12 | | 61 | | 732 | |
| | 1.04.08 | SLC - Caixa | 18 | | 150 | | 2.700 | |
| | 1.04.09 | Aplicações Centrais I - Área da Justiça | 6 | | 100 | | 600 | |
| | 1.04.10 | Aplicações Centrais II - Área da Justiça | 12 | | 60 | | 720 | |
| | 1.04.11 | Outras Aplicações Centrais | 6 | | 100 | | 600 | |
| | 1.04.12 | Correcção de Erros Centrais - Mod. 22 | 6 | | 35 | | 210 | |
| | 1.04.13 | Declarações Cadastrais e Enquadramentos em IR / IVA | 18 | | 100 | | 1.800 | |
| | 1.04.14 | Dedução de Prejuizos - Controlo | 6 | | 33 | | 198 | |
| | 1.04.15 | IVA - Análise Contas Correntes | 18 | | 100 | | 1.800 | |
| | 1.04.16 | Aplicações Informáticas do Património orientadas para a Inspeção tributária - IMI, IMT e Modelo 11 | 12 | | 60 | | 720 | |
| Total 1.04 (Aplicações Informáticas) | | | | | 1.119 | 760 | 12.960 | 6.360 |
| 1.05 Qualidade no Serviço ao Contribuinte | 1.05.01 | Qualidade no Atendimento | 18 | | 470 | | 8.460 | |
| | Total 1.05 (Qualidade no Serviço ao Contribuinte) | | | | | 470 | | 8.460 |
| Total Geral (1.01 + 1.02 + 1.03 + 1.04 + 1.05) | | | | | 10.547 | 5.885 | 89.658 | 131.970 |

*P - Presencial/ **b-L - blend-Learning

Quadro 3 - Formação Contínua Prevista para 2009 / Competências de Gestão e Liderança

| 2 - COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E LIDERANÇA (Dirigentes e Chefias) | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|----------------|-------|--------------------------|---------------|--------------------------------|---------------|
| Área Formativa | Código/Curso | Cursos Designação | Horas/Ação (a) | | N.º de participantes (b) | | Volume de Formação (c = a x b) | |
| | | | P* | b-L** | P* | b-L** | P* | b-L** |
| 2.01 Gestão e Liderança | 2.01.01 | SIADAP - Técnicas de Entrevista | 6 | | 150 | | 900 | |
| | 2.01.02 | SIADAP - Definição de Objectivos | 6 | | 150 | | 900 | |
| | 2.01.03 | SIADAP - Regulamento da DGCI | 6 | | 150 | | 900 | |
| | 2.01.04 | SIADAP - Modelo e Conceitos | | 12 | | 1.000 | | 12.000 |
| | 2.01.05 | SIADAP - Dirigentes | | 6 | | 1.000 | | 6.000 |
| | 2.01.06 | SIADAP - Avaliadores | | 18 | | 1.500 | | 27.000 |
| | 2.01.07 | SIADAP - Trabalhadores | | 6 | | 7.500 | | 45.000 |
| | 2.01.08 | Gestão de Projectos | 18 | | 80 | | 1.440 | |
| | 2.01.09 | Liderança e Gestão de Equipas | 18 | | 300 | | 5.400 | |
| | 2.01.10 | Inteligência Social | 18 | | 130 | | 2.340 | |
| | 2.01.11 | Negociação e Gestão de Conflitos | 18 | | 60 | | 1.080 | |
| | 2.01.12 | Desenvolvimento de Estratégias de Gestão | | 35 | | 150 | | 5.250 |
| | 2.01.13 | FORGEP | 90 | | 60 | | 5.400 | |
| | 2.01.14 | Balanced Scorecard | 18 | | 45 | | 810 | |
| | 2.01.15 | Gestão do Tempo | 18 | | 60 | | 1.080 | |
| | 2.01.16 | Condução de Reuniões | 12 | | 60 | | 720 | |
| | 2.01.17 | Seminários para Dirigentes e Chefias | 6 | | 2.000 | | 12.000 | |
| Total 2.01 (Gestão e Liderança) | | | | | 3.245 | 11.150 | 32.970 | 95.250 |

*P - Presencial/ **b-L - blend-Learning

Quadro 4 - Formação Contínua Prevista para 2009 / Competências Genéricas (Transversais)

| 3 - COMPETÊNCIAS GENÉRICAS (Transversais) | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------|-------------------|-------|----------------------|--------------|------------------------------|----------------|
| Área Formativa | Código/ Curso | Cursos Designação | Horas/Ação (a) | | N.º de participantes | | Volume de Formação (c) | |
| | | | P* | b-L** | P* | b-L** | P* | b-L** |
| 3.01 Informática | 3.01.01 | Excel - I | 18 | | 90 | | 1.620 | |
| | 3.01.02 | Excel - II | 12 | 60 | 90 | 250 | 1.080 | 15.000 |
| | 3.01.03 | Word I | 18 | 60 | 90 | 200 | 1.620 | 12.000 |
| | 3.01.04 | Acess | | 46 | | 250 | | 11.500 |
| | 3.01.05 | Power Point | 18 | 60 | 90 | 150 | 1.620 | 9.000 |
| | 3.01.06 | Outlook, Internet e Correio Electrónico | | 12 | | 490 | | 5.880 |
| Total (Informática) | | | | | 360 | 1.340 | 5.940 | 53.380 |
| 3.02 Administrativa e Financeira | 3.02.01 | Regime Jurídico de Férias, Faltas e Licenças | 18 | | 140 | | 2.520 | |
| | 3.02.02 | CPA - Código do Procedimento Administrativo | 18 | | 200 | | 3.600 | |
| | 3.02.03 | DGCI - Orgânica e Carreiras | 6 | | 70 | | 420 | |
| | 3.02.04 | O Novo Regime de Contratação Pública | 12 | | 112 | | 1.344 | |
| | 3.02.05 | LVCR - Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações | 12 | | 200 | | 2.400 | |
| | 3.02.06 | Novo Estatuto Disciplinar | 12 | | 140 | | 1.680 | |
| | 3.02.07 | Técnicas de Secretariado | 18 | | 85 | | 1.530 | |
| | 3.02.08 | Instrumentos de Gestão Documental | 12 | | 130 | | 1.560 | |
| Total (Administrativa e Financeira) | | | | | 1.077 | | 15.054 | |
| 3.03 Sócio/ Comportamental | 3-03.01 | Comunicar com Assertividade | 18 | | 160 | | 2.880 | |
| Total (Sócio/ Comportamental) | | | | | 160 | | 2.880 | |
| 3.04 Línguas Estrangeiras | 3.04.01 | Inglês | 90 | | 160 | | 14.400 | |
| | 3.04.02 | Inglês-Tell me more | | 120 | | 400 | | 48.000 |
| Total (Línguas Estrangeiras) | | | | | 160 | 400 | 14.400 | 48.000 |
| 3.05 Formação de Formadores e Tutores | 3.05.01 | Formação de Formadores - Inicial | | 102 | | 30 | | 3.060 |
| | 3.05.02 | Formação de Formadores - Renovação do CAP | | 60 | | 30 | | 1.800 |
| | 3.05.03 | Formação de Tutores em e-learning | | 24 | | 90 | | 2.160 |
| | 3.05.04 | Técnicas de Apresentação Oral | 24 | | 55 | | 1.320 | |
| | 3.05.05 | Formação de Formadores - SIADAP | 18 | | 40 | | 720 | |
| | 3.05.06 | Formação de Formadores - Área da Justiça | 12 | | 65 | | 780 | |
| | 3.05.07 | Formação de Formadores - Área do Património | 12 | | 65 | | 780 | |
| Total (Formação de Formadores e Tutores) | | | | | 225 | 150 | 3.600 | 7.020 |
| Total Geral (3.01 + 3.02 + 3.03 + 3.04 + 3.05) | | | | | 1.982 | 1.890 | 41.874 | 108.400 |

*P - Presencial/ **b-L - blend-Learning

Ficha Técnica

Concepção e Apresentação

Palmira Barcelos

Recolha e tratamento de dados

Carla Miranda

Palmira Barcelos

Edição e reprodução

Núcleo de Edições do Centro de Formação