



**Plano de Formação**  
**2001 / 2002**

*IGF, Novembro de 2000*

06-11-2000

## **ÍNDICE DO PLANO**

<b><i>1. INTRODUÇÃO</i></b>	<b><i>3</i></b>
<b><i>2. ÂMBITO E METODOLOGIA</i></b>	<b><i>5</i></b>
<b><i>3. ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS DE FORMAÇÃO</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b><i>3.1 CONDICIONANTES NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</i></b>	<b><i>8</i></b>
<b><i>3.2. OBJECTIVOS DA FORMAÇÃO</i></b>	<b><i>9</i></b>
<b><i>3.3. ÁREAS E DOMÍNIOS DE FORMAÇÃO</i></b>	<b><i>11</i></b>
<b><i>3.4. CARACTERÍSTICAS DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO</i></b>	<b><i>14</i></b>
<b><i>4. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO</i></b>	<b><i>16</i></b>

## 1. INTRODUÇÃO

Concluída a fase de identificação dos programas, projectos e acções, que corporizam a intervenção da IGF prevista para o ano 2001, estão criadas as condições para se proceder à revisão do Plano de Formação 2000 / 2001.

Assim, e tendo em vista contribuir para a melhoria dos desempenhos e das *performances* com vista a dar uma resposta rápida e adequada aos desafios com que irá confrontar-se no decurso do desenvolvimento da sua actividade, a IGF pretende habilitar os seus Recursos Humanos com as competências necessárias para agir em situações complexas de modo a permitir-lhes:

- **Agir com pertinência**, ou seja, não agir unicamente em função do previsto, mas, sempre que possível e desejável, tomar iniciativas e inovar no quotidiano;
- **Transpôr os conhecimentos, saber-fazer e experiências** para ambientes novos/contextos distintos;
- **Aprender**, tirando lições da experiência e mobilizando as competências requeridas nos diferentes contextos, e **aprender a aprender**, questionando-se e pesquisando as fontes disponíveis.

É sabido que, embora, este desiderato se obtenha por diversas vias, a formação profissional dos agentes constitui um meio extraordinariamente importante, e, frequentemente, decisivo, para a construção das competências requeridas.

O Plano de Formação 2001/2002 prossegue como grandes finalidades a *melhoria do desempenho da função* e o *desenvolvimento da carreira*, tendo sempre presente uma necessária contribuição para a criação de uma “cultura de antecipação” da mudança como base

de uma estratégia de futuro. Nesse sentido, deve continuar a ser flexível nas suas prioridades e a ter uma grande preocupação em conciliar as “necessidades específicas”, resultantes da diversidade de *valências* das diferentes Áreas de Especialização da IGF, com as “necessidades comuns”, visando dotar todos os funcionários de uma cultura organizacional própria e de uma preparação técnica adequada nas matérias mais relevantes, no sentido do desenvolvimento eficaz da actividade.

O Plano de consubstancia-se na realização de cursos, seminários, conferências, etc, a levar a efeito com recurso preferencialmente a formadores internos, nas seguintes modalidades de formação:

- Formação inicial
- Formação contínua / Aperfeiçoamento
- Formação contínua / Especialização.

Complementarmente, afigura-se pertinente, face à rápida obsolescência dos saberes e das competências nos diversos domínios: manter ou dinamizar o contributo de entidades especializadas, públicas e privadas, tais como o Instituto de Informática, a Câmara dos Revisores Oficiais de Contas, o Instituto de Formação Bancária, instituições a quem já se tem vindo a recorrer, com alguma regularidade, para a realização de cursos, em domínios da sua especialidade, destinados exclusivamente a pessoal da IGF, e/ou para inscrições de funcionários em cursos inseridos nos respectivos programas de formação; encetar, em alternativa às iniciativas individuais, diligências tendentes à celebração de protocolos com entidades que operem nos domínios da educação e/ou da formação profissional, nomeadamente com as Universidades, no sentido de proporcionar aos quadros da IGF formação científica e técnica, ao nível de pós-graduação, e, finalmente, outras cujo *Know-how* se julgue relevante e susceptível de ser partilhado.

Neste contexto, e em conformidade com as linhas orientadoras do Plano de Actividades da IGF, o presente documento assume essencialmente uma natureza qualitativa e um âmbito enquadrador, com vista à subsequente programação das acções de formação a levar a cabo,

tendo a experiência mostrado ser de mais fácil operacionalização continuar a fazê-la numa base semestral.

## 2. ÂMBITO E METODOLOGIA

A actual Lei Orgânica da IGF potencia a possibilidade de a formação profissional se constituir como uma vertente da função *Recursos Humanos*, tendo como objectivo primordial garantir a adequação destes ao desenvolvimento regular da actividade.

Assim, e dado que a formação profissional deve estar intimamente relacionada com os objectivos que a instituição visa prosseguir, deve, por isso, garantir-se uma estreita articulação entre o Plano de Formação e o Plano de Actividades da IGF.

O Plano de Formação, tendo como ponto de partida a análise de necessidades, compreende um conjunto de acções concretizáveis numa lógica de médio prazo, em consonância com as prioridades estabelecidas, com as quais se visa potenciar as competências profissionais e favorecer o pleno desenvolvimento da pessoa, tentando compatibilizar, sempre que possível, os interesses organizacionais com os individuais.

O ter-se assumido neste documento um horizonte plurianual para a concretização das acções decorre do entendimento de que a formação deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico de actualização das competências estratégicas, técnicas e interpessoais, e tem em conta que os meios e a capacidade de agir da organização são limitados, constituindo, em suma, o corolário da experiência recente, que mostra ser inexequível e inadequado pretender suprir, no curto prazo, as carências existentes no domínio da formação.

Neste contexto, e face a uma actividade tão vasta do ponto de vista técnico, tão exigente do ponto de vista humano, e tão variada do ponto de vista das realidades inspectivas, como é a exercida pela IGF, a formação a ministrar dirige-se fundamentalmente às seguintes vertentes:

- ◇ Desenvolvimento das *competências de gestão*;

- ◇ Desenvolvimento das *competências técnicas*, gerais e específicas, e *interpessoais*;
- ◇ Aprofundamento das *competências no domínio dos sistemas e tecnologias de informação*;
- ◇ Aquisição de *competências nos domínios específicos da auditoria do desempenho e da avaliação*;
- ◇ Aquisição e aperfeiçoamento de *competência pedagógica*, no sentido de manter uma bolsa de formadores internos devidamente preparados e certificados.

Relativamente às primeira e terceira vertentes, importa prosseguir com acções de *follow-up* nestes diversos domínios, por forma a garantir o valor acrescentado para a IGF e para as pessoas.

No que respeita à segunda vertente interessa aperfeiçoar fórmulas de comunicação e técnicas de reuniões e de entrevistas, reforçar conhecimentos sobre a gestão do tempo, a uniformização de procedimentos e a homogeneização da linguagem interorganizacional, cimentar o domínio das tecnologias de informação e das técnicas de elaboração de relatórios, e divulgar o conhecimento de técnicas propiciadoras do desenvolvimento de atitudes assertivas, nomeadamente no âmbito do trabalho em equipa, como forma ideal de rendibilização dos recursos existentes.

Ainda no que concerne às competências técnicas específicas, a formação visa fundamentalmente a actualização e o aperfeiçoamento de temáticas enquadradas nos campos da auditoria, da avaliação, do direito, da contabilidade, da informática, da administração pública e da organização e gestão, seleccionadas em função das prioridades estabelecidas no Plano de Actividades.

No tocante aos domínios da auditoria do desempenho e da avaliação, constitui objectivo essencial o alargamento e aprofundamento da reflexão e debate sobre conceitos, metodologias e experiências de terceiros e pontuais da IGF.

Na vertente pedagógica, dando sequência mais abrangente ao objectivo de investir na qualificação e certificação dos seus próprios agentes de formação, aliando à manifesta *competência técnica*, que já detêm, a *competência pedagógica*, que garanta o caminhar no sentido de uma maior qualidade e eficácia da formação ministrada.

A elaboração do Plano de Formação da IGF, que envolve diferentes fases, assenta, na linha do que sucede com o Plano de Actividades, num processo participado, nomeadamente mediante um diálogo permanente com os diversos interlocutores das Áreas de Especialização, a que se encontram afectos os recursos humanos.

Assim, importa relevar as seguintes etapas:

1. Actualização do diagnóstico de necessidades formativas, com base na execução do Plano de Formação para 2000 / 2001;
2. Identificação de novas necessidades resultantes de responsabilidades mais abrangentes cometidas ao organismo, no âmbito do controlo estratégico;
3. Previsão de necessidades decorrentes das exigências legais de qualificação no quadro da valorização profissional e da criação de nova(s) carreira(s);
4. Definição dos objectivos de formação, para as diferentes áreas ou domínios elencados e tidos como prioritários;
5. Estabelecimento das acções a desenvolver e respectiva programação.

Em consonância com a opção qualitativa e enquadradora do presente documento, as etapas 4 e 5 serão subsequentemente desenvolvidas, após aprovação do do Plano de Formação 2001 / 2002.

### 3. ESTRATÉGIA E OBJECTIVOS DE FORMAÇÃO

#### 3.1. *Condicionantes na formulação da estratégia*

As condicionantes, que a seguir se apresentam, justificam a persistência da presença constante de um hiato significativo entre os legítimos “anseios”, traduzidos em necessidades, que a estrutura veicula, e as reais “possibilidades”, traduzidas em recursos, que se oferecem à formação. Com efeito:

⇒ No plano das *condições logísticas*, e não obstante a existência de três espaços de formação e do reforço de equipamento audiovisual moderno, assume importância a melhoria das condições do Auditório, designadamente no que respeita ao equipamento de som, sendo imprescindível dotá-lo com um sistema que permita a utilização de microfones de lapela. É também necessário prosseguir com a renovação de alguns meios didactico-pedagógicos;

⇒ No plano da *disponibilidade de formadores especializados*, a continuação da aposta nos monitores internos, dado o seu melhor conhecimento da realidade, viabilizando uma formação teórico-prática mais adequada ao público-alvo, implica manter e, se possível, reforçar o rigor na programação, de modo a assegurar a oportuna disponibilização dos formadores por parte das Áreas de Especialização a que se encontrem afectos. Por outro lado, os formadores internos deverão aplicar os conhecimentos pedagógicos adquiridos na preparação das acções que ministrem, com especial relevância na que concerne ao dossier pedagógico de suporte às acções.

Nesse sentido é importante prosseguir com a formação de natureza pedagógica, orientada para a melhoria da eficácia do desempenho dos formadores;

⇒ No que concerne à *formação no exterior*, persistem as dificuldades em contemplar o universo das inscrições pretendidas, sobretudo no INA, que, desde há muito, deixou de dar resposta cabal, tendo a IGF, na sequência de inexistência sistemática de vagas nos cursos pretendidos, deixado praticamente de contar com este organismo, a que acresce a circunstância dos cursos terem deixado de contar com cofinanciamento da Comunidade.

Quanto à monitoragem com recurso a *experts* em matérias inovadoras, não raras vezes se deparam dificuldades, motivadas não apenas pela disponibilidade de agenda, mas também relacionadas com os custos a incorrer. Tal dificuldade tem sido superada pela aceitação das condições de retribuição praticadas pela IGF, essencialmente devido à reconhecida credibilidade da Instituição, mas as acções envolvidas circunscreveram-se, em regra, a Seminários/Conferências, de curta duração. O atrás referido estabelecimento de protocolos com entidades especializadas poderá constituir uma via interessante para colmatar estas lacunas.

### ***3.2. Objectivos da formação***

A política de formação profissional da IGF deverá continuar a prosseguir, de modo permanente, objectivos já anteriormente definidos, que permanecem actuais, e que, em síntese, podemos formular nos termos seguintes:

- ◇ Contribuir para uma melhoria do desempenho global da IGF, a todos os níveis da intervenção externa e do funcionamento interno;
- ◇ Auxiliar as políticas de qualidade já definidas, as quais, em todos os vectores, pressupõem um assinalável esforço de formação;
- ◇ Constituir um instrumento importante para inserção de novos recursos humanos e para o acesso nas carreiras profissionais;
- ◇ Contribuir para a criação de uma cultura organizacional de controlo, própria da IGF, e no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado;
- ◇ Potenciar o processo de implementação das novas tecnologias da informação, melhorando continuamente o uso dos equipamentos e *software* utilitário já disponível, e divulgando as novas ferramentas;

- ◇ Permitir um aprofundamento e especialização em matérias específicas, de modo a acompanhar as rápidas inovações que ocorrem no meio envolvente, em geral, e no universo inspeccionado, em particular;
- ◇ Actualizar os conhecimentos dos gestores e avaliadores do desempenho para utilizarem consistentemente os instrumentos técnico-metodológicos no decurso do processo de gestão e apreciação de desempenho dos membros das equipas que têm sob a sua responsabilidade;
- ◇ Sensibilizar os avaliados para a importância e necessidade da realização do processo de gestão e avaliação de desempenho, para eles e para a organização para quem trabalham, nomeadamente através do recurso a formação na área comportamental;
- ◇ Prosseguir com a formação no âmbito do desenvolvimento de competências de gestão nos diversos níveis, visando: o reforço da relação, proximidade e coesão por parte do conjunto dos quadros dirigentes; a ênfase na transversalidade organizacional, através da construção e condução de equipas de projecto integrando elementos com valências diversas, provenientes das diferentes Áreas de Especialização; a optimização e o reforço das acções e comportamentos de liderança e de trabalho em equipa como instrumentos facilitadores de uma cultura organizacional flexível;
- ◇ Contribuir para o aumento da tecnicidade por parte do pessoal que revele especial apetência para a informática, proporcionando-lhe um aprofundamento dos conhecimentos e um maior domínio das ferramentas disponíveis, com vista à constituição de um núcleo que potencie o desenvolvimento de novas metodologias, mais adequadas à actividade inspectiva, e que possa, inclusivé, e sempre que necessário, vir a apoiar as diversas equipas de trabalho;
- ◇ Promover a aquisição de novas competências (conhecimentos, habilidades, *skills*), contribuindo, deste modo, para preparar a organização para os novos desafios, antecipando surpresas, êxitos e fracassos inesperados, desactualizações e incongruências, necessidades operativas.

Os objectivos de formação aqui formulados só poderão ser atingidos se se prosseguir a caminhada iniciada no sentido da procura de um adequado equilíbrio no tocante ao binómio formação / execução da actividade operacional, de forma a que a primeira não continue a ser secundarizada, como o tem vindo a ser apesar dos sucessivos alertas, implicando a mudança de atitude pretendida um comprometimento crescente das Áreas de Especialização quanto à disponibilização dos formandos.

### ***3.3. Áreas e domínios de formação***

No quadro dos objectivos definidos, e atentas as condicionantes, as necessidades de formação da IGF estruturam-se em dois grandes blocos: o das *áreas e domínios específicos de formação* do organismo, e o das *matérias de carácter horizontal*, que, em alguns casos, poderão ser supridas com recurso às vagas eventualmente atribuíveis no âmbito da formação integrada do Ministério das Finanças, e, noutros casos, através de inscrições nos cursos do Instituto de Informática, entre outros. Entre estes dois blocos, a exemplo do ocorrido em 1999 e 2000, e sempre que fundamentado, procurar-se-á contemplar, equilibradamente, as necessidades de formação próprias das Áreas.

No que respeita às *áreas e domínios específicos* da IGF, podemos destacar os seguintes: 1. ***Auditoria e Controlo***, incluindo “Auditoria Financeira”, “Auditoria de Desempenho e de Gestão”, “Auditoria de Sistemas”, “Auditoria em Ambientes Informatizados”, “Auditoria dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão”, “Metodologias específicas no âmbito da Auditoria”, designadamente o aprofundamento do domínio da “Interrogação e análise de dados”; 2. ***Planeamento, Gestão Orçamental e Controlo***, abarcando acções no âmbito do “Controlo da Cobrança de Receitas”, “Controlo da Legalidade das Despesas”, “Aquisições de bens e serviços”, “Regime de realização de empreitadas de obras públicas”, “Contabilidade Pública; 3. ***Direito Fiscal e das Sociedades***, incluindo acções de actualização e aprofundamento sobre, designadamente, o “Regime Jurídico das Infracções Fiscais Não Aduaneiras e Lei Geral Tributária”, a “Política Fiscal do OE 2001” e a “Tributação dos Grupos

Económicos”; 4. *Avaliação de Programas*; 5. *Sistemas e Tecnologias de Informação*; 6. *Autarquias Locais: regime jurídico, novas formas associativas e alargamento de competências*; 7. *Sistema Nacional de Controlo Interno*, nas vertentes da formação de base e de divulgação de metodologias e procedimentos de controlo; 8. *Qualidade: gestão e instrumentos*.

Quanto às *matérias de carácter horizontal* continua a merecer destaque o domínio da **Informática**, tendo a formação a ministrar como destinatários preferenciais o pessoal que revele interesse e potencial de aprendizagem em matérias de informática, na perspectiva da sua afectação prioritária a programas e projectos que façam apelo a esta área do conhecimento.

Nesse sentido e considerando que a auditoria informática é tida como essencial no âmbito do controlo financeiro, nos moldes actuais, pressupondo um conjunto vasto de conhecimentos, é necessário ministrar formação específica a um adequado corpo de profissionais especializados.

Ainda no domínio da *informática*, e numa perspectiva de intervenção especializada da IGF, está previsto ministrar formação, relativamente prolongada, em *interrogação e análise de dados*, com recurso a métodos quantitativos, a um pequeno núcleo, constituído por cinco inspectores.

Para o *pessoal especializado de informática*, visar-se-á a satisfação das necessidades mais prementes, com vista a garantir um regular funcionamento dos sistemas e meios informáticos da IGF, abrangendo, designadamente: *Sistemas de gestão de bases de dados* (ORACLE, ACCESS, ...); *Linguagens de programação*; *Análise de Sistemas de Informação*; *Auditoria Informática e Funcionamento de computadores e telecomunicações*.

Para o *pessoal em geral*, e dada a abrangência do “Projecto Formativo”, em Windows e Office Profissional, concretizado no decurso de 2000, a eventual programação de novos cursos assumirá carácter pontual.

Quanto à **formação de natureza pedagógica**, será dirigida, preferencialmente, aos que já ministram formação e que ainda carecem de ser certificados, mas deverá também ser orientada

no sentido da realização de acções de *follow-up* para os formadores já certificados, designadamente no âmbito da *avaliação da eficácia da formação* e na *elaboração de programas* e de *instrumentos de avaliação para controlo da aprendizagem*. Esta formação é necessária para a manutenção da certificação desses formadores, dado o IEFP exigir um mínimo de 60 horas de formação neste âmbito., para revalidação dos certificados, no final dos 5 anos de validade.

### **3.4. Características das acções de formação**

As acções de formação, a programar subsequentemente, após a aprovação do presente documento, serão objecto, cada uma *de per si*, de um trabalho conjunto da equipa da formação, do(s) formador(es) e do(s) interlocutor(es) da(s) Área(s) com interesse na sua frequência, a fim de se proceder à definição dos objectivos específicos, estabelecimento do itinerário pedagógico, escolha dos métodos e técnicas pedagógicas, selecção dos meios e local de realização, e criação dos respectivos instrumentos de avaliação, nas situações em que haja lugar a avaliação do formando, como nos casos de ingresso e intercomunicabilidade nas carreiras.

Face à experiência anterior, e com vista a assegurar a realização das acções previstas, serão elaborados **cronogramas semestrais**, por forma a conseguir uma melhor compatibilização da realização da formação com a dinâmica da execução dos trabalhos de inspecção.

Na calendarização das acções, e considerando, por um lado, o objectivo referido, e, por outro, a capacidade de organização, procurar-se-á distribuir as acções, de forma uniforme, preponderantemente pelo 1º semestre - face ao hiato de 3 meses por que se prolonga o período de férias -, utilizando no 2º semestre apenas o período entre meados de Setembro e finais de Novembro.

Para a concretização do Plano de Formação, no tocante à formação passiva, relativamente ao ano de 2000, está prevista, no Plano de Actividades, no Programa 21 (Projecto 113), a utilização de 13020 horas, equivalente a uma média de 60 horas/formando, cuja repartição se estima em 8040 horas para pessoal de inspecção, num total de 134 formandos, e 4980 horas para o restante pessoal, abrangendo 83 formandos. Na afectação destes tempos de formação pelas Areas de Especialização, procurar-se-á conjugar o “peso relativo dos efectivos” e do interesse e prioridade das acções, podendo, no entanto, justificar-se alguma desproporcionalidade na distribuição, motivada pela obrigatoriedade de realização de alguns cursos, designadamente para efeitos de intercomunicabilidade entre carreiras.

Em termos de **duração das acções**, e no que respeita à formação interna, distinguem-se quatro tipos de situações:

- ◇ Na formação relativa a estágios de IFE's, cuja admissão se prevê possa ocorrer no 4º trimestre de 2001, trata-se de formação teórica genérica, com um período estimado em 60 horas de formação, na medida em que a “formação prática” decorre no âmbito das unidades de trabalho.
- ◇ No que concerne a formação obrigatória, designadamente para efeitos de intercomunicabilidade entre a actual carreira técnica de finanças e a nova carreira de técnico de finanças, embora a duração dependa do que for superiormente determinado, prevê-se, no projecto de despacho regulador da matéria, um curso de formação específica de 60 horas. Quanto à formação para a eventual reconversão profissional de funcionários da IGF, está equacionada uma hipótese de formação específica, com a duração de cerca de 4 meses, num regime de formação alternadamente teórica e prática, perfazendo um total de 380 horas.
- ◇ Quanto à formação contínua, continuará a apostar-se em acções com uma duração oscilando entre as 12 e as 30 horas, tendo as acções mais curtas, em geral, um carácter mais informativo do que formativo, e sendo normalmente mais abrangentes, dirigidas, portanto, a um maior número de participantes e a um público mais heterogéneo.
- ◇ No que respeita à formação pedagógica, e face às exigências legais, perspectiva-se uma duração não inferior a 90 horas.

Nas acções formativas de interesse generalizado, e tendo em conta a respectiva carga horária, estas poderão ser objecto de diversas edições, tendo cada uma delas o número de participantes que se entenda pedagogicamente mais correcto.

Para concretização do Plano, conta-se com recurso entre 20 a 25 formadores internos, prevendo-se a afectação de um total de 140 dias úteis para o efeito.

Quanto à formação externa, iremos privilegiar a co-organização, recorrendo apenas pontualmente a formação veiculada através dos catálogos das diferentes entidades.

#### 4. AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DA FORMAÇÃO

Quanto à avaliação, é sempre difícil estabelecer os critérios metodológicos que devem ser utilizados para **medir** a eficácia da formação e a evolução dos conhecimentos dos participantes. Esta dificuldade tem levado a que na avaliação se atenda quase exclusivamente à satisfação dos formandos, consistindo este tipo de avaliação numa prática corrente, que alguns autores designam por *smile test* ou *brouillard rose*, que consiste em preencher um questionário na última sessão plenária.

Naturalmente que a satisfação dos formandos é importante, mas não se pode esquecer que a avaliação é uma operação comparativa, que deve permitir analisar os progressos realizados.

Pretende-se instaurar um sistema de avaliação da eficácia da formação, que, para além de verificar a progressão na aquisição de novas competências, deverá também incluir indicadores que permitam avaliar a formação ministrada, quanto aos objectivos, conteúdos, métodos utilizados, etc, e deverá, ainda, medir o grau de aplicação na óptica do binómio custo/benefício.

Por outro lado, sendo o sistema de avaliação do desempenho também um meio de diagnóstico de necessidades de formação, será de equacionar uma articulação da avaliação da formação com aquele.