



Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do  
Ordenamento do Território  
Comissão de Coordenação e Desenvolvimento  
Regional do Centro

## PLANO DE FORMAÇÃO

**Título**

*Plano de Formação*

**Autoria**

*Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro*

**Edição**

*Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro*

*Rua Bernardim Ribeiro, 80*

*3000-069 Coimbra, Portugal*

*Tel.: 239 400 100*

*Fax: 239 400 115*

*e-mail: geral@ccdr.pt*

*url: <http://www.ccdrc.pt>*

**Data de edição**

*Outubro de 2011*

---

<b>Índice</b> .....	<b>3</b>
<b>Nota Introdutória</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I – Caracterização da CCDRC</b> .....	<b>5</b>
1.1 Enquadramento Legal .....	5
1.2 Missão e Visão.....	5
1.3 Objectivos Estratégicos .....	6
1.4 Caracterização dos Recursos Humanos .....	7
<b>CAPÍTULO II – Caracterização do Plano de Formação</b> .....	<b>9</b>
2.1 Contexto do Plano de Formação.....	9
<b>CAPÍTULO III – Diagnóstico e avaliação</b> .....	<b>10</b>
3.1. Metodologias e instrumentos de levantamento de necessidades de formação .....	10
3.2. Metodologias e instrumentos de avaliação de formação.....	10
<b>CAPÍTULO IV – Planeamento e Execução das Acções de Formação</b> .....	<b>12</b>
4.1. Resultados do levantamento de necessidades de formação.....	12
4.2. Planeamento e Execução das acções de formação.....	12
<b>Anexos</b> .....	<b>13</b>

É publicamente reconhecido que o maior desafio que se coloca ao Estado e às instituições públicas nacionais corresponde essencialmente à necessidade de proceder a uma rápida transformação estrutural do seu modelo de governação e funcionamento que não permite, na sua actual configuração, assegurar uma resposta eficaz e eficiente às crescentemente complexas responsabilidades e solicitações que importa satisfazer.

A transformação estrutural que urge fazer na Administração Pública tem forçosamente que passar pela renovação das competências dos seus recursos humanos. Isto mesmo está patente na **Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010**, publicada Diário da República, 1.ª série — N.º 223 — 17 de Novembro de 2010, que aprova o **“Plano de Acção para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública no período 2011-2013”**. Este Plano estabelece orientações e linhas de acção para a formação dos trabalhadores em funções públicas com os seguintes objectivos:

- 1 — Permitir o acesso efectivo à formação profissional por parte de todos os trabalhadores que exercem funções públicas na Administração Central do Estado até final de 2013.
- 2 — Adequar de forma eficaz a oferta formativa às necessidades operacionais dos trabalhadores e dos serviços.
- 3 — Avaliar o impacto da formação na produtividade dos trabalhadores e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas.

## CAPÍTULO I – Caracterização da CCDRC

### 1.1 Enquadramento Legal

A origem mais remota das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional encontra-se na criação de quatro regiões de planeamento (Norte, Centro, Lisboa e Sul), em 1965, acompanhada do estabelecimento das respectivas Comissões Consultivas Regionais.

A seguir, em Outubro de 1974, são criadas as Comissões Regionais de Planeamento.

Em Agosto de 1977 são criadas as Comissões de Coordenação Técnica Regional que integram as Comissões Regionais de Planeamento.

Em Dezembro de 1979 são criadas as Comissões de Coordenação Regional

Em 2003 as Comissões de Coordenação Regional passaram a designar-se Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional.

As Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) têm, actualmente, a sua estrutura orgânica e atribuições definidas pelo Decreto-Lei nº 134/2007, de 27 de Abril.

As CCDR constituem serviços periféricos do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território dotados de autonomia administrativa e financeira, com a respectiva orgânica estabelecida actualmente pelo Decreto –Lei n.º 134/2007, de 27 de Abril.

Às CCDR estão atribuídas funções relevantes nos domínios da execução, avaliação e fiscalização das políticas do ambiente, da conservação da natureza e do ordenamento do território, da elaboração e acompanhamento dos instrumentos de gestão territorial, da coordenação de serviços desconcentrados nestes domínios de intervenção e do apoio às autarquias locais.

O território de actuação das CCDR coincide com a área definida para as NUT II – Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Assim, o território abrangido pela CCDR Centro, inclui os 77 municípios da NUT II – Centro, que se distribuem por 10 sub-regiões NUTS III: Baixo Mondego, Baixo Vouga, Beira Interior Norte, Beira Interior Sul, Cova da Beira, Dão-Lafões, Pinhal Interior Norte, Pinhal Interior Sul, Pinhal Litoral e Serra da Estrela.

No âmbito dos fundos estruturais da União Europeia as CCDR são responsáveis pela gestão, apoio técnico e logístico dos programas Regionais. Cabe à CCDRC a responsabilidade pela gestão do Programa Operacional Regional do Centro – Mais Centro – 2007/2013. Neste contexto, a área de actuação aglutina as NUT III do Médio Tejo e Oeste.

### 1.2 Missão e Visão

A CCDRC tem por missão executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional ao nível da NUTS II Centro, promover a actuação coordenada dos serviços desconcentrados de âmbito regional e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.

A CCDRC tem como principais atribuições:

### ***Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro***

- Contribuir para a definição das bases gerais da política de desenvolvimento regional;
- Dinamizar processos de planeamento estratégico de base territorial e elaborar programas integrados de coesão e competitividade territoriais;
- Estabelecer parcerias entre agentes regionais;
- Executar, avaliar e fiscalizar, ao nível regional, as políticas de ambiente, de ordenamento do território e de cidades;
- Coordenar os serviços desconcentrados de âmbito regional nos domínios referidos;
- Assegurar as responsabilidades de gestão que lhe forem confiadas no âmbito da política de coesão da União Europeia;
- Dinamizar a cooperação inter-regional e transfronteiriça;
- Apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações em articulação com a DGAL.

Como visão, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional, enquanto intérprete e executante das políticas do Governo, assume como desígnio estimular e promover os agentes e as actividades regionais, contribuindo para o reforço da coesão no espaço regional em conjugação com o incremento da competitividade em torno da valorização dos recursos regionais e da promoção da inovação.

---

### **1.3 Objectivos Estratégicos**

A CCDRC tem como objectivo fundamental assegurar a prestação eficiente dos serviços no seu âmbito de actuação, colocando-os na linha da racionalização e modernização dos serviços públicos e actuando com a necessária competência técnica para se tornar um instrumento eficaz da acção governativa. Por outro lado, cabe-lhe estimular e promover os agentes e as actividades regionais, contribuindo para a prossecução dos grandes desígnios da coesão do espaço regional e nacional e para o reforço da competitividade em torno da valorização dos recursos regionais e da promoção da inovação.

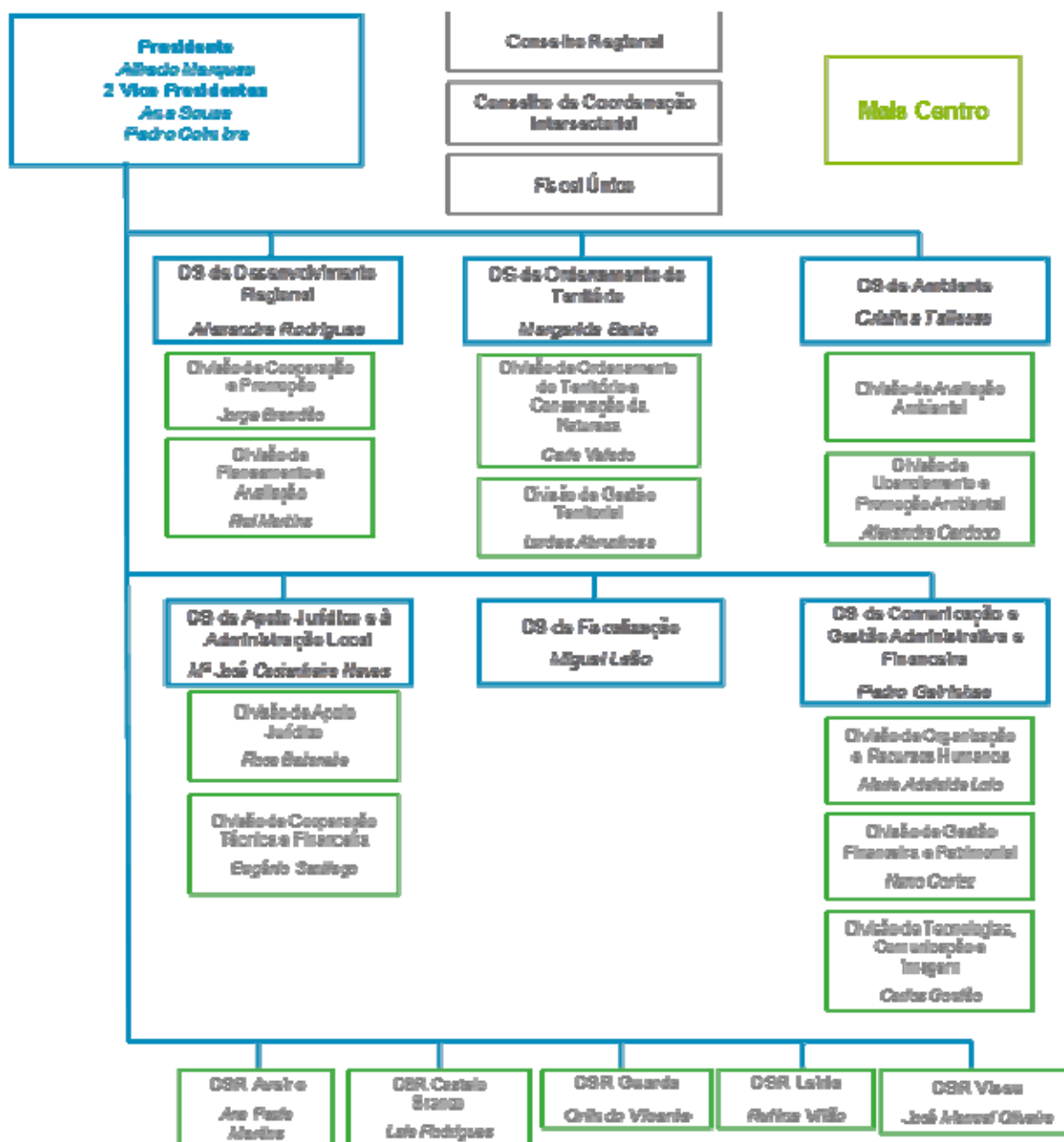
Para levar a cabo a missão definida, a CCDRC concretizou os seguintes Objectivos Estratégicos:

- Melhorar a articulação dos territórios e das instituições da região, designadamente as autarquias locais, e qualificá-los no sentido do reforço da competitividade e da coesão regionais;
- Promover o investimento produtivo na Região, assumindo uma atitude proactiva de captação de investimentos no quadro nacional e também do exterior, e promover a gestão e o acompanhamento dos investimentos regionais;
- Reforçar a integração da Região em espaços e redes internacionais, propiciadoras de experiências de cooperação e benchmarking, nas áreas de actuação da CCDRC;
- Integrar a Região nas bases programáticas de ordenamento do território e capacitá-la para uma gestão adequada do uso do solo e dos recursos naturais e ambientais;
- Melhorar a qualidade ambiental do Região, garantindo a aplicação eficaz dos instrumentos e da legislação de salvaguarda e valorização dos recursos naturais e ambientais;
- Qualificar os serviços prestados, promovendo a modernização dos processos internos pelo uso crescente das tecnologias da informação e da comunicação, pela racionalização dos procedimentos, pela criação de melhores condições de trabalho e pelo reforço das

competências profissionais dos recursos humanos, com vista à obtenção de ganhos de eficiência e à redução dos custos para os utilizadores, bem como ao aumento da transparência nas relações com a sociedade civil.

#### 1.4 Caracterização dos Recursos Humanos

A Portaria 528/2007, de 30 de Abril definiu a estrutura nuclear e o Despacho 16 709/2007, de 31 de Julho, apresenta a estrutura flexível da CCDRC, como é exposto no organograma seguinte:



De acordo com o art.º 5º da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, o mapa de pessoal é constituído pelas carreiras gerais de Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional, carreira especial de Informática e carreira não revista de Vigilantes da Natureza, assim distribuído:

Estrutura	Nº de lugares do Mapa de Pessoal
<b>Dirigentes Superiores de 1º Grau</b>	<b>1</b>
<b>Dirigentes Superiores de 2º Grau</b>	<b>2</b>
<b>Dirigentes Intermédios de 1º Grau</b>	<b>6</b>
<b>Dirigentes Intermédios de 2º Grau</b>	<b>16<sup>1</sup></b>
<b>Técnica Superior</b>	<b>137</b>
<b>Assistente Técnica</b>	<b>65</b>
<b>Assistente Operacional</b>	<b>13</b>
<b>Informática</b>	<b>6</b>
<b>Vigilantes da Natureza</b>	<b>5</b>

A Estrutura de Missão do Programa Operacional do Centro – Mais Centro, definida pelo Despacho n.º 14441/2008, de 8 de Maio de 2008, integra trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado do mapa de pessoal da CCDRC (8 Técnicos Superiores e 1 Assistente Técnico) e de outros organismos (2 Técnicos Superiores) da Administração Pública e trabalhadores em contrato de trabalho em funções públicas por tempo resolutivo incerto. A referida estrutura está, actualmente, completa da seguinte forma:

Estrutura	Nº de lugares
<b>Gestor<sup>2</sup></b>	<b>1</b>
<b>Vogal Executivo</b>	<b>2</b>
<b>Vogal Não executivo</b>	<b>2</b>
<b>Secretário Técnico</b>	<b>5</b>
<b>Coordenador</b>	<b>4</b>
<b>Técnicos Superiores</b>	<b>49</b>
<b>Assistentes Técnicos</b>	<b>5</b>

Os trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado do mapa de pessoal da CCDRC possuem as habilitações literárias constantes do quadro seguinte:

Estrutura	Doutoramento	Mestrado	Licenciatura	Ensino Secundário
Dirigentes Superiores de 1º Grau	1			
Dirigentes Superiores de 2º Grau			2	
Dirigentes Intermédios de 1º Grau		1	5	
Dirigentes Intermédios de 2º Grau		7	8	
Técnica Superior	1	5	131	
Assistente Técnica			5	60
Assistente Operacional				13
Informática			3	3
Vigilantes da Natureza				5

<sup>1</sup> Só estão ocupados 15 lugares

<sup>2</sup> Por força da Lei o Presidente da CCDRC é o Gestor do Mais Centro



## CAPÍTULO II – Caracterização do Plano de Formação

### 2.1 Contexto do Plano de Formação

A Resolução do Conselho de Ministros nº 89/2010 de 4 de Novembro, que aprova o “**Plano de Acção para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública no período 2011-2013**” veio estabelecer as áreas formativas a desenvolver:

- **Na formação inicial** (de carácter obrigatório), destina-se aos trabalhadores que iniciam funções públicas e tem duas componentes: a formação inicial geral e a formação inicial específica.
- **Na formação em atendimento ao público** — esta formação é obrigatória para os trabalhadores que exercem funções de atendimento ao público e visa a optimização de técnicas de atendimento, centrando-se na satisfação das necessidades dos utentes e na gestão de eventuais conflitos, bem como a aprendizagem da organização e metodologias de trabalho adequadas ao serviço.
- **Na formação para dirigentes** — a formação para dirigentes deve continuar a orientar os dirigentes para uma Administração focada nas necessidades do cidadão, criando uma comunidade de gestores públicos capacitados para a compreensão das prioridades estratégicas do serviço público, para a definição de objectivos exigentes e para o desenvolvimento de um trabalho produtivo com as suas equipas. Neste contexto, importa reforçar o enfoque em matérias como gestão estratégica, simplificação e modernização administrativas, inovação, metodologias de trabalho optimizadas por tecnologias de informação, igualdade de género e inteligência emocional e cultura de meritocracia apoiada na diferenciação de desempenho.
- **Na melhor utilização das TIC** — este tipo de formação visa aumentar o desempenho dos trabalhadores da Administração Pública neste domínio e, simultaneamente, contribuir para reduzir os custos actuais com prestadores de serviços externos. Compreende, assim, uma primeira componente de carácter mais abrangente, na óptica de utilizador das TIC, e uma segunda componente para trabalhadores específicos da área das TIC.
- **Na promoção da excelência no serviço público**, implementando e dinamizando os instrumentos normativos que contribuam para motivar e manter os trabalhadores que se distingam pelas suas elevadas capacidades, pela sua dedicação e pelo desempenho altamente relevante.

O Plano de Formação definido para os trabalhadores da CCDRC, para além de obedecer às orientações da RCM, pretende também dar resposta às necessidades de formação constantes do Relatório Final de Resultados, elaborado pelo grupo do INA, durante o ano de 2009, no âmbito do “Directório de Competências e Elaboração do programa de Formação para a CCDRC” (Anexo 1).

## CAPÍTULO III – Diagnóstico e avaliação

### 3.1. Metodologias e instrumentos de levantamento de necessidades de formação

A Equipa Multidisciplinar de Investigação e Consultoria (EMIC) do INA, I.P., realizou um estudo sobre **“Elaboração de um directório de competências, identificação das necessidades de formação e elaboração de um plano de formação”**, utilizando a metodologia **MANFOP**. O Relatório técnico apresentado reuniu todos os resultados obtidos através das respostas dos trabalhadores e dirigentes da CCDRC a questionário realizado para o efeito, com vista de avaliar os graus de prioridade para a formação.

O Directório de Competências da CCDRC é composto por três categorias de competências:

- Competências transversais, comuns a todos os trabalhadores da CCDRC;
- Competências transversais comuns a todos os dirigentes da CCDRC;
- Competências específicas a cada Unidade Orgânica, por grupo profissional.

Dentro de cada carreira profissional foram identificadas as áreas de formação em função dos intervalos dos prazos de prioridade de intervenção (no Curto Prazo, Médio Prazo e Longo Prazo). Os resultados foram apresentados em relação às competências específicas e às competências transversais a todos os trabalhadores por cada carreira profissional no curto, médio e longo prazo.

Todo este trabalho está documentado num Relatório de “Resultados Finais” apresentado em Dezembro de 2009, pelo grupo de trabalho e consta do anexo a este Plano de Formação.

A informação constante do Relatório obedece à seguinte estrutura:

- **a formação para as Competência Transversais está organizada por prazo de prioridade, área de formação e tipo de competência;**
- **a formação para as Competências Específicas de cada Unidade Orgânica está organizada por prazo de prioridade, área de formação, tipo de competência e grupo profissional.**

### 3.2. Metodologias e instrumentos de avaliação de formação

A avaliação do sucesso do plano de formação será efectuada segundo dois eixos fundamentais:

- Operacionalidade
- Grau de satisfação

O impacto e desempenho da operacionalidade do Plano de formação será avaliados com base nos seguintes indicadores de gestão:


- Grau de realização das acções de formação previstas (acções realizadas/acções previstas)
- Taxa de participação – nº de participantes possíveis/nº de participantes reais\*100

### ***Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro***

Relativamente aos níveis de satisfação e impacto serão avaliados através de um inquérito feito no final de cada acção de formação a cada participante. Considerando uma escala de 1 a 5, temos:

- Grau de avaliação inferior a 3,5 – não atingido o objectivo da formação
- Grau entre 3,5 e 4 – atingido o objectivo da formação
- Grau superior a 4 – superado o objectivo da formação

Os indicadores de avaliação a ter em conta são:

- Formador
  - Conteúdo programático
  - Organização e Documentação
- 

## CAPÍTULO IV – Planeamento e Execução das Acções de Formação

### 4.1. Resultados do levantamento de necessidades de formação

Os resultados do levantamento das necessidades de formação decorrentes do trabalho da equipa INA, I.P, encontram no Relatório “Resultados finais MANFOP” (Anexo2).

É no entanto possível elencar as áreas de formação transversais a todos os trabalhadores e dirigentes da CCDRC de Prioridade a médio prazo de acordo com a abordagem feita pelo método MANFOP.

Tendo em conta que este Plano de Acção será para o ano de 2011, as acções de formação a disponibilizar aos dirigentes e trabalhadores da CCDRC devem versar as seguintes áreas de formação:

Dirigentes	Trabalhadores
Comportamento/Liderança /Comunicação Pessoal	Comportamento/Liderança /Comunicação Pessoal
-	Assuntos Jurídicos
Gestão Financeira e Contabilidade	Gestão Financeira e Contabilidade
-	Gestão Administrativa e Secretariado
-	Tecnologia de Informação e Comunicação
Formação Específica	Formação Específica

### 4.2. Planeamento e Execução das acções de formação

O universo de formando da CCDRC, nas matérias transversais, justificaria a contratação de uma empresa de formação certificada, para a realização das acções de formação nas instalações da CCDRC. Os benefícios quer para a CCDRC quer para os trabalhadores seriam justificação suficiente para se proceder desta forma. Está este aspecto contudo condicionado pela abertura do procedimento concursal de adjudicação e de toda a tramitação legal.

Outra forma de disponibilizar formação aos trabalhadores será recorrer à calendarização prevista pelo INA ([www.ina.pt](http://www.ina.pt)) e/ou IGAP ([www.igap.pt](http://www.igap.pt)), sendo suportados os custos de inscrição e de deslocação pela CCDRC.

A disponibilização, comunicação e publicitação das acções de formação deverá ser feita através da intranet e após uma análise rigorosa dos conteúdos quer pela Divisão de Organização e Recursos Humanos quer pelo superior hierárquico a quem eventualmente possa interessar. Esta análise deverá ser enquadrada no presente Plano de Formação.

A formação específica deverá ser enquadrada por cada Director de Serviços e ser colocada à consideração do respectivo Vice-Presidente de acordo com as tarefas que cada trabalhador desenvolve na CCDRC.

Após uma análise da oferta formativa existente para a Administração Pública serão seleccionados os parceiros mais adequados que permitam um correcto equilíbrio entre a qualidade pedagógica e o custo da acção de formação.

A calendarização, comunicação e publicitação das acções de formação far-se-á através da inserção da informação na intranet e que funciona como anexo a este Plano de Formação.

Para o ano de 2011 é considerado como objectivo deste Plano de Formação:

<b>Ação de Formação</b>	<b>Categorias</b>	<b>Número de Trabalhadores</b>
Formação Inicial Obrigatória	Técnico Superiores	3
Comportamento/Liderança /Comunicação Pessoal	Dirigentes	22
	Assistentes Operacional	4
	Assistentes Técnicos (funções de secretariado)	12
Gestão Financeira e Contabilidade	Assistentes Técnicos	10

## *Anexos*

### **Anexo 1 – Directório de Competências e Elaboração do programa de Formação para a CCDRC**



Adobe Acrobat  
Document

### **Anexo 2 – Resultados Finais do MANFOP**



Adobe Acrobat  
Document

### **Anexo 3 – Oferta formativa**

Devido ao tipo desta informação a mesma será disponibilizada na Intranet em página específica.