

# PLANO ESTRATÉGICO DO IEFP 2018-2022

---

*Resumo Executivo*

## FICHA TÉCNICA

|                    |                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conceção e Redação | <ul style="list-style-type: none"><li>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional do Paraná - Senai-PR</li></ul> |
| Título             | <ul style="list-style-type: none"><li>Planejamento Estratégico do IEFP 2018 - 2022 - Resumo Executivo</li></ul>                          |
| Entidade Promotora | <ul style="list-style-type: none"><li>Programa Emprego e Empregabilidade (CVE 081) da Lux Development</li></ul>                          |
| Versão             | <ul style="list-style-type: none"><li>1.0</li></ul>                                                                                      |
| Data               | <ul style="list-style-type: none"><li>06 de outubro de 2017</li></ul>                                                                    |
| Composição         | <ul style="list-style-type: none"><li>13 páginas</li></ul>                                                                               |



## Introdução

Em abril de 2016 iniciou-se a IX Legislatura do Governo de Cabo Verde, o qual gradualmente desafia as instituições e sociedade locais a convergirem para o cumprimento de um amplo conjunto de diretrizes e metas nacionais.

Considerando-se especificamente o setor de emprego e formação profissional, algumas das principais orientações são:

- ▶ Requalificar o turismo como pilar central da economia cabo-verdiana;
- ▶ Responder aos desafios e às oportunidades da economia azul e da economia verde;
- ▶ Transformar Cabo Verde em um centro de operações de logística comercial, de transformação de matérias-primas e de prestação de serviços especializados no Atlântico;
- ▶ Criar um programa de *mentoring* e aceleração de *startups* assente nos princípios da inovação aplicada às áreas estratégicas para Cabo Verde, como as marítimo-portuárias, aeroportuárias, mar, tecnologias de informação e comunicação, energias renováveis e financeiras;
- ▶ Promover o conhecimento e a inovação, nomeadamente através de contratos para a inovação empresarial;
- ▶ Lançar um vasto programa de apoio à economia social e solidária e de promoção da inovação social;
- ▶ Implementar medidas para informar com regularidade jovens sobre as ofertas de formações profissionais, tendo como referência o acesso ao emprego;
- ▶ Lançar e cofinanciar estágios profissionais geradores e facilitadores de empregos em parceria com o setor empresarial privado e em articulação com o sistema de ensino;
- ▶ Reforçar as competências dos jovens licenciados, nomeadamente por meio de programas de reconversão de perfil e da qualificação;

- ▶ Garantir acesso à formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiências e crianças em situação de vulnerabilidade;
- ▶ Reforçar a oferta de serviços de formação, prevendo diversificações a nível das formações e concertações com os setores produtivos.

Em resposta a tais desafios, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) iniciou em 2017 um profundo processo de reestruturação organizacional, refletido na tramitação de seu novo estatuto, o qual prevê alterações representativas na missão, visão e organograma institucional.

Visando maximizar as probabilidades de conquista da visão e o cumprimento da missão do IEPF, a Cooperação Cabo Verde-Luxemburgo, por meio do Programa CVE/081, apoiou a elaboração participativa do presente Plano Estratégico do IEPF 2018-2022.

A convite da Agência Luxemburguesa para Cooperação ao Desenvolvimento (LuxDev), a mediação do processo da elaboração deste documento e seus anexos foi conduzida pela equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), instituição brasileira, sem fins lucrativos, internacionalmente reconhecida por suas boas práticas e experiência de mais de 70 anos nas áreas de formação profissional e serviços em tecnologia e inovação.

Ainda que a mediação tenha sido feita pelo SENAI, no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica com a LuxDev, coube ao IEPF liderar o processo de elaboração participativa de seu Plano Estratégico, o qual compreende três entregas

## ▶ Entregas

| Entrega                                                                             | Formato             | Versão | Atualização |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|-------------|
| Plano Estratégico do IEPF 2018-2022 ( <b>caderno metodológico</b> )                 | .docx (MS Word)     | 1.0    | 06/out/2017 |
| Plano Estratégico do IEPF 2018-2022 ( <b>resumo executivo</b> )                     | .wmf (MS Publisher) | 1.0    | 06/out/2017 |
| Plano Estratégico do IEPF 2018-2022 ( <b>instrumento de consolidação de dados</b> ) | .xlsx (MS Excel)    | 1.0    | 06/out/2017 |

A partir da entrega das versões 1.0 dos documentos inerentes ao Plano Estratégico 2018-2022, em 06 de outubro de 2017, fica sob responsabilidade dos seguintes gestores a constante atualização dos mesmos e seus anexos, bem como a devida implementação institucional junto à Sede do IEPF e Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP) instalados nos concelhos de Praia, Variante, Santa Cruz, Santa Catarina, Fogo, Sal, São Vicente e Santo Antão.

## ► Membros da governança

|      |                      |                                                                                                       |
|------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IEFP | Paulo Santos         | Presidente do Conselho de Administração                                                               |
|      | Aldina Delgado       | Administradora Executiva IEPF                                                                         |
|      | Indira Santos        | Administradora não Executiva IEPF                                                                     |
|      | Pedro Lopes          | Coordenador da Unidade Administrativa e Financeira                                                    |
|      | Evna Fonseca         | Coordenadora da Unidade de Gestão da Formação                                                         |
|      | Jussara Matos        | Coordenadora da Unidade de Gestão de Emprego                                                          |
| MEE  | Alice Varela         | Responsável pela Implementação do Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatísticas e Controlo de Gestão |
|      | Euridice Mascarenhas | Diretora Geral de Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais                             |



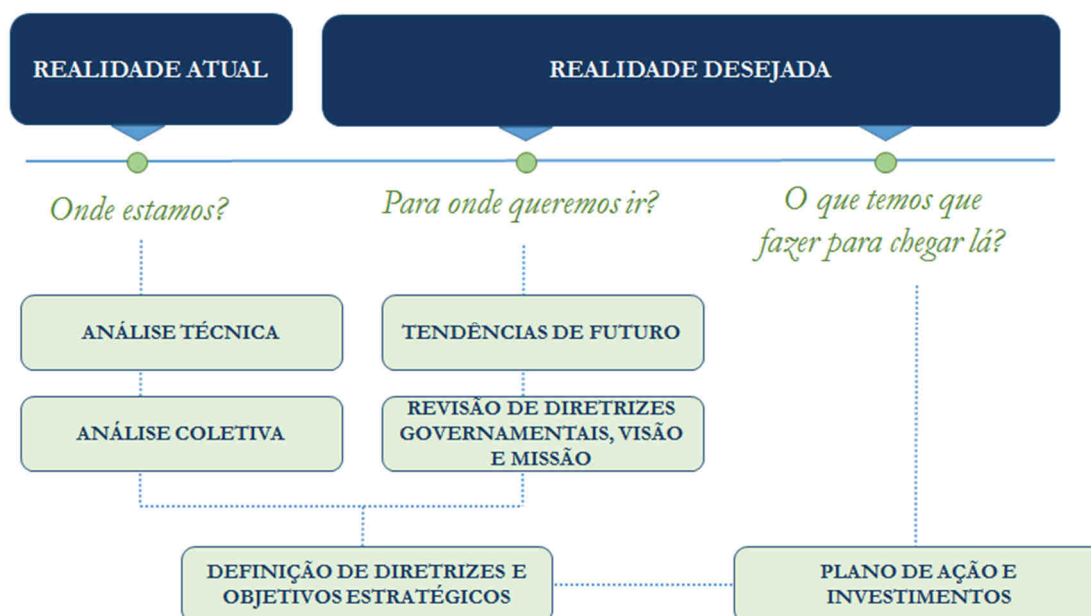
## Metodologia

A metodologia de elaboração do Plano Estratégico do IEPF 2018-2022 foi inicialmente concebida em agosto de 2017, pela equipe do SENAI, por meio da execução de 40 horas técnicas de preparação *out loco* (no Brasil). *In loco* (Cabo Verde), a elaboração do plano realizou-se no período de 04 de setembro a 06 de outubro de 2017, totalizando 400 horas técnicas dedicadas presencialmente, na cidade da Praia, nas dependências do IEPF-Sede e da LuxDev CVE/081.

Em 05 de setembro de 2017 realizou-se o *kick-off* da elaboração do plano, momento no qual as equipes do IEPF, LuxDev CVE/081 e SENAI validaram elaborar conjuntamente o presente documento, ao longo de 05 semanas de trabalho.

A metodologia de trabalho foi validada pelos dirigentes do IEFP em 08 de setembro de 2017, quando acordou-se trilhar a seguinte rota para a conquista dos anseios estratégicos da organização:

- ▶ Identificar a realidade atual do IEFP, ou seja, “**onde a instituição se encontra**”.
- ▶ Identificar a realidade desejada do IEFP, ou seja, “**para onde a instituição quer ir**” e “**o que é preciso fazer para chegar lá**”.



Na **análise técnica**, a equipe do SENAI mapeou e catalogou um amplo conjunto de documentações preexistentes referentes aos ambientes externo e interno do IEFP. Por meio da oficina 01 (de 03), realizada em 19 de setembro de 2017, representantes do IEFP e de instituições parceiras puderam realizar uma **análise coletiva** referente à veracidade e ao grau de importância de um conjunto de 74 teses acerca do ambiente externo e de 104 teses acerca do ambiente interno da organização – configurando, ao fim, a validação de um amplo diagnóstico da realidade atual cabo-verdiana e do IEFP, no contexto do Emprego e da Formação Profissional.

Também com o intuito de subsidiar a definição de objetivos estratégicos e ações pertinentes aos desafios de curto, médio e longo prazo do IEFP, nas **tendências de futuro** a equipe do SENAI recorreu a seu banco de dados primários - administrado pelo Observatório do Sistema Fiep. Customizou-se uma apresentação com um amplo conjunto de tendências sociais e tecnológicas com potencial de alto impacto para os setores produtivos cabo-verdianos e, em especial, o setor de emprego e formação profissional. Por meio da oficina 02 (de 03), realizada em 27 de setembro de 2017, representantes do IEFP e de

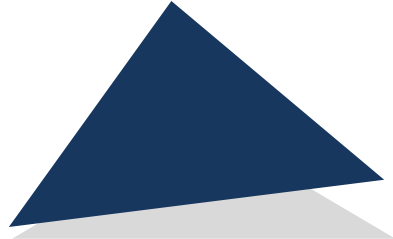
instituições parceiras puderam realizar a valoração das tendências apresentadas.

Ainda na oficina 02, foram analisadas e validadas as **principais diretrizes e metas governamentais** para emprego e formação profissional em Cabo Verde. Também foram resgatados do Estatuto do IEFP a missão e a visão institucional recentemente revistas. Assim, os participantes da oficina 02 puderam traçar coletivamente a definição de 13 **objetivos estratégicos**, ligados a 04 dimensões, todas inerentes à conquista da visão e ao cumprimento da missão do IEFP no horizonte 2017-2022.

Para a definição do **plano de ação e investimentos**, a equipe do SENAI converteu os resultados das oficinas 01 e 02 para linguagem de ações. Na oficina 03 (de 03), realizada em 03 de outubro de 2017, representantes do IEFP e de instituições parceiras avaliaram a pertinência, o prazo, a complexidade e investimento demandado para a realização de um total de 74 ações apresentadas – configurando, ao fim, a validação de um amplo planeamento estratégico para o IEFP.

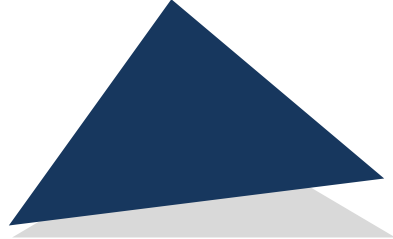
A seguir será apresentado um quadro sintético contendo **missão, visão, objetivos estratégicos e ações**.





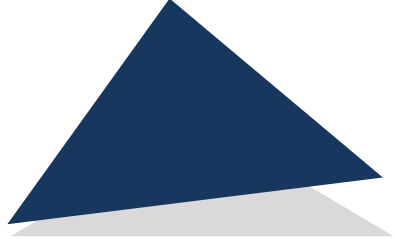
# Missão

Promover o emprego e a empregabilidade dos cidadãos através da execução de políticas e medidas ativas e passivas de emprego, empreendedorismo, autoemprego, formação profissional e estágios profissionais, em harmonia com as diretrizes e opções estratégicas definidas pelo governo.



# Visão

Ser referência na promoção do emprego, empregabilidade e formação profissional em Cabo Verde, com elevado padrão profissional, ético e de qualidade, e absoluto comprometimento, em alinhamento com as estratégias vigentes de desenvolvimento socioeconômico do país.



# Objetivos estratégicos

## Institucional

- ▶ Socializar missão, visão e valores organizacionais.
- ▶ Uniformizar princípios filosóficos, técnicos e metodológicos.
- ▶ Promover sinergias com as principais instituições do setor e cooperações internacionais.

## Processos

- ▶ Desenvolver plano de monitorização do planeamento estratégico.
- ▶ Instituir modelo de gestão participativa com foco em resultados.
- ▶ Estruturar processos de comunicação interna e externa.

## Recursos

- ▶ Garantir motivação, desempenho e permanência dos colaboradores.
- ▶ Desenvolver plano de remuneração e capacitação para formadores.
- ▶ Aperfeiçoar processos de mobilização e utilização de recursos financeiros.

## Clientes e serviços

- ▶ Unificar oferta de serviços a utentes, formandos, formados e empresas.
- ▶ Diversificar a oferta e aprimorar a qualidade dos serviços de emprego e formação profissional.





# D.1

## INSTITUCIONAL

Uniformizar princípios filosóficos, técnicos e metodológicos.

D.1.O.2

- P

C

I

 A.004 Formatar metodologia IIEFP de emprego e formação profissional.
- P

C

I

 A.005 Criar repositório virtual de formação profissional, com planos de planos de aula, conteúdos ministrados por docentes e referências externas.
- P

C

I

 A.006 Implementar código de conduta para preservação dos ambientes de aprendizagem.

Socializar missão, visão e valores organizacionais.

D.1.O.1

- P

C

I

 A.001 Oficializar novo estatuto do IIEFP.
- P

C

I

 A.002 Implementar painéis com missão, visão, valores e objetivos estratégicos.
- P

C

I

 A.003 Aprimorar detalhamento histórico do IIEFP no site institucional.

Promover sinergias com as principais instituições do setor e cooperações internacionais.

D.1.O.3

- P

C

I

 A.007 Realizar estudo para mapear sobreamentos de atribuições das equipes do IIEFP e MEE.
- P

C

I

 A.008 Propor ao MEE a estruturação de Observatório Virtual de Emprego e Formação Profissional, com microdados do MEE, MJT e INPS.
- P

C

I

 A.009 Propor ao MEE a elaboração de censo estatístico da formação profissional pública e privada em Cabo Verde.
- P

C

I

 A.010 Submeter Plano Estratégico do IIEFP a avaliações periódicas do Conselho Consultivo.
- P

C

I

 A.011 Adequar fomentos de cooperações internacionais às ações previstas no plano estratégico.
- P

C

I

 A.012 Estabelecer procedimento proativo para articulação padronizada de captação de fomentos de cooperações internacionais.
- P

C

I

 A.013 Constituir procedimento proativo para captação de projetos de parceria com entidades de ensino técnico e formação profissional.
- P

C

I

 A.014 Estabelecer procedimento proativo para articulação padronizada de captação de bolsas de estudo.

### LEGENDA

P

 Prazo

C

 Complexidade

I

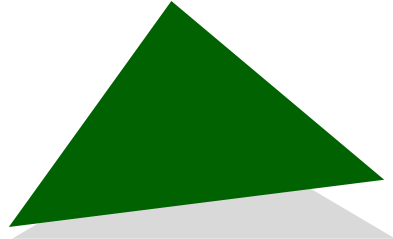
 Investimento

Alto/longo

Médio

Curto/baixo





# D.2

## PROCESSOS

LEGENDA

|             |              |
|-------------|--------------|
| P           | Prazo        |
| C           | Complexidade |
| I           | Investimento |
| <div></div> | Alto/longo   |
| <div></div> | Médio        |
| <div></div> | Curto/baixo  |

D.2.O.1

Desenvolver plano de monitorização do planeamento estratégico.

- P

C

I

A.015

Estabelecer governança para gestão do Plano Estratégico do IIEFP.
- P

C

I

A.016

Realizar reuniões mensais de avaliação de indicadores de desempenho e definição de estratégias de resolução de problemas.
- P

C

I

A.017

Implementar Sistema Integrado de Informação do Setor de Educação, Formação e Emprego (SISEFE).
- P

C

I

A.018

Adequar Planos de Atividades ao Plano Estratégico do IIEFP.

D.2.O.2

Instituir modelo de gestão participativa com foco em resultados.

- P

C

I

A.019

Definir metas de oferta de serviços de emprego e formação, em atendimento às diretrizes governamentais e dinâmica de mercado.
- P

C

I

A.020

Monitorar e reavaliar periodicamente metas da oferta de serviços de emprego e formação.

D.2.O.3

Estruturar processos de comunicação interna e externa.

- P

C

I

A.021

Estabelecer política de comunicação externa.
- P

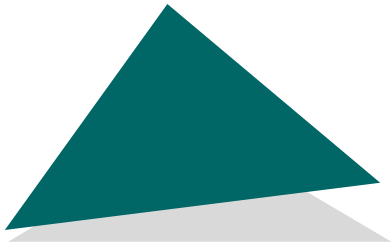
C

I

A.022

Estabelecer política de comunicação interna.





# D.3

## RECURSOS

Garantir motivação, desempenho e permanência dos colaboradores.

D.3.O.1

- P

C

I

A.023

Executar avaliações por competência para processos de mobilidade, recrutamento e seleção.
- P

C

I

A.024

Implementar plano de cargos, carreiras e salários.
- P

C

I

A.025

Implementar política de gestão de recursos humanos e clima organizacional.
- P

C

I

A.026

Implementar programa de desenvolvimento de competências para colaboradores.
- P

C

I

A.027

Capacitar diretores e técnicos para a negociação de projetos especiais com empresas públicas e privadas.
- P

C

I

A.028

Capacitar colaboradores em práticas de arquivamento de dados (gestão da informação).
- P

C

I

A.029

Premiar colaboradores com melhor avaliação de desempenho.

Desenvolver plano de remuneração e capacitação para formadores.

D.3.O.2

- P

C

I

A.030

Implementar política de remuneração variável de formadores balizada em parâmetros de titulação, tempo de experiência e especialização.
- P

C

I

A.031

Implementar programa de desenvolvimento de competências para formadores.

Aperfeiçoar processos de mobilização e utilização de recursos financeiros.

D.3.O.3

- P

C

I

A.032

Criar pacote de serviços *freemium* de empregabilidade para utentes.
- P

C

I

A.033

Criar pacote de serviços *freemium* de recrutamento e seleção para empresas.
- P

C

I

A.034

Criar pacote de serviços *freemium* de formação para formandos.
- P

C

I

A.035

Submeter Plano Estratégico do IEPF a avaliações do MEE, por meio da DGEFPEP e da DGPOG, antecipadamente à aprovação do orçamento anual do estado.
- P

C

I

A.036

Estabelecer procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com empresas públicas e privadas.
- P

C

I

A.037

Construir procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com associações empresariais.
- P

C

I

A.038

Estabelecer procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com sindicatos dos trabalhadores.
- P

C

I

A.039

Construir procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com organizações não-governamentais e igrejas.
- P

C

I

A.040

Estruturar procedimento de mitigação da inadimplência de clientes.
- P

C

I

A.041

Implementar plano de captação de patrocínios de instalações físicas, hardwares e softwares.
- P

C

I

A.042

Disseminar internamente informações sobre a evolução dos principais custos fixos e variáveis do IEPF.
- P

C

I

A.043

Implementar política de redução progressiva de custos de consumo.

LEGENDA

P

Prazo

C

Complexidade

I

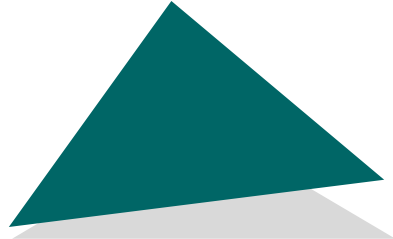
Investimento

Alto/longo

Médio

Curto/baixo





# D.3

## RECURSOS

LEGENDA

P

Prazo

C

Complexidade

I

Investimento

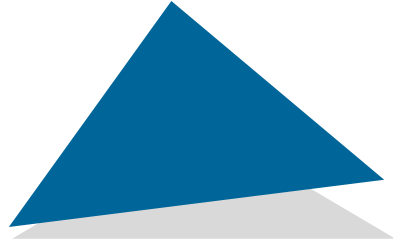
Alto/longo

Médio

Curto/baixo







# D.4 SERVIÇOS E CLIENTES

Unificar oferta de serviços a utentes, formandos, formados e empresas.

D.4.O.1

- P

C

I

 A.061 Unificar bases de dados de emprego e formação profissional.
- P

C

I

 A.062 Implementar política unificada de orientação vocacional e mapeamento de competências.
- P

C

I

 A.063 Implementar política unificada de relacionamento com clientes.

Diversificar a oferta e aprimorar a qualidade dos serviços de emprego e formação profissional.

D.4.O.2

- P

C

I

 A.064 Implementar processo regular de auditoria interna.
- P

C

I

 A.065 Implementar processos com base nas avaliações da qualidade de serviços realizadas junto a utentes, formandos e empresas.
- P

C

I

 A.066 Implementar processo nacional padronizado de concessão de subsídios desemprego, contemplando mecanismos de orientação vocacional e mapeamento de competências.
- P

C

I

 A.067 Implementar plano de reestruturação do portfólio de formações, alinhado a estudos sobre ofertas formativas e às diretrizes governamentais e à dinâmica de mercado.
- P

C

I

 A.068 Adequar ofertas formativas ao novo Quadro Nacional de Qualificações.
- P

C

I

 A.069 Criar ambiente de prestação de serviços para empresas e de inovação nos CEFP.
- P

C

I

 A.070 Manter instalações do IIEFP em conformidade com exigências legais.
- P

C

I

 A.071 Estender expediente dos CEFP para o período noturno e sábados.
- P

C

I

 A.072 Criar plano de contingência com orientações para situações atípicas no ambiente de trabalho.
- P

C

I

 A.073 Identificar necessidades locais de acessibilidade para atendimento a clientes.
- P

C

I

 A.074 Premiar utentes com melhor avaliação de desempenho.
- P

C

I

 A.075 Premiar formandos com melhor avaliação de desempenho.
- P

C

I

 A.076 Premiar formadores com melhor avaliação de desempenho.

LEGENDA

P

 Prazo

C

 Complexidade

I

 Investimento

Alto/longo

Médio

Curto/baixo

# PLANO ESTRATÉGICO DO IEFP 2018-2022

---

*Caderno metodológico*

## FICHA TÉCNICA

|                    |                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conceção e Redação | <ul style="list-style-type: none"><li>Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Regional do Paraná - Senai-PR</li></ul> |
| Título             | <ul style="list-style-type: none"><li>Planejamento Estratégico do IEFP 2018 - 2022 - Caderno Metodológico</li></ul>                      |
| Entidade Promotora | <ul style="list-style-type: none"><li>Programa Emprego e Empregabilidade (CVE 081) da Lux Development</li></ul>                          |
| Versão             | <ul style="list-style-type: none"><li>1.0</li></ul>                                                                                      |
| Data               | <ul style="list-style-type: none"><li>06 de outubro de 2017</li></ul>                                                                    |
| Composição         | <ul style="list-style-type: none"><li>75 páginas</li></ul>                                                                               |



## SUMÁRIO

Introdução 4

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Metodologia.....                                             | 7  |
| 2. Realidade atual.....                                         | 10 |
| 2.1 Processo de análises técnica e coletiva .....               | 10 |
| 2.2 Resultado das análises técnica e coletiva.....              | 13 |
| 3. Realidade desejada .....                                     | 32 |
| 3.1 Tendências de futuro .....                                  | 32 |
| 3.2 Diretrizes e metas governamentais .....                     | 33 |
| 3.3 Missão e visão .....                                        | 34 |
| 3.4 Dimensões e objetivos estratégicos .....                    | 35 |
| 4. Plano de ação e investimentos.....                           | 37 |
| 4.1 Processo de validação do plano de ação e investimentos..... | 37 |
| 4.2 Plano de ação e investimentos validado.....                 | 39 |
| 5. Governança e monitoramento.....                              | 48 |
| 6. Lista de participantes e mediadores .....                    | 49 |
| 7. Avaliação dos participantes .....                            | 50 |

## Introdução

Em abril de 2016 iniciou-se a IX Legislatura do Governo de Cabo Verde, o qual gradualmente desafia as instituições e sociedade locais a convergirem para o cumprimento de um amplo conjunto de diretrizes e metas nacionais. Considerando-se especificamente o setor de emprego e formação profissional, algumas das principais orientações são<sup>1</sup>:

- i. Requalificar o turismo como pilar central da economia cabo-verdiana;
- ii. Responder aos desafios e às oportunidades da economia azul e da economia verde;
- iii. Transformar Cabo Verde em um centro de operações de logística comercial, de transformação de matérias-primas e de prestação de serviços especializados no Atlântico;
- iv. Criar um programa de *mentoring* e aceleração de *startups* assente nos princípios da inovação aplicada às áreas estratégicas para Cabo Verde, como as marítimo-portuárias, aeroportuárias, mar, tecnologias de informação e comunicação, energias renováveis e financeiras;
- v. Promover o conhecimento e a inovação, nomeadamente através de contratos para a inovação empresarial;
- vi. Lançar um vasto programa de apoio à economia social e solidária e de promoção da inovação social;
- vii. Implementar medidas para informar com regularidade jovens sobre as ofertas de formações profissionais, tendo como referência o acesso ao emprego;
- viii. Lançar e cofinanciar estágios profissionais geradores e facilitadores de empregos em parceria com o setor empresarial privado e em articulação com o sistema de ensino;
- ix. Reforçar as competências dos jovens licenciados, nomeadamente por meio de programas de reconversão de perfil e da qualificação;
- x. Garantir acesso à formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiências e crianças em situação de vulnerabilidade;
- xi. Reforçar a oferta de serviços de formação, prevendo diversificações a nível das formações e concertações com os setores produtivos.

Em resposta a tais desafios, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) iniciou em 2017 um profundo processo de reestruturação organizacional, refletido na tramitação de seu novo estatuto<sup>2</sup>, o qual prevê alterações representativas na missão, visão e organograma institucional.

---

<sup>1</sup> Fontes das principais diretrizes e metas governamentais cabo-verdianas: (i) ONU. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. UNIC: Rio de Janeiro, 2015. 49 p.; (ii) REPÚBLICA DE CABO VERDE. Programa do Governo, IX Legislatura. Cabo Verde, 2016. 101 p.; (iii) REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial. I série, número 46. Cabo Verde, 2017. 18 p.

<sup>2</sup> O novo Estatuto do IEFP estava em fase de aprovação na data de conclusão da primeira versão do Plano Estratégico 2018-2022, em 5 de outubro de 2017.

Visando maximizar as probabilidades de conquista da visão e o cumprimento da missão do IEFP, a Cooperação Cabo Verde-Luxemburgo, por meio do Programa CVE/081, apoiou a elaboração do presente Plano Estratégico do IEFP 2018-2022.

A convite da Agência Luxemburguesa para Cooperação ao Desenvolvimento (LuxDev), a mediação da elaboração deste documento e seus anexos foi conduzida pela equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), instituição brasileira, sem fins lucrativos, internacionalmente reconhecida por sua experiência de mais de 70 anos nas áreas de formação profissional e serviços em tecnologia e inovação.

Ainda que a mediação tenha sido feita pelo SENAI, no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica com a LuxDev, coube ao IEFP liderar o processo de elaboração participativa de seu Plano Estratégico, o qual compreende as entregas listadas na **Tabela 1**:

**Tabela 1 – Relação de entregas inerentes ao Plano Estratégico do IEFP 2018-2022**

| #  | Entrega                                                                             | Formatos do documento                                          | Versão | Data da última atualização |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------|----------------------------|
| 01 | Plano Estratégico do IEFP 2018-2022 ( <b>caderno metodológico</b> )                 | .docx (MS Word)<br>.pdf (Adobe Acrobat)                        | 1.0    | 06/out/2017                |
| 02 | Plano Estratégico do IEFP 2018-2022 ( <b>resumo executivo</b> )                     | .docx (MS Word)<br>.pub (MS Publisher)<br>.pdf (Adobe Acrobat) | 1.0    | 06/out/2017                |
| 03 | Plano Estratégico do IEFP 2018-2022 ( <b>instrumento de consolidação de dados</b> ) | .xlsx (MS Excel)                                               | 1.0    | 06/out/2017                |

Conforme **Tabela 2**, a partir da entrega das **versões 1.0** dos documentos inerentes ao Plano Estratégico 2018-2022, em **06 de outubro de 2017**, fica sob responsabilidade dos seguintes gestores a constante atualização dos mesmos e seus anexos, bem como a devida implementação institucional junto à Sede do IEFP e Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP) instalados nos concelhos de Praia, Variante, Santa Cruz, Santa Catarina, Fogo, Sal, São Vicente e Santo Antão:

**Tabela 2 - Membros da governança do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022**

| Instituição | Nome                 | Função                                                                                                |
|-------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IEFP        | Paulo Santos         | Presidente do Conselho de Administração IEFP                                                          |
|             | Aldina Delgado       | Administradora Executiva IEFP                                                                         |
|             | Indira Santos        | Administradora não Executiva IEFP                                                                     |
|             | Pedro Lopes          | Coordenador Interino UGAF                                                                             |
|             | Evna Fonseca         | Coordenadora da Unidade de Gestão da Formação                                                         |
|             | Jussara Matos        | Coordenadora da Unidade de Gestão de Emprego                                                          |
|             | Alice Varela         | Responsável pela Implementação do Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatísticas e Controlo de Gestão |
| MEE         | Euridice Mascarenhas | Diretora Geral do Emprego, Formação Profissional e E.P.                                               |

A seguir são apresentados os seguintes capítulos: **2 Metodologia; 3 Realidade atual; 4 Realidade desejada; 5 Plano de ação e investimentos; 6 Governança e monitoramento; 7 Lista de participantes e mediadores; 8 Avaliação dos participantes e 9** Erro! Fonte de referência não encontrada..

## 1. Metodologia

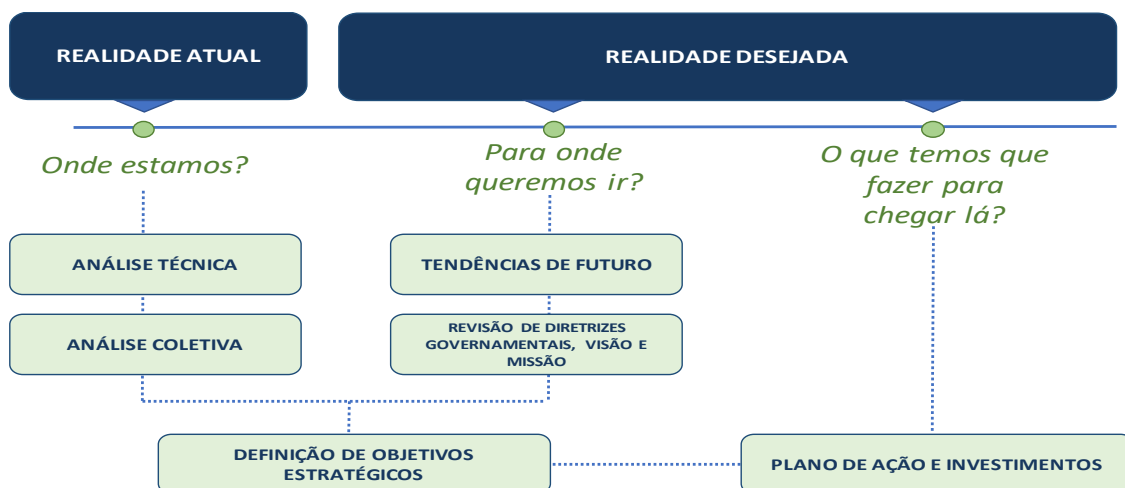
A metodologia de elaboração do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022 foi inicialmente concebida em agosto de 2017, pela equipe do SENAI, por meio da execução de 40 horas técnicas de preparação *out loco* (no Brasil). *In loco* (Cabo Verde), a elaboração do plano realizou-se no período de 04 de setembro a 06 de outubro de 2017, totalizando 400 horas técnicas dedicadas presencialmente, em Praia, nas dependências do IEFP e da LuxDev CVE/081.

Em 05 de setembro de 2017 realizou-se o *kick-off* para elaboração do plano, momento no qual as equipes do IEFP, LuxDev CVE/081 e SENAI validaram a elaboração conjunta do presente documento, ao longo de 05 semanas de trabalho.

A metodologia de trabalho foi validada pelos dirigentes do IEFP em 08 de setembro de 2017, quando acordou-se trilhar a rota ilustrada na **Figura 1** para a conquista dos anseios estratégicos da organização:

- i. **Identificar a realidade atual do IEFP**, ou seja, “onde a instituição se encontra”.
- ii. **Identificar a realidade desejada do IEFP**, ou seja, “para onde a instituição quer ir” e “o que é preciso fazer para chegar lá”.

Figura 1 – Esquema metodológico referente à elaboração do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022



Na **análise técnica**, a equipe do SENAI mapeou e catalogou um amplo conjunto de documentações preexistentes referentes aos ambientes externo e interno do IEFP. Por meio da oficina 01 (de 03), realizada em 19 de setembro de 2017, representantes do IEFP e de instituições parceiras puderam realizar uma **análise coletiva** referente à veracidade e ao grau de importância de um conjunto de 74 teses acerca do ambiente externo e de 104 teses acerca do ambiente interno da organização – configurando, ao fim, a validação de um amplo

**diagnóstico da realidade atual** cabo-verdiana e do IEFP, no contexto do Emprego e da Formação Profissional. Tal diagnóstico é apresentado no capítulo **3 - Realidade atual** e foi elaborado com o intuito de subsidiar a definição dos objetivos estratégicos e do plano de ação e investimentos da organização no horizonte 2018-2022.

Também com o intuito de subsidiar a definição de objetivos estratégicos e ações pertinentes aos desafios de curto, médio e longo prazo do IEFP, a equipe SENAI mapeou **tendências de futuro**. Customizou-se uma apresentação com um amplo conjunto de tendências sociais e tecnológicas com potencial de alto impacto para os setores produtivos cabo-verdianos e, em especial, o setor de emprego e formação profissional. Por meio da oficina 02 (de 03), realizada em 27 de setembro de 2017, representantes do IEFP e de instituições parceiras puderam realizar a valoração das tendências apresentadas.

Ainda na oficina 02, foram revisadas e validadas as principais **diretrizes e metas governamentais** para emprego e formação profissional em Cabo Verde. Também foram resgatados do Estatuto do IEFP<sup>3</sup> a **missão** e a **visão** institucional recentemente revistas. Assim, os participantes da oficina 02 puderam traçar coletivamente a definição de 13 **objetivos estratégicos**, ligados a 04 dimensões, todas inerentes à conquista da visão e ao cumprimento da missão do IEFP no horizonte 2018-2022. Os principais elementos destas definições são apresentados no capítulo **4 -Realidade desejada**.

Para a definição do **plano de ação e investimentos**, a equipe do SENAI converteu os resultados das oficinas 01 e 02 para linguagem de ações. Na oficina 03 (de 03), realizada em 03 de outubro de 2017, representantes do IEFP e de instituições parceiras avaliaram a pertinência, o prazo, a complexidade e o investimento inerente à realização de um total de 74 ações apresentadas – configurando, ao fim, a validação de um amplo **planeamento estratégico** para o IEFP. Os principais elementos do plano são apresentados no capítulo **5 - Plano de ação e investimentos**.

Ainda na oficina 03 (de 03), foram iniciadas as execuções de duas ações previstas no plano estratégico, sendo: (i) estabelecer governança para gestão do Plano Estratégico do IEFP; (ii) realizar reuniões mensais de avaliação de indicadores de desempenho e definição de estratégias de resolução de problemas. Os principais elementos da iniciação destas ações estão descritos no capítulo **6 - Governança e monitoramento**.

---

<sup>3</sup> O novo Estatuto do IEFP estava em fase de aprovação na data de conclusão da primeira versão do Plano Estratégico 2018-2022, em 5 de outubro de 2017.



A lista de envolvidos na organização e realização das oficinas 1, 2 e 3 consta no capítulo **7 - Lista de participantes e mediadores**.

Ao término do processo de elaboração do Plano Estratégico, os participantes do IEFP e instituições parceiras foram convidados a responder uma pesquisa de avaliação acerca da metodologia empregada no trabalho. Os resultados são exibidos no capítulo **8 - Avaliação dos participantes**.

Finalmente, no capítulo **9 - Erro! Fonte de referência não encontrada**, são ilustradas as principais documentações e instrumentos elaborados pelas equipes IEFP, LuxDev e SENAI até a conclusão da presente versão do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022.

## 2. Realidade atual

### 2.1 Processo de análises técnica e coletiva

Em qual contexto se encontra o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)? Visando responder esta pergunta acerca da realidade atual da organização, a equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) mapeou um amplo conjunto de documentações preexistentes referentes aos ambientes externo e interno do IEFP, conforme lista apresentada na **Tabela 3**:

**Tabela 3 – Bibliografia referente aos ambientes externo e interno do IEFP (em 17/set/2017)**

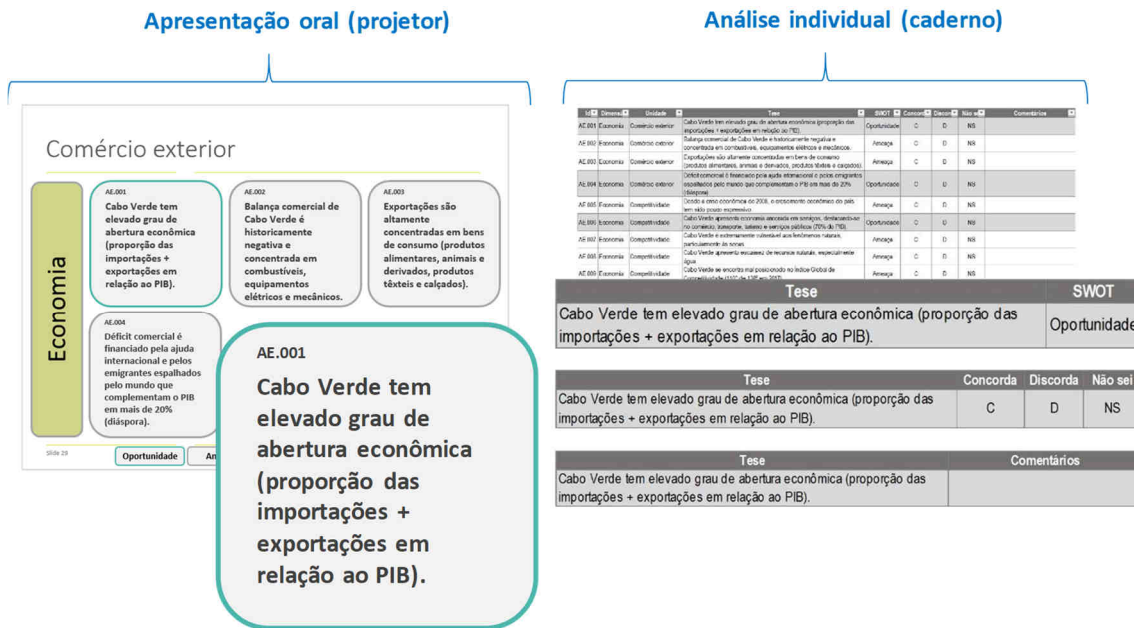
| Ambiente | Publicação                                                                                                                                                                                     |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externo  | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial, Suplemento. I série, número 17. Cabo Verde, 2010. 20 p.                                                                                              |
|          | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Programa do Governo, IX Legislatura. Cabo Verde, 2016. 101 p.                                                                                                         |
|          | UNICEF. Elementos de Análise Sectorial da Educação em Cabo Verde. Cabo Verde, 2015. 145 p.                                                                                                     |
|          | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial. I série, número 46. Cabo Verde, 2017. 18 p.                                                                                                          |
|          | MINISTÉRIO DAS FINANÇAS. Bases para a Formulação do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017 – 2021 (PEDS). Cabo Verde, 2016. 95 p.                                               |
|          | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial. I série, número 38. Cabo Verde, 2016. 10 p.                                                                                                          |
|          | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial. I série, número 57. Cabo Verde, 2016. 48 p.                                                                                                          |
|          | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial. I série, número 68. Cabo Verde, 2016. 18 p.                                                                                                          |
|          | LUXDEV. Estabelece o Regime Jurídico do Sistema Nacional de Qualificações – SNQ. 2 v. Cabo Verde, 2017. 15 p.                                                                                  |
|          | LUXDEV. Regula a Organização e o Funcionamento da Unidade de Coordenação do Sistema Nacional de Qualificações (US-SNQ). Praia, 2017. 16 p.                                                     |
|          | LUXDEV. Regula o Quadro Nacional de Qualificações. - QNQ. Praia, 2017. 9 p.                                                                                                                    |
|          | REPÚBLICA DE CABO VERDE. Boletim Oficial. I série, número 45. Cabo Verde, 2016. 142 p.                                                                                                         |
|          | GOMES, J. C. Manual de Procedimentos Fundo de Promoção do emprego e da Formação. Cabo Verde, 2015. Revisão 1. 138 p.                                                                           |
|          | LUXDEV; SENAI PR. Guia Estratégico para o Financiamento e a Sustentabilidade Financeira do Ensino Técnico e Formação Profissional em Cabo Verde – Horizonte 2016-2010. Cabo Verde, 2016. 44 p. |
|          | PROGRAMA DE APOIO À ESTRATÉGIA NACIONAL DE CRIAÇÃO DE EMPREGO EM CABO VERDE – PAENCE CV. Relatório Final. Cabo Verde, 2016. 97 p.                                                              |
|          | LUXDEV; SENAI PR. CVE081 16531: Relatório Técnico. Cabo Verde, 2016. 187p.                                                                                                                     |
|          | POCONSULT. Estudo Técnico sobre o Ensino Técnico de Cabo Verde: Relatório Final. Cabo Verde, 2017. 159 p.                                                                                      |
|          | MUNDI CONSULTING. Estudos de Atualização das Ofertas Formativas a Nível do país: Relatório Preliminar. Cabo Verde, 2017. Apresentação em Power Point. 76 slides.                               |
|          | TASK FORCE ECONOMIA DIGITAL. Task Force Figurino para a Promoção e Desenvolvimento da Economia Digital, Relatório Intermédio. Cabo Verde, 2016. 25 p.                                          |
|          | MINISTÉRIO DA ECONOMIA E EMPREGO. Atelier Nacional: A Economia Verde em Cabo Verde e o Potencial de Criação de Emprego. Praia, 2017. 24 p.                                                     |
|          | MINISTÉRIO DA ECONOMIA E EMPREGO. Relatório Sobre o Grupo Temático II: Governação dos Sectores que Contribuem para a Economia Azul. Praia, 2016. 10 p.                                         |

| Ambiente | Publicação                                                                                                                                                                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externo  | MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO; DIREÇÃO GERAL DE PLANEAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; SERVIÇO DE ESTUDOS, PLANEAMENTO E COOPERAÇÃO. Anuário da Educação 2015/2016. Cabo Verde, 2016. 371 p.          |
|          | INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. Curiosidades sobre o Professor Cabo Verdiano. Cabo Verde, 2016. 3 p.                                                                    |
|          | INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. Curiosidades sobre o Trabalhador Cabo Verdiano. Cabo Verde, 2016. 4 p.                                                                  |
|          | INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. Anuário Estatístico de Cabo Verde 2015. Cabo Verde, 2016. 227 p.                                                                        |
|          | INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. Estatística do Turismo 2016. Cabo Verde, 2016. 17 p.                                                                                    |
|          | INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. Estatística dos Transportes 2016. Cabo Verde, 2017. 27 p.                                                                               |
|          | INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE CABO VERDE. Estatística das Famílias e Condições de Vida, Inquérito Multi-Objectivo Continuo 2016. Cabo Verde, 2017. 83 p.                          |
|          | WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Competitiveness Report 2016-2017. Geneva, 2016. 400 p.                                                                                                  |
|          | A WORD BANK GROUP FLAGSHIP REPORT. Doing Business 2017: Equal Opportunity for All. Comparyng Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies. 14° Ed Washington DC, 2017. 356 p. |
| Interno  | MUNDI CONSULTING. Coaching e Assistência Técnica à Reestruturação Organizacional do Instituto do Emprego e Formação Profissional: Relatório Final. Praia 2017. 132 p.                    |
|          | LUXDEV; SENAI PR. CVE081 16531: Relatório Técnico. Cabo Verde, 2016. 187p.                                                                                                               |
|          | INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL – IEFP. Plano de Actividades do Instituto do emprego e Formação Profissional de Cabo Verde. Praia, 2016. 47 p.                              |
|          | INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL – IEFP. Relatório de Actividades do IEFP 2016. Praia, 2016. 52 p.                                                                           |

Para cada documento catalogado, quando pertinente, foram extraídos elementos que permitiram a definição de teses, ou seja, afirmações sobre os ambientes externo e interno do IEFP. No ambiente externo, as teses elaboradas foram agrupadas em 04 dimensões: (i) economia; (ii) sociedade; (iii) educação; (iv) político-institucional. No ambiente interno, as teses elaboradas foram agrupadas em 05 dimensões: (i) institucional; (ii) recursos; (iii) processos; (iv) serviços; (v) clientes.

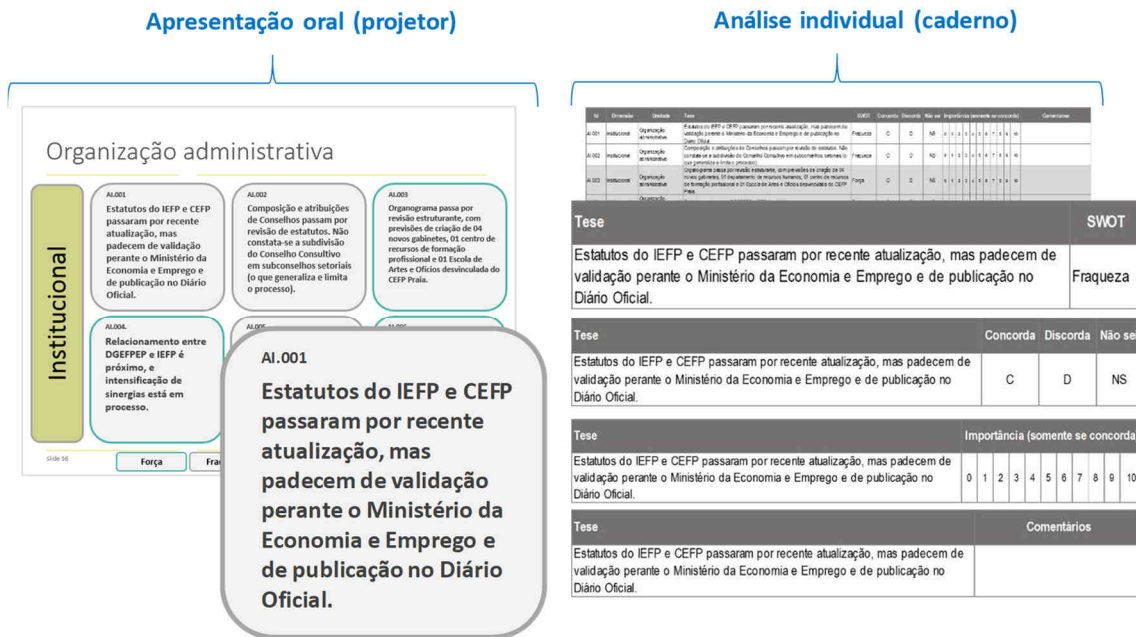
Na oficina 01, realizada em 19 de setembro de 2017, as teses foram submetidas à análise coletiva dos membros do IEFP e instituições parceiras convidados a participar dos encontros presenciais de elaboração do Plano Estratégico. Para o ambiente externo, foram apresentadas 74 teses. Através de cadernos, os participantes foram convidados a assinalar se concordavam ou discordavam sobre a representatividade de cada tese apresentada. Ao final do processo, de 74 teses do ambiente externo exibidas, uma foi descartada, e outra nova tese foi adicionada, perfazendo um total de 74 afirmações validadas acerca do ambiente externo do IEFP. A **Figura 2** apresenta os formatos das documentações utilizadas na análise coletiva do ambiente externo:

**Figura 2 – Representação das teses do ambiente externo ao IEFP apresentadas oralmente *versus* os cadernos de análise individual utilizados pelos participantes**



Ainda na oficina 01, para o ambiente interno, foram apresentadas 104 teses. Através de cadernos, os participantes foram convidados a assinalar se concordavam ou discordavam sobre a representatividade de cada tese apresentada. Adicionalmente, os participantes foram desafiados a valorar (numa escala de 0 a 10) a importância de tais teses, com vistas a subsidiar a proposição subsequente de objetivos estratégicos, bem como a definição de um plano de ações e investimentos para a conquista de tais objetivos. Ao final do processo, de 104 teses do ambiente interno exibidas, três foram descartadas, e outras três novas teses foram adicionadas, perfazendo um total de 104 afirmações validadas acerca do ambiente interno do IEFP. A **Figura 3** apresenta os formatos das documentações utilizadas na análise coletiva do ambiente interno:

**Figura 3 - Representação das teses do ambiente interno do IEPF apresentadas oralmente *versus* os cadernos de análise individual utilizados pelos participantes**

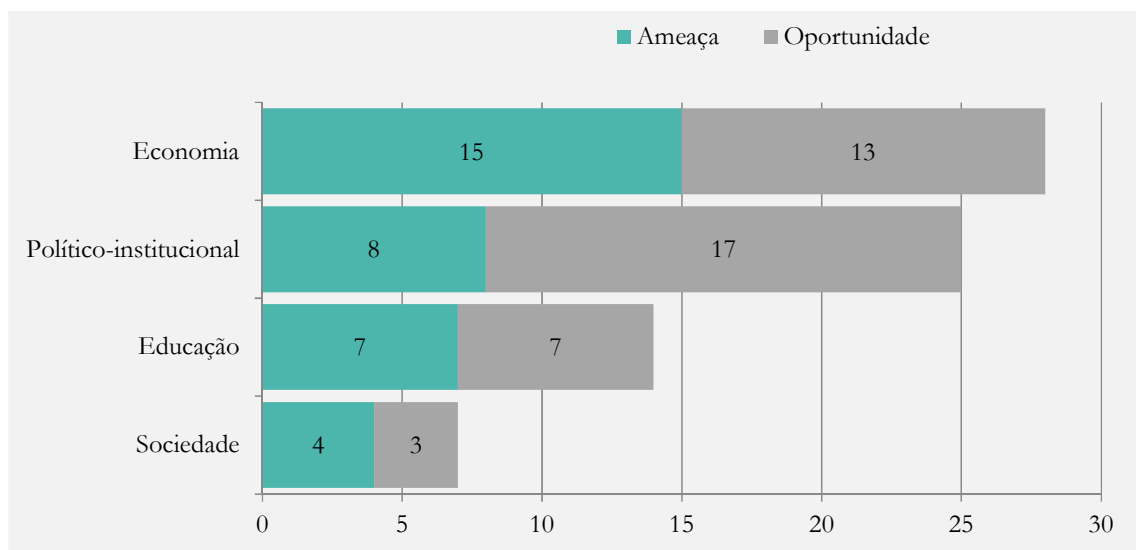


Após a realização da oficina 01, os materiais apresentados e validados foram revisados, configurando a tabela apresentada no subcapítulo a seguir.

## 2.2 Resultado das análises técnica e coletiva

Após análises técnica e coletiva, as afirmações configuraram um total de 34 ameaças e 40 oportunidades, conforme **Gráfico 1**:

**Gráfico 1 – Distribuição de ameaças e oportunidades relativas ao ambiente externo do IEPF (em 19/set/2017)**



Na **Tabela 4** consta a relação completa de afirmações validadas ao ambiente externo do IEFP:

**Tabela 4 – Ambiente externo do IEFP (em 19/set/2017)**

| Id     | Dimensão | Unidade             | Afirmações                                                                                                                                                                                                                                                | SWOT         |
|--------|----------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| AE.001 | Economia | Comércio exterior   | Cabo Verde tem elevado grau de abertura económica (proporção das importações + exportações em relação ao PIB).                                                                                                                                            | Oportunidade |
| AE.002 |          |                     | Balança comercial de Cabo Verde é historicamente negativa e concentrada em combustíveis, equipamentos elétricos e mecânicos.                                                                                                                              | Ameaça       |
| AE.003 |          |                     | Exportações são altamente concentradas em bens de consumo (produtos alimentares, animais e derivados, produtos têxteis e calçados).                                                                                                                       | Ameaça       |
| AE.004 |          |                     | Déficit comercial é financiado pela ajuda internacional e pelos emigrantes espalhados pelo mundo que complementam o PIB em mais de 20% (diáspora).                                                                                                        | Ameaça       |
| AE.005 | Economia | Competitividade     | Desde a crise económica de 2008, o crescimento económico do país tem sido pouco expressivo, iniciando recentemente um processo de recuperação.                                                                                                            | Ameaça       |
| AE.006 |          |                     | Cabo Verde apresenta economia ancorada em serviços, concentrando sua atividade no comércio, transporte, turismo e serviços públicos (70% do PIB).                                                                                                         | Ameaça       |
| AE.007 |          |                     | Cabo Verde é extremamente vulnerável aos fenómenos naturais, particularmente às secas.                                                                                                                                                                    | Ameaça       |
| AE.008 |          |                     | Cabo Verde apresenta escassez de recursos naturais, especialmente água.                                                                                                                                                                                   | Ameaça       |
| AE.009 |          |                     | Cabo Verde se encontra mal posicionado no Índice Global de Competitividade (110º de 138º em 2017).                                                                                                                                                        | Ameaça       |
| AE.010 |          |                     | Os pilares que melhor posicionam Cabo Verde no Índice Global de Competitividade 2016-2017 são saúde, educação primária, educação superior e treinamento.                                                                                                  | Oportunidade |
| AE.011 |          |                     | Cabo Verde possui posição geográfica estratégica para a oferta de serviços especializados a países da África Ocidental Sahel.                                                                                                                             | Oportunidade |
| AE.012 |          |                     | As taxas de inflação estáveis não oferecem ameaça à gestão financeira das instituições.                                                                                                                                                                   | Oportunidade |
| AE.013 |          |                     | O ambiente de negócios caboverdiano é relativamente favorável no quadro da África Subsaariana (ocupa o 13º lugar num ranking de 49 países), mas tem ainda margem para melhoria substancial em alguns dos indicadores que compõem o Doing Business (2017). | Oportunidade |
| AE.014 | Economia | Estrutura produtiva | O setor empresarial vem se expandido nos últimos anos, registrando crescimento de 20% entre 2007 e 2013.                                                                                                                                                  | Oportunidade |
| AE.015 |          |                     | A estrutura empresarial de Cabo Verde carece de médias e grandes empresas, com capacidades de investimentos estruturantes.                                                                                                                                | Ameaça       |
| AE.016 |          |                     | A estrutura empresarial de Cabo Verde é amplamente dominada por micro (76,7%) e pequenas empresas (13,6%).                                                                                                                                                | Oportunidade |



| Id     | Dimensão  | Unidade             | Afirmações                                                                                                                                                                                                                                                  | SWOT         |
|--------|-----------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| AE.017 | Economia  | Estrutura produtiva | Além da participação significativa no PIB, o turismo é um dos poucos setores económicos com tendência de crescimento nos próximos anos.                                                                                                                     | Oportunidade |
| AE.018 |           |                     | As indústrias alimentares e de bebidas contribuem com 39,9% e 20,1%, respetivamente, no volume de negócio total da atividade industrial.                                                                                                                    | Oportunidade |
| AE.019 |           |                     | A agricultura e a pecuária não atingiram o grau de desenvolvimento desejado, sendo a produção para consumo interno ainda insuficiente para atender às necessidades da população.                                                                            | Ameaça       |
| AE.020 |           |                     | O setor agropecuário, apesar das fragilidades estruturais, tem desempenhado papel de grande relevância para o país, permitindo a subsistência de grande número de famílias.                                                                                 | Oportunidade |
| AE.021 |           |                     | Movimento de mercadorias continua a se recuperar nos portos.                                                                                                                                                                                                | Oportunidade |
| AE.022 |           |                     | Movimento de passageiros continua a registar crescimento, com destaque para o transporte coletivo urbano regular de passageiros por meio de autocarros.                                                                                                     | Oportunidade |
| AE.023 | Economia  | Mercado de trabalho | 52% dos empregados caboverdianos não possui contrato de trabalho e apenas 37% estão inscritos no INPS<br>(Fonte: Curiosidades sobre o Trabalhador Caboverdiano, INE, 2017, pg. 04)                                                                          | Ameaça       |
| AE.024 |           |                     | A taxa de desemprego em Cabo Verde é razoavelmente alta (15%).                                                                                                                                                                                              | Ameaça       |
| AE.025 |           |                     | A taxa de desemprego entre jovens (41%) é mais alta do que entre adultos de 25 a 34 anos (24,2%).                                                                                                                                                           | Ameaça       |
| AE.026 |           |                     | O aumento do desemprego mostrou-se em 2016 mais expressivo entre as mulheres (subiu de 11,2% para 17,4%) e nos meios urbanos (passou de 14,2% para 16,9%). O Concelho da Praia regista a maior taxa de desemprego por Concelho, com 22,1% de desempregados. | Ameaça       |
| AE.027 |           |                     | A taxa de desemprego entre as pessoas com ensino superior é 25% maior em relação às pessoas com ensino secundário.                                                                                                                                          | Ameaça       |
| AE.028 |           |                     | Entre os empregados, 40% possui ensino básico e 40% possui ensino secundário.                                                                                                                                                                               | Oportunidade |
| AE.029 | Sociedade | Condições de vida   | Apesar do IDH caboverdiano (0,646) possuir posição de destaque entre os países da África Ocidental Sahel e África Subsaariana, o país assume o 122º lugar no ranking mundial, evidenciando grande distanciamento da média mundial (0,711).                  | Ameaça       |
| AE.030 |           |                     | O país apresenta aumento contínuo na esperança de vida (73,4), tendo ultrapassado a média mundial há três décadas (72 anos).                                                                                                                                | Oportunidade |
| AE.031 |           |                     | O índice de dependência total vem decrescendo de forma contínua nos últimos anos devido, principalmente, ao número significativo de pessoas em idade de trabalhar em comparação com a população de crianças e idosos.                                       | Oportunidade |
| AE.032 | Sociedade | População           | Cabo Verde inicia um processo de longo prazo de envelhecimento demográfico.                                                                                                                                                                                 | Ameaça       |
| AE.033 |           |                     | Cabo Verde apresenta diminuição tendencial bastante acentuada na taxa de crescimento populacional ao longo do tempo.                                                                                                                                        | Ameaça       |



| Id     | Dimensão  | Unidade                                         | Afirmações                                                                                                                                                                                                                                                | SWOT         |
|--------|-----------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| AE.034 | Sociedade | População                                       | Estima-se que em Cabo Verde 99% dos jovens pertençam à Geração Z (nascidos entre 1994 e 2012).                                                                                                                                                            | Oportunidade |
| AE.035 |           |                                                 | O saldo migratório em Cabo Verde é negativo, indicando que há mais pessoas saindo que entrando no país.                                                                                                                                                   | Ameaça       |
| AE.036 | Educação  | % do PIB investido                              | Gastando em torno de 5% do PIB com educação, Cabo Verde segue a tendência observada em países com o mesmo nível de desenvolvimento económico.                                                                                                             | Oportunidade |
| AE.037 | Educação  | Alfabetização                                   | Cabo Verde atingiu taxas de alfabetização inéditas na história do país, apresentando tendência de melhoria.                                                                                                                                               | Oportunidade |
| AE.038 |           |                                                 | A análise por grupos etários evidencia esforço notável de alfabetização, pois entre o grupo de 15 a 49 anos para o grupo de mais de 50 anos, o percentual de pessoas que não sabe ler e escrever sai de 44,5% para 92,7%.                                 | Oportunidade |
| AE.039 |           |                                                 | Mulheres com mais de 50 anos são um nicho importante de mercado para ensino técnico e formação profissional, ainda que a taxa de analfabetismo entre elas seja extremamente alta, correspondendo a 72,1%.                                                 | Oportunidade |
| AE.040 |           |                                                 | A taxa de alfabetização é distribuída de forma heterogénea entre os Concelhos, variando entre os 75,8% (São Salvador do Mundo) e os 89,6% (Sal e Boavista).                                                                                               | Ameaça       |
| AE.041 |           |                                                 | Considerando apenas a população com 15 ou mais anos, a taxa de alfabetização em Cabo Verde chega a 82,9%. Se a população com mais de 10 anos for incluída, a taxa de alfabetização chega a 86,1%.                                                         | Oportunidade |
| AE.042 | Educação  | Escolarização                                   | O nível médio de escolarização de Cabo Verde (13,2 anos) é considerado alto e próximo de países com PIB per capita mais elevado (6.000 USD).                                                                                                              | Oportunidade |
| AE.043 |           |                                                 | Nos próximos anos, o país deve contar com uma retração da população em idade escolar.                                                                                                                                                                     | Oportunidade |
| AE.044 | Educação  | Ensino técnico, formação profissional e emprego | Versões públicas do Plano de Governo e do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável não detalham parâmetros para a criação de 45 mil empregos e 20 estágios X níveis de qualificação demandados X setores produtivos relacionados. Até 20/set/2017 | Ameaça       |
| AE.045 |           |                                                 | MEE não coleta e disponibiliza publicamente, de forma regular, indicadores de empregos criados/eliminados X níveis de qualificação X setores impactados.                                                                                                  | Ameaça       |
| AE.046 |           |                                                 | MEE e ME não coletam e disponibilizam publicamente, de forma regular, indicadores de intermediações de empregos utentes e empresas X parâmetros de qualificação X setores produtivos atendidos.                                                           | Ameaça       |
| AE.047 |           |                                                 | MEE e ME não coletam e disponibilizam publicamente, de forma regular, indicadores de formandos e egressos X níveis de qualificação X setores produtivos atendidos.                                                                                        | Ameaça       |
| AE.048 |           |                                                 | Falta articulação entre Emprego, Ensino Técnico, Formação Profissional e Sistema Nacional de Qualificação.                                                                                                                                                | Ameaça       |

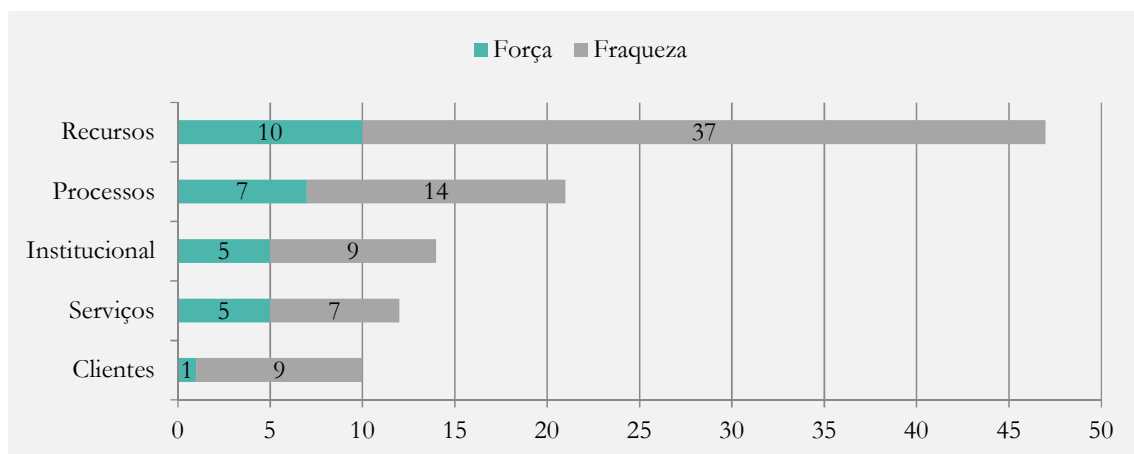
| Id     | Dimensão               | Unidade                                                          | Afirmações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | SWOT         |
|--------|------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| AE.049 | Educação               | Ensino técnico, formação profissional e emprego                  | Via de regra, as ofertas formativas das entidades públicas de ensino técnico e formação profissional demandam reajustes para o devido atendimento das demandas do mercado de trabalho.                                                                                                                                                                            | Ameaça       |
| AE.050 | Político-institucional | Diretrizes para Emprego, Ensino Técnico e Formação Profissional  | O Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável 2017-2021 estabelece que o plano de crescimento económico de Cabo Verde seja centrado em Turismo, TIC, Cultura da Inovação, Economia do Oceano, Centro de Operação em África, Agricultura, Pescas e Indústria, trazendo novas demandas para educação e formação profissional.                                  | Oportunidade |
| AE.051 |                        |                                                                  | Programa de Governo da IX Legislatura é centrado na criação de empregos, e tem o ensino pré-escolar, o ensino básico, o ensino secundário (vias geral e técnica), a formação profissional, o ensino superior e a pesquisa científica, tecnológica e a inovação como vetores para o desenvolvimento de competências para a economia do conhecimento.               | Oportunidade |
| AE.052 |                        |                                                                  | Plano Estratégico da Educação Cabo Verde 2018-2022 foi recentemente publicado.                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Oportunidade |
| AE.053 | Político-institucional | Organograma para Emprego, Ensino Técnico e Formação Profissional | Gerir de forma integrada as instituições de ensino técnico e de formação profissional em Cabo Verde é um desafio complexo e que implica em esforços duplicados no Ministério da Educação e no Ministério da Economia e Emprego, bem como nas instituições que recebem a atribuição de atuar nestes segmentos (Escolas Técnicas ;CESP Uni-CV; IEFP; EHTCV; CERMI). | Oportunidade |
| AE.054 |                        |                                                                  | Não há transparência quanto ao % médio do orçamento do estado direcionado separadamente para ensino pré-escolar; ensino básico; ensino secundário (via geral); ensino secundário (via técnica); formação profissional; ensino superior; mestrado; doutorado; pós-doutorado.                                                                                       | Ameaça       |
| AE.055 |                        |                                                                  | O financiamento do ensino técnico e da formação profissional em Cabo Verde é sobretudo oriundo de recursos do estado e de cooperações internacionais. Entretanto, não há pactos de longo prazo de financiamento tripartite e integrado para o setor de ETEFP (Estado + Cooperações + Sociedade Civil).                                                            | Ameaça       |
| AE.056 |                        |                                                                  | O Fundo de Promoção do Emprego e Formação (FPEP) é uma entidade crucial para o financiamento de bolsas de estudo e de subsídios ao empreendedorismo.                                                                                                                                                                                                              | Oportunidade |
| AE.057 |                        |                                                                  | MEE e ME não articulam um grupo de trabalho responsável pela análise da pertinência e operacionalização das ações propostas no Guia Estratégico para o Financiamento e a Sustentabilidade do Ensino Técnico e da Formação Profissional Em Cabo Verde - Horizonte 2016-2020.                                                                                       | Oportunidade |

| Id     | Dimensão               | Unidade              | Afirmações                                                                                                                                                                                                                                                                                            | SWOT         |
|--------|------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| AE.058 | Político-institucional | Concorrentes         | Estima-se que o IEPF seja a maior entidade de formação profissional em Cabo Verde. Entretanto, dados são de difícil mensuração/atualização.                                                                                                                                                           | Ameaça       |
| AE.059 | Político-institucional | Concorrentes         | A ocupação do market share por outros players além do IEPF é vista como benéfica, desde que não haja sobreposição na oferta de serviços de emprego e formação.                                                                                                                                        | Oportunidade |
| AE.060 |                        |                      | As principais entidades de ensino técnico e formação profissional em Cabo Verde (EHTCV; CERMI; CESP; Escolas Técnicas; e Associações Empresariais) são por vezes parceiros, por vezes concorrentes do IEPF.                                                                                           | Ameaça       |
| AE.061 |                        |                      | Principais unidades de concorrentes (HETCV; CESP; Escolas Técnicas; Associações Empresariais) estão localizados em Praia, Sal, São Vicente e Santo Antão, demandando intensificação de articulações para minimização de sobreposições e potencialização de parcerias.                                 | Ameaça       |
| AE.062 |                        |                      | Articulações com o Ministério da Educação (ME) são cruciais para o IEPF, tendo em vista que o ME gere as Escolas Secundárias, entre as quais 04 ofertam ensino técnico. Ainda, o ME regulamenta os Cursos de Estudos Superiores Profissionalizantes (CESP) ofertados pela Universidade de Cabo Verde. | Oportunidade |
| AE.063 | Político-institucional | Grupos de influência | Articulações com o Ministério da Economia e Emprego (MEE) são cruciais para o IEPF, tendo em vista que o MEE gere o próprio IEPF, a EHTCV e o CERMI.                                                                                                                                                  | Oportunidade |
| AE.064 |                        |                      | Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e a regulação do Quadro Nacional de Qualificações passam por revisão.                                                                                                                                                                            | Oportunidade |
| AE.065 |                        |                      | Câmaras municipais são os parceiros estratégicos do IEPF para a concessão de subsídios desemprego em locais remotos e em ilhas nas quais a instituição não apresenta unidades.                                                                                                                        | Oportunidade |
| AE.066 |                        |                      | Câmaras municipais articulam orçamentos para bolsas e realização de projetos especiais com a comunidade e o setor empresarial.                                                                                                                                                                        | Oportunidade |
| AE.067 |                        |                      | Cooperações internacionais são importantes financiadores de programas de melhoria da gestão, de programas de capacitação e de investimentos em infraestrutura e equipamentos.                                                                                                                         | Oportunidade |
| AE.068 |                        |                      | Nota-se uma constante desarticulação entre os apoios ofertados pelas cooperações e as reais necessidades das instituições. Não raro são identificados apoios sobrepostos, com a mesma finalidade.                                                                                                     | Ameaça       |
| AE.069 |                        |                      | Via de regra, empresas públicas e privadas não procuram o IEPF e os CESP proativamente. Quando recebem visitas, as empresas públicas e privadas mostram-se abertas a compreender melhor a dinâmica de funcionamento e as oportunidades de parceria com o IEPF.                                        | Oportunidade |
| AE.070 |                        |                      | Conseguir fazer com que as empresas paguem total ou parcialmente por uma formação, ou que                                                                                                                                                                                                             | Ameaça       |

| Id     | Dimensão               | Unidade              | Afirmações                                                                                                                                                           | SWOT         |
|--------|------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| AE.071 | Político-institucional | Grupos de influência | forneçam os insumos para tal, demanda ampla capacidade de negociação de articuladores.                                                                               | Oportunidade |
| AE.072 |                        |                      | Associações empresariais e IEFP realizam poucos projetos em parceria.                                                                                                |              |
| AE.073 |                        |                      | Sindicatos dos trabalhadores não exercem papel ativo na definição de políticas de emprego e formação.                                                                | Ameaça       |
| AE.074 |                        |                      | Por vezes, entidades públicas e privadas de emprego, ensino técnico, formação profissional procuram o IEFP para a realização de serviços em modalidades de parceria. | Oportunidade |
|        |                        |                      | Plano de governo estabelece as ONGs e as igrejas como importantes vetores da formação cidadã e do autoemprego.                                                       | Oportunidade |

Após análises técnica e coletiva, as afirmações configuraram um total de 28 forças e 76 fraquezas, conforme **Gráfico 2**:

**Gráfico 2 - Distribuição de forças e fraquezas relativas ao ambiente externo do IEFP (em 19/set/2017)**



Na **Tabela 5** consta a relação completa de afirmações validadas relativas ao ambiente interno do IEFP:

**Tabela 5 - Ambiente interno do IEFP (em 19/set/2017)**

| Id     | Dimensão      | Unidade                    | Tese                                                                                                                                           | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|---------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.001 | Institucional | Organização administrativa | Estatuto do IEFP passou por atualização, mas padece de validação perante o Ministério da Economia e Emprego e de publicação no Diário Oficial. | Fraqueza | 9,06      | Totalmente importante |

| Id     | Dimensão      | Unidade                    | Tese                                                                                                                                                                                                   | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|---------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.002 |               |                            | Composição e atribuições de Conselhos passam por revisão de estatutos. Não constata-se a subdivisão do Conselho Consultivo em subconselhos setoriais (o que generaliza e limita o processo).           | Fraqueza | 8,00      | Pouco importante      |
| AI.003 |               |                            | Organograma passa por revisão estruturante, com previsões de criação de 04 novos gabinetes, 01 centro de recursos de formação profissional e 01 Escola de Artes e Ofícios desvinculada do CEFPI Praia. | Força    | 7,75      | Pouco importante      |
| AI.004 | Institucional | Organização administrativa | Relacionamento entre DGEFPEP e IEPF é próximo, e intensificação de sinergias está em processo.                                                                                                         | Força    | 7,71      | Pouco importante      |
| AI.005 |               |                            | Constata-se sobreposição nas atribuições de planeamento e controle do MEE e do IEPF.                                                                                                                   | Fraqueza | 8,83      | Totalmente importante |
| AI.006 |               |                            | IEPF dispõe de Plano de Transição para implementação de mudanças inerentes à atualização de seus estatutos.                                                                                            | Força    | 8,09      | Pouco importante      |
| AI.007 |               |                            | Marca do IEPF é conhecida nacionalmente.                                                                                                                                                               | Força    | 8,79      | Muito importante      |
| AI.008 |               |                            | Nova missão do IEPF prevista na revisão de estatutos é coerente e alinhada às novas propostas de estatutos, mas divulgação interna e externa precisa ser reforçada.                                    | Fraqueza | 8,84      | Totalmente importante |
| AI.009 | Institucional | Perfil                     | Visão do IEPF não foi encontrada nas documentações consultadas.                                                                                                                                        | Fraqueza | 8,89      | Totalmente importante |
| AI.010 |               |                            | Valores do IEPF são coerentes, mas não apresentados em ordem de importância.                                                                                                                           | Fraqueza | 8,38      | Importante            |
| AI.011 |               |                            | Histórico do IEPF é disperso, com pouco detalhamento no portal institucional.                                                                                                                          | Fraqueza | 7,82      | Pouco importante      |

| Id     | Dimensão      | Unidade            | Tese                                                                                                                                                                                                                                                                 | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|---------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.012 |               |                    | O IEFP é percebido pela alta administração pública como uma instituição chave na promoção do emprego e na formação profissional - configurando-se como um dos principais players destes setores em Cabo Verde.                                                       | Força    | 8,95      | Totalmente importante |
| AI.013 |               |                    | Não foram identificados princípios filosóficos, técnicos e metodológicos claros, ou seja, um Itinerário de Emprego e Formação do IEFP, baseado em princípios transversais de empreendedorismo e intraempreendedorismo.                                               | Fraqueza | 8,80      | Muito importante      |
| AI.014 | Institucional | Projeto pedagógico | Via de regra, conteúdos ministrados são propriedade de docentes terceirizados. Adicionalmente, a utilização de docentes não pertencentes ao quadro de funcionários do IEFP limita a consolidação de princípios filosóficos, técnicos e metodológicos da instituição. | Fraqueza | 8,65      | Muito importante      |
| AI.015 |               |                    | Orçamento público para custos fixos e investimentos precisa ser ampliado para que sejam atendidas as diretrizes de Governo.                                                                                                                                          | Fraqueza | 9,25      | Totalmente importante |
| AI.016 |               |                    | Orçamento de cooperações precisa ser priorizado para ações de cunho estratégico.                                                                                                                                                                                     | Fraqueza | 9,45      | Totalmente importante |
| AI.017 | Recursos      | Finanças           | Receitas de propinas precisam ser geridas proativamente e com estratégias criativas para progressiva diminuição da inadimplência.                                                                                                                                    | Fraqueza | 9,15      | Totalmente importante |
| AI.018 |               |                    | Receitas de vendas de serviços de formação para empresas é um nicho subaproveitado.                                                                                                                                                                                  | Fraqueza | 8,77      | Muito importante      |
| AI.019 |               |                    | Receitas de alugueis de salas para o setor produtivo é um nicho subaproveitado.                                                                                                                                                                                      | Fraqueza | 7,63      | Pouco importante      |
| AI.020 |               |                    | Não há captação de receitas com a venda de espaços patrocinados.                                                                                                                                                                                                     | Fraqueza | 7,38      | Pouco importante      |



| Id     | Dimensão | Unidade        | Tese                                                                                                                                                                                                     | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.021 |          |                | Não há captação de receitas com a intermediação de serviços de emprego para utentes.                                                                                                                     | Fraqueza | 7,18      | Pouco importante      |
| AI.022 |          |                | Não há captação de receitas com a intermediação de serviços de emprego para empresas.                                                                                                                    | Fraqueza | 8,11      | Importante            |
| AI.023 | Recursos | Finanças       | A capacidade de investimento do IEFP está limitada a contribuições de Cooperativas Internacionais.                                                                                                       | Fraqueza | 8,50      | Muito importante      |
| AI.024 |          |                | IEFP não dispõe de política consolidada de controle de inadimplência relativa ao pagamento de propinas e da venda de serviços complementares.                                                            | Fraqueza | 8,47      | Importante            |
| AI.025 | Recursos | Infraestrutura | Há 08 CEFP presentes em 05 de 09 ilhas habitadas, configurando o IEFP como a instituição de maior capilaridade no âmbito de emprego e formação profissional em Cabo Verde.                               | Força    | 9,37      | Totalmente importante |
| AI.026 |          |                | Via de regra os CEFP não adotam estratégias criativas de paisagismo.                                                                                                                                     | Fraqueza | 6,59      | Pouco importante      |
| AI.027 |          |                | Não existe uma política de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado.                                                                                                                     | Fraqueza | 8,16      | Importante            |
| AI.028 |          |                | Via de regra os CEFP possuem uma recepção, ainda que haja potencial para aprimoramento do front desk.                                                                                                    | Força    | 7,63      | Pouco importante      |
| AI.029 |          |                | Layout do IEFP e dos CEFP demanda modernização, com integração de gestores e equipes em salas de trabalho integradas, nichos com recursos visuais para reuniões em pé e salas de reunião compartilhadas. | Fraqueza | 8,00      | Pouco importante      |
| AI.030 |          |                | 07 de 08 CEFP têm salas de formação com infraestrutura física                                                                                                                                            | Força    | 8,67      | Muito importante      |

| Id     | Dimensão | Unidade        | Tese                                                                                                                                                                                                                                                                                    | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
|        |          |                | adequada (exceção São Vicente).                                                                                                                                                                                                                                                         |          |           |                       |
| AI.031 |          |                | Salas de formação possuem computadores, equipamentos de projeção e áudio. Entretanto, conectividade com a internet é exceção - não regra, configurando uma expressiva limitação tecnológica nos CEF.                                                                                    | Fraqueza | 8,30      | Importante            |
| AI.032 |          |                | Infraestrutura dos laboratórios dos CEF não é condizente com as demandas regionais de formação. Consta-se a existência de laboratórios de alimentos subutilizados em Santa Catarina e Santo Antônio, face à inexistência de laboratórios em outras unidades (São Vicente, por exemplo). | Fraqueza | 8,56      | Muito importante      |
| AI.033 |          |                | Os CEF não têm bibliotecas devidamente estruturadas, com espaço físico e acervo condizente com os conteúdos programáticos de seus cursos de formação profissional.                                                                                                                      | Fraqueza | 8,65      | Muito importante      |
| AI.034 | Recursos | Infraestrutura | Via de regra os banheiros dos CEF possuem água, toalha de rosto e papel higiênico.                                                                                                                                                                                                      | Força    | 8,73      | Muito importante      |
| AI.035 |          |                | Instalações do IEPF estão em conformidade com as exigências legais (alvarás de funcionamento; alvará do corpo de bombeiros; alvará da vigilância sanitária; outros).                                                                                                                    | Força    | 9,00      | Totalmente importante |
| AI.036 |          |                | Via de regra, orçamento do IEPF não comporta valores significativos para atualização tecnológica, manutenção preventiva e corretiva. Recursos financeiros de cooperação são o meio mais comum para este tipo de investimentos.                                                          | Fraqueza | 9,17      | Totalmente importante |

| Id     | Dimensão | Unidade        | Tese                                                                                                                                                                                                                                                | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|----------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.037 |          |                | Constata-se a necessidade de investimento complementar em servidores de informática. Técnicos de informática optam por servidor físico (não flexível, com alto custo de implantação) ao invés de servidor na nuvem (flexível, com custos diluídos). | Fraqueza | 8,37      | Importante            |
| AI.038 |          |                | IEFP e CEFP não contam com servidor físico espelhado (de backup).                                                                                                                                                                                   | Fraqueza | 8,64      | Muito importante      |
| AI.039 |          |                | Há fragilidades quanto à estrutura de banda larga e equipamentos informáticos de conectividade no IEFP (switchs, roteadores wireless, etc.).                                                                                                        | Fraqueza | 8,06      | Pouco importante      |
| AI.040 |          |                | Há carência de computadores no IEFP e CEFP. Nota-se a rara incidência de computadores portáteis em meio às equipes, o que ocasiona limitação de produtividade e retrabalhos ao final de reuniões.                                                   | Fraqueza | 7,67      | Pouco importante      |
| AI.041 | Recursos | Infraestrutura | ERP Primavera não foi implementado no IEFP.                                                                                                                                                                                                         | Fraqueza | 8,45      | Importante            |
| AI.042 |          |                | IEFP não dispõe de um sistema de gestão de emprego e formação profissional (implantação de sistema integrado de informação está em curso).                                                                                                          | Fraqueza | 9,11      | Totalmente importante |
| AI.043 |          |                | IEFP está contratando uma plataforma de gestão de estágios (01 módulo de um Sistema de Gestão de Emprego e Formação).                                                                                                                               | Força    | 9,19      | Totalmente importante |
| AI.044 |          |                | Sistemas de informação contratados não possuem módulos de integração (webservice), inviabilizando a sincronização de dados e implicando em constantes copia/cola.                                                                                   | Fraqueza | 7,87      | Pouco importante      |

| Id     | Dimensão | Unidade        | Tese                                                                                                                                                                                                     | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.045 |          |                | IEFP está contratando o desenvolvimento de um novo website.                                                                                                                                              | Força    | 8,57      | Muito importante      |
| AI.046 |          |                | IEFP não possui intranet.                                                                                                                                                                                | Fraqueza | 8,76      | Muito importante      |
| AI.047 |          |                | Utilização de pastas de rede compartilhadas entre Sede e Unidades não é uma prática estruturada, sendo mais comum a gestão por e-mail.                                                                   | Fraqueza | 9,11      | Totalmente importante |
| AI.048 |          |                | Telefonia do IEFC funciona via VOIP.                                                                                                                                                                     | Força    | 8,47      | Importante            |
| AI.049 | Recursos | Infraestrutura | IEFP e CEFP não possuem salas de videoconferência.                                                                                                                                                       | Fraqueza | 8,35      | Importante            |
| AI.050 | Recursos | Pessoas        | Carga horária é cumprida no horário de expediente regular - sem contrturno - o que limita consideravelmente a quantidade de utentes, formandos e empresas potencialmente clientes.                       | Fraqueza | 8,40      | Importante            |
| AI.051 |          |                | Modalidade de indicação ministerial de ocupantes de cargos de gestão da Administração (Sede) e de Direção (Sede e Unidades) representa riscos à continuidade em longo prazo do propósito da instituição. | Fraqueza | 7,76      | Pouco importante      |
| AI.052 |          |                | É necessário criar 28 novos postos de trabalho no IEFP, além da manutenção de 49 postos já existentes (variação de 57%).                                                                                 | Fraqueza | 9,18      | Totalmente importante |
| AI.053 |          |                | A rotatividade de pessoas nos cargos de nível estratégico, tático e operacional configura riscos à constância de evolução do modelo de gestão do IEFP.                                                   | Fraqueza | 8,38      | Importante            |
| AI.054 |          |                | A contratação de estagiários temporários é uma prática constante.                                                                                                                                        | Força    | 7,31      | Pouco importante      |
| AI.055 |          |                | A mobilização de pessoas de outras estruturas do estado pode ser potencializada - cabendo realçar que os processos de transferência de                                                                   | Fraqueza | 7,29      | Pouco importante      |

| Id     | Dimensão  | Unidade                  | Tese                                                                                                                                                                                        | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|-----------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
|        |           |                          | conhecimento são falhos.                                                                                                                                                                    |          |           |                       |
| AI.056 |           |                          | O IEFP não possui política de cargos, carreiras e salários aprovada e vigente, configurando riscos à motivação dos recursos humanos da instituição.                                         | Fraqueza | 9,14      | Totalmente importante |
| AI.057 |           |                          | O IEFP não possui política de avaliação de desempenho de seus recursos humanos, configurando riscos quanto à produtividade dos quadros.                                                     | Fraqueza | 8,81      | Muito importante      |
| AI.058 | Recursos  | Pessoas                  | O IEFP não possui política de qualificação de seus recursos humanos, configurando riscos quanto à efetividade da realização de programas internos de capacitação de pessoas.                | Fraqueza | 8,83      | Totalmente importante |
| AI.059 |           |                          | O IEFP possui um plano de qualificação de curto prazo, com uma série de capacitações em áreas técnicas e comportamentais previstas até abr/2018.                                            | Força    | 8,23      | Importante            |
| AI.060 | Recursos  | Formadores terceirizados | Padrões de remuneração para docentes terceirizados são pouco atrativos para profissionais de alto nível (não existem padrões variáveis conforme grau de qualificação x setor de aplicação). | Fraqueza | 8,55      | Muito importante      |
| AI.061 | Recursos  | Consumíveis              | Aquisições parcialmente realizadas pelo IEFP e CEFEP carecem de dinamismo e maior descentralização. Estoque de consumíveis apresenta fragilidades.                                          | Fraqueza | 8,06      | Pouco importante      |
| AI.062 | Processos | Planeamento e controle   | O IEFP está desenvolvendo seu plano estratégico para o período 2018-2022.                                                                                                                   | Força    | 9,75      | Totalmente importante |

| Id     | Dimensão  | Unidade                | Tese                                                                                                                                                                                                                                                                                           | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|-----------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.063 |           |                        | O IEPF e os CEFEP desenvolvem anualmente seus planos de atividade, com informações táticas e operacionais sobre a produção e o orçamento. Processo apresenta fragilidades e está sendo revisado, a partir de cooperação com o SENAI. Desenvolvimento conjunto para 2018 será repetido em 2019. | Força    | 9,11      | Totalmente importante |
| AI.064 | Processos | Planeamento e controle | IEFP não dispõe de práticas estruturadas, regulares e visuais Gestão Participativa por Resultados, com monitorização e controle de indicadores estratégicos, táticos e operacionais acerca da produção e do orçamento institucional.                                                           | Fraqueza | 9,06      | Totalmente importante |
| AI.065 |           |                        | Criação de Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controle está em processo de aprovação.                                                                                                                                                                                             | Força    | 9,00      | Totalmente importante |
| AI.066 |           |                        | IEFP não dispõe de uma política de planeamento e controle institucional, em comum acordo com políticas de planeamento e controle no âmbito da DGEFPEP do MEE.                                                                                                                                  | Fraqueza | 8,60      | Muito importante      |
| AI.067 | Processos | Gerenciamento          | Falta uma política de transparência para mitigação de gastos com contas fixas e variáveis do IEPF (faturas de luz; água; etc.).                                                                                                                                                                | Fraqueza | 8,93      | Totalmente importante |
| AI.068 |           |                        | Criação de Gabinete de Qualidade e Auditoria está em processo de aprovação.                                                                                                                                                                                                                    | Força    | 8,35      | Importante            |
| AI.069 |           |                        | IEFP não dispõe de práticas estruturadas de qualidade e auditoria, que abarque a formulação de processos, bem como a análise de requisitos de sistemas de informação.                                                                                                                          | Fraqueza | 8,78      | Muito importante      |



| Id     | Dimensão  | Unidade       | Tese                                                                                                                                                                                                                                    | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|-----------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.070 |           |               | Políticas de gestão são dispersas e não seguem sequenciamento lógico:<br>(i) Manual de processos;<br>(ii) Normas de gestão relativas a cada processo;<br>(iii) Procedimentos operacionais padrão relativos a cada norma.                | Fraqueza | 8,65      | Muito importante      |
| AI.071 |           |               | IEFP não dispõe de um plano de contingência (documento com orientações para situações especiais, atualizado a partir da ocorrência de eventos atípicos no ambiente de trabalho).                                                        | Fraqueza | 8,26      | Importante            |
| AI.072 | Processos | Gerenciamento | Dados estratégicos, táticos e operacionais não são arquivados a partir de práticas taxonômicas, o que configura riscos à gestão de dados institucionais, de clientes, de prestadores de serviços, de materiais de ensino, entre outros. | Fraqueza | 8,56      | Muito importante      |
| AI.073 |           |               | Processos vigentes do IEPF geram uma quantidade elevada de documentações físicas (papel).                                                                                                                                               | Fraqueza | 8,44      | Importante            |
| AI.074 |           |               | Criação de Gabinete de Assessoria Jurídica está em processo de aprovação.                                                                                                                                                               | Força    | 7,73      | Pouco importante      |
| AI.075 |           |               | IEFP dispõe de uma política de assessoria jurídica.                                                                                                                                                                                     | Força    | 7,50      | Pouco importante      |
| AI.076 |           |               | Criação de Gabinete de Comunicação e Relações Externas está em processo de aprovação.                                                                                                                                                   | Fraqueza | 8,07      | Pouco importante      |
| AI.077 |           |               | IEFP não dispõe de uma política de comunicação interna.                                                                                                                                                                                 | Fraqueza | 8,55      | Muito importante      |
| AI.078 |           |               | Comunicação externa do IEPF está em evolução, ainda que falte uma política de comunicação externa.                                                                                                                                      | Força    | 8,76      | Muito importante      |
| AI.079 |           |               | IEFP não dispõe de uma política de relacionamento com o mercado.                                                                                                                                                                        | Fraqueza | 9,11      | Totalmente importante |
| AI.080 |           |               | IEFP não dispõe de políticas de gestão de                                                                                                                                                                                               | Fraqueza | 8,76      | Muito importante      |

| Id     | Dimensão | Unidade                        | Tese                                                                                                                                   | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|----------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.081 |          |                                | recursos humanos e clima organizacional.                                                                                               | Fraqueza | 8,90      | Totalmente importante |
| AI.082 |          |                                | Não existe política de gestão de clientes ativos, visando a fidelização de utentes, formandos e empresas.                              |          |           |                       |
| AI.083 |          |                                | Dados de unidades, salas e equipamentos não são geridos em sistema de ERP, com a determinação de códigos de património e responsáveis. |          |           |                       |
| AI.084 | Serviços | Desempenho                     | Formandos são submetidos a avaliações de desempenho.                                                                                   | Força    | 8,87      | Totalmente importante |
| AI.085 | Serviços | Desempenho                     | Formadores são submetidos a avaliações de desempenho.                                                                                  | Força    | 8,87      | Totalmente importante |
| AI.086 |          |                                | Utentes não são submetidos a avaliações de desempenho (no trabalho).                                                                   | Fraqueza | 8,87      | Totalmente importante |
| AI.087 |          |                                | IEFP não aplica regularmente avaliações da qualidade de seus serviços de emprego e formação junto a utentes, formandos e empresas.     | Fraqueza | 8,48      | Muito importante      |
| AI.088 | Serviços | Materiais de ensino            | Não existem mecanismos de aferimento da qualidade dos materiais de ensino do IEPF.                                                     | Fraqueza | 8,24      | Importante            |
| AI.089 |          |                                | Não existem mecanismos de aferimento da quantidade de formandos x material didático disponível x curso.                                | Fraqueza | 8,29      | Importante            |
| AI.090 | Serviços | Serviços de emprego e formação | Os CEFP foram recentemente incumbidos de intermediar a concessão de subsídios desemprego.                                              | Força    | 8,44      | Importante            |
| AI.091 |          |                                | Os CEFP e seus cursos são acreditados pela Direção Geral de Emprego (DGE).                                                             | Força    | 8,44      | Importante            |

| Id     | Dimensão | Unidade                        | Tese                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | SWOT     | Valoração | Importância      |
|--------|----------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|------------------|
| AI.091 |          |                                | Serviços de emprego e formação passam por revisão, estabelecendo-se medidas para não-saturação e critérios regionais de priorização para os seguintes setores de: Agricultura; Água e saneamento; Construção civil; Economia marítima; Energias renováveis; Finanças; Indústria criativa; Indústrias ligeiras. TIC; Turismo. | Força    | 8,63      | Muito importante |
| AI.092 | Serviços | Serviços de emprego e formação | Não há um processo dinâmico e contínuo de desenhos curriculares e de identificação de perfis profissionais necessários aos setores de: Agricultura; Água e saneamento; Construção civil; Economia marítima; Energias renováveis; Finanças; Indústria criativa; Indústrias ligeiras; TIC; Turismo.                            | Fraqueza | 8,55      | Muito importante |
| AI.093 |          |                                | Indicadores de metas e realizações de intermediações de subsídios, de empregos e formações precisam ser melhor comunicados interna e externamente.                                                                                                                                                                           | Fraqueza | 8,61      | Muito importante |
| AI.094 |          |                                | É preciso divulgar de forma mais estruturada, interna e externamente, os indicadores de: formandos x turma; formadores por turma; turmas por turno; Etc.                                                                                                                                                                     | Fraqueza | 8,13      | Importante       |
| AI.095 | Clientes | Utentes, formandos e empresas  | Não existe uma política estruturada e integrada de atendimento de utentes, formandos e empresas.                                                                                                                                                                                                                             | Fraqueza | 8,75      | Muito importante |

| Id     | Dimensão | Unidade                       | Tese                                                                                                                                                                                 | SWOT     | Valoração | Importância           |
|--------|----------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------|
| AI.096 |          |                               | CEFP aplicam provas de nivelamento para a identificação da pré-existência de capacidades básicas junto aos utentes e formandos.                                                      | Força    | 8,19      | Importante            |
| AI.097 |          |                               | Há fragilidades na oferta de serviços de orientação vocacional e profissional junto aos utentes e formandos inscritos.                                                               | Fraqueza | 8,82      | Totalmente importante |
| AI.098 |          |                               | Processo de aconselhamento estudantil de estímulo à permanência de utentes e formandos é informal.                                                                                   | Fraqueza | 8,35      | Importante            |
| AI.099 |          |                               | Não são aplicados pelos CEFP serviços de apoio à saúde de seus utentes e formandos.                                                                                                  | Fraqueza | 7,94      | Pouco importante      |
| AI.100 |          |                               | Não são aplicados pelos CEFP serviços de transporte para seus utentes e formandos (exceção em Variante e Santo Antão).                                                               | Fraqueza | 7,31      | Pouco importante      |
| AI.101 | Clientes | Utentes, formandos e empresas | Não há políticas que encarreguem formadores e formandos da organização das salas/laboratórios após a realização das aulas.                                                           | Fraqueza | 8,21      | Importante            |
| AI.102 |          |                               | CEFP via de regra não dispõem de espaços de convivência/ coworking, pré-incubação, incubação e aceleração [showrooms].                                                               | Fraqueza | 7,88      | Pouco importante      |
| AI.103 |          |                               | Acompanhamento de utentes, formandos egressos e empresas recém atendidas é feito de forma manual e em horizonte de curto prazo após a finalização dos serviços prestados pelos CEFP. | Fraqueza | 8,28      | Importante            |
| AI.104 |          |                               | Não se faz uso de big data para acompanhar o ciclo de vida dos clientes (bases do INPS; bases do Ministério da Economia e Emprego; Etc.).                                            | Fraqueza | 8,06      | Pouco importante      |

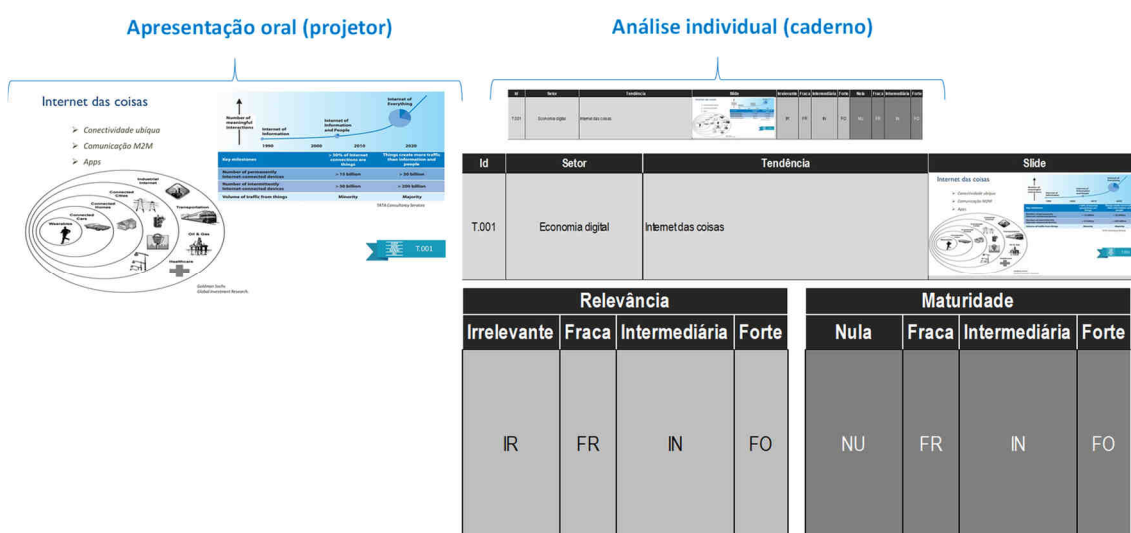
## 3. Realidade desejada

### 3.1 Tendências de futuro

Quais tendências de futuro impactarão as atividades do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)? Visando responder esta pergunta a equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) mapeou um amplo conjunto de tendências de futuro para área de emprego e formação profissional e também para cinco setores produtivos, eleitos pela atual Legislatura como prioritários para o desenvolvimento econômico de Cabo Verde (economia digital, turismo, economia verde, economia criativa e economia azul).

Na oficina 02, realizada em 27 de setembro de 2017, 63 tendências de futuro<sup>4</sup> foram apresentadas aos membros do IEFP e instituições parceiras convidadas. Por meio de cadernos, os participantes foram convidados a valorar as tendências de futuro em função de dois critérios: (i) relevância (irrelevante, fraca, intermediária, forte); (ii) maturidade (nula, fraca, intermediária, forte). A **Figura 4** apresenta os formatos das documentações utilizadas na análise:

**Figura 4 - Representação tendências de futuro apresentadas oralmente *versus* os cadernos de análise individual utilizados pelos participantes**



Ao final do processo, 10 tendências foram eleitas como mais relevantes para o processo de elaboração do planeamento estratégico do IEFP, ainda que apresentem níveis de maturidade distintos no território de Cabo Verde. A **Tabela 6** apresenta as tendências priorizadas na oficina.

<sup>4</sup> Ver Lista de Apêndices.

**Tabela 6 - Tendências de futuro eleitas como mais relevantes**

| Id    | Setor                           | Tendência                       | Relevância       | Maturidade               | Total |
|-------|---------------------------------|---------------------------------|------------------|--------------------------|-------|
| T.021 | Economia verde                  | Eficiência energética           | Forte relevância | Maturidade fraca         | 10    |
| T.048 | Emprego e formação profissional | Formação ao longo da vida       | Forte relevância | Maturidade fraca         | 8     |
| T.001 | Economia digital                | Internet das coisas             | Forte relevância | Maturidade intermediária | 7     |
| T.056 | Emprego e formação profissional | Ensino de novas tecnologias     | Forte relevância | Maturidade fraca         | 7     |
| T.019 | Economia verde                  | Novos paradigmas na agricultura | Forte relevância | Maturidade fraca         | 7     |
| T.049 | Emprego e formação profissional | Habilidades para o século XXI   | Forte relevância | Maturidade fraca         | 6     |
| T.002 | Economia digital                | Computação em nuvem             | Forte relevância | Maturidade fraca         | 6     |
| T.035 | Economia azul                   | Gestão hídrica                  | Forte relevância | Maturidade intermediária | 6     |
| T.047 | Emprego e formação profissional | Novos perfis profissionais      | Forte relevância | Maturidade fraca         | 6     |
| T.050 | Emprego e formação profissional | Novos modelos educacionais      | Forte relevância | Maturidade fraca         | 6     |

## 3.2 Diretrizes e metas governamentais

Quais diretrizes e metas governamentais irão influenciar diretamente as atividades do IEPF? Para responder tal questão, a equipe do SENAI mapeou as principais orientações da atual Legislatura que poderiam pesar no planejamento estratégico da instituição.

Na oficina 02, realizada em 27 de setembro de 2017, 11 diretrizes e metas governamentais, sistematizadas na **Tabela 7**, foram apresentadas e validadas junto aos membros do IEPF e instituições parceiras convidadas.

**Tabela 7 - Diretrizes e metas governamentais para emprego e formação profissional em Cabo Verde**

| Id    | Diretrizes e metas                                                                                                                                                                                                                                                                      | Documento de referência                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| DG.01 | Requalificação do turismo como pilar central da economia cabo-verdiana                                                                                                                                                                                                                  | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.02 | Resposta aos desafios e às oportunidades da economia azul e da economia verde, reafirmando a nossa soberania e valorizando a posição de Cabo Verde no Mundo.                                                                                                                            | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.03 | Transformação de Cabo Verde num centro de operações de logística comercial, de transformação de matérias-primas e de prestação de serviços especializados no Atlântico.                                                                                                                 | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.04 | Criação de programa de <i>mentoring</i> e aceleração de <i>startups</i> assente nos princípios da inovação aplicada às áreas estratégicas para Cabo Verde, como as marítimo-portuárias, aeroportuárias, mar, tecnologias de informação e comunicação, energias renováveis e financeira. | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.05 | Promoção do conhecimento e da inovação, nomeadamente através de contratos para a inovação empresarial.                                                                                                                                                                                  | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.06 | Lançamento de um vasto programa de apoio à economia social e solidária e de promoção da inovação social.                                                                                                                                                                                | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.07 | Implementação de medidas para informar com regularidade os jovens sobre as ofertas de formações profissionais, tendo como referência o acesso ao emprego.                                                                                                                               | Prioridades da Política Educativa        |
| DG.08 | Lançamento e co-financiamento de estágios profissionais geradores e facilitadores de empregos em parceria com o sector empresarial privado e em articulação com o sistema de ensino.                                                                                                    | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.09 | Reforço das competências dos jovens licenciados, nomeadamente, através de programas de reconversão de perfil e da qualificação.                                                                                                                                                         | Compromissos da IX Legislatura           |
| DG.10 | Garantir acesso à formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade                                                                                                                    | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| DG.11 | Reforço da oferta de serviços de formação, que deverá ser mais diversificada a nível das profissões e concertada com os setores produtivos.                                                                                                                                             | Prioridades da Política Educativa        |

### 3.3 Missão e visão

Em processo iniciado em meados de 2017, o IEPF vem promovendo uma profunda reestruturação institucional, refletido na tramitação de seu novo estatuto e também na redefinição da missão e visão organizacional, conforme **Tabela 8**. Respeitando tal processo, a equipe do SENAI, em oficina realizada em 27 de setembro de 2017, somente validou tais elementos junto aos membros do IEPF e instituições parceiras convidadas.

**Tabela 8 - Missão e visão do IEPF**

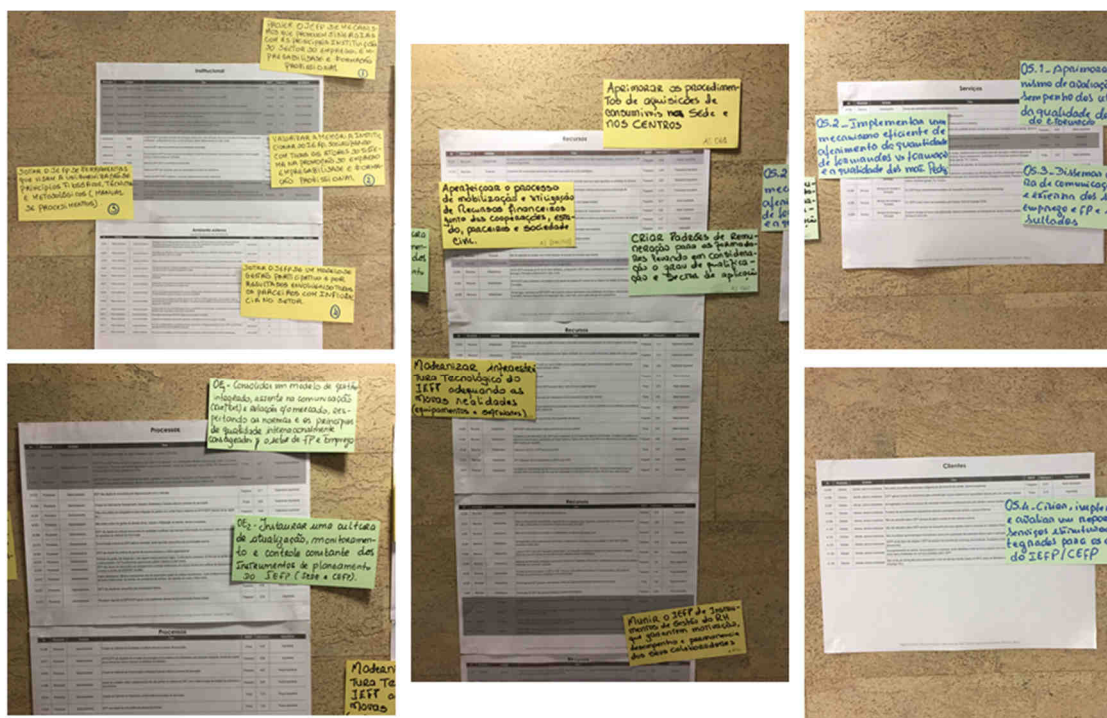
| Tipo   | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Missão | Promover o emprego e a empregabilidade dos cidadãos através da execução de políticas e medidas ativas e passivas de emprego, empreendedorismo, autoemprego, formação profissional e estágios profissionais, em harmonia com as diretrizes e opções estratégicas definidas pelo governo. |
| Visão  | Ser referência na promoção do emprego, empregabilidade e formação profissional em Cabo Verde, com elevado padrão profissional, ético e de qualidade, e absoluto comprometimento, em alinhamento com as estratégias vigentes de desenvolvimento socioeconômico do país.                  |



## 3.4 Dimensões e objetivos estratégicos

Buscando responder para onde o IEFP quer ir, os participantes da oficina 02, realizada em 27 de setembro de 2017, foram separados em 4 grupos e receberam a incumbência de definir objetivos estratégicos para cada dimensão do SWOT: (i) institucional; (ii) processos; (iii) recursos; (iv) clientes e serviços. Após a construção coletiva, os membros do IEFP e das instituições parceiras foram convidados a apresentar verbalmente os objetivos elaborados e indicar visualmente o resultado do processo, conforme **Figura 5**.

**Figura 5 - Representação da construção coletiva de objetivos estratégicos realizada pelos participantes**



Na ocasião, foram construídos 15 objetivos estratégicos, sistematizados na última coluna da **Tabela 9**. Após encerramento da oficina, a equipa do SENAI sugeriu modificações na redação dos objetivos tendo em vista critérios como objetividade, simplicidade e sombreamento de escopos e finalidades, resultando em 13 objetivos apresentados na segunda coluna da **Tabela 9**. Tais sugestões foram validadas na oficina 03, realizada em 03 de outubro de 2017.

**Tabela 9 - Objetivos estratégicos originais e reformulados**

| Dimensão |                     | Objetivo estratégico reformulado |                                                                                                | Objetivo estratégico original                                                                                                                                                                                                         |
|----------|---------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D.1      | Institucional       | D.1.O.1                          | Socializar missão, visão e valores organizacionais.                                            | Valorizar a memória institucional do IEPF, socializando com todos os atores do sistema na promoção do emprego, empregabilidade e formação profissional.                                                                               |
| D.1      | Institucional       | D.1.O.2                          | Uniformizar princípios filosóficos, técnicos e metodológicos.                                  | Dotar o IEPF de ferramentas que visam a uniformização de princípios filosóficos, técnicos e metodológicos (manual de procedimentos).                                                                                                  |
|          |                     | D.1.O.3                          | Promover sinergias com as principais instituições do setor e cooperações internacionais.       | Prover o IEPF de mecanismos que promovam sinergia com as principais instituições do setor do emprego, empregabilidade e formação profissional.                                                                                        |
| D.2      | Processos           | D.2.O.1                          | Desenvolver plano de monitorização do planeamento estratégico.                                 | Instaurar uma cultura de atualização, monitoramento e controle constante dos instrumentos de planeamento do IEPF (sede e CEFP).                                                                                                       |
|          |                     | D.2.O.2                          | Instituir modelo de gestão participativa com foco em resultados.                               | Dotar o IEPF de modelo de gestão participativa e por resultados envolvendo todos os parceiros com influência no setor.                                                                                                                |
|          |                     | D.2.O.3                          | Estruturar processos de comunicação interna e externa.                                         | Disseminar cultura de comunicação interna e externa dos serviços, empregos e formação profissional e seus resultados.                                                                                                                 |
| D.3      | Recursos            | D.3.O.1                          | Garantir motivação, desempenho e permanência dos colaboradores.                                | Munir o IEPF de instrumentos de gestão do RH que garantem motivação, desempenho e permanência dos seus colaboradores.                                                                                                                 |
|          |                     | D.3.O.2                          | Desenvolver plano de remuneração e capacitação para formadores.                                | Criar padrões de remuneração para os formadores levando em consideração o grau de qualificação e setor de aplicação.                                                                                                                  |
|          |                     | D.3.O.3                          | Aperfeiçoar processos de mobilização e utilização de recursos financeiros.                     | Aperfeiçoar o processo de mobilização e utilização de recursos financeiros junto das operações, estado, parceiros e sociedade civil.                                                                                                  |
|          |                     | D.3.O.4                          | Melhorar infraestrutura física e tecnológica.                                                  | Modernizar infraestrutura tecnológica do IEPF adequando as novas realidades (equipamentos e softwares)                                                                                                                                |
|          |                     | D.3.O.5                          | Aprimorar procedimentos de aquisições de consumíveis.                                          | Aprimorar os procedimentos de aquisições de consumíveis na sede e nos centros.                                                                                                                                                        |
| D.4      | Serviços e clientes | D.4.O.1                          | Unificar oferta de serviços a utentes, formandos, formados e empresas.                         | Criar, implementar e avaliar um repertório de serviços estruturado e integrado para os utentes/clientes do IEPF/CEFP.                                                                                                                 |
|          |                     |                                  |                                                                                                | Consolidar um modelo de gestão integrado, assente com o mercado, respeitando as normas e os princípios de qualidade internacionalmente consagrados para o setor de formação profissional e emprego.                                   |
|          |                     | D.4.O.2                          | Diversificar a oferta e aprimorar a qualidade dos serviços de emprego e formação profissional. | Aprimorar o mecanismo de avaliação de desempenho dos utentes e da qualidade dos serviços de formação.<br>Implementar mecanismo eficiente de aferimento da quantidade de formandos vs formação e a qualidade dos materiais pedagógicos |

## 4. Plano de ação e investimentos

### 4.1 Processo de validação do plano de ação e investimentos

O que é preciso fazer para que o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) materialize a realidade desejada? Visando responder esta pergunta, a equipe do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) converteu os resultados das oficinas 01 e 02 em propostas de ação inerentes ao cumprimento dos objetivos estratégicos traçados para o horizonte 2018-2022.

Caso a caso, foram convertidos em propostas de ação os resultados da validação de (i) afirmações do ambiente externo e interno, (ii) das tendências de futuro e (iii) das diretrizes e metas governamentais relacionadas ao setor de emprego e formação profissional.

Na oficina 03, realizada em 03 de outubro de 2017, as propostas de ação foram submetidas à análise coletiva dos membros do IEFP e instituições parceiras convidados a participar dos encontros presenciais de elaboração do Plano Estratégico.

Para a dimensão “Instituição”, foram apresentadas 14 ações inerentes à conquista dos objetivos estratégicos “D1.O1 Socializar missão, visão e valores organizacionais”, “D1.O2 Uniformizar princípios filosóficos, técnicos e metodológicos” e “D1.O3 Promover sinergias com as principais instituições do setor e cooperações internacionais”.

Para a dimensão “Processos”, foram apresentadas 08 ações inerentes à conquista dos objetivos estratégicos “D.2.O.1 Desenvolver plano de monitorização do planeamento estratégico”, “D.2.O.2 Instituir modelo de gestão participativa com foco em resultados” e “D.2.O.3 Estruturar processos de comunicação interna e externa”.

Para a dimensão “Recursos”, foram apresentadas 36 ações inerentes à conquista dos objetivos estratégicos “D.3.O.1 Garantir motivação, desempenho e permanência dos colaboradores”, “D.3.O.2 Desenvolver plano de remuneração e capacitação para formadores”, “D.3.O.3 Aperfeiçoar processos de mobilização e utilização de recursos financeiros”, “D.3.O.4 Melhorar infraestrutura física e tecnológica” e “D.3.O.5 Aprimorar procedimentos de aquisições de consumíveis”.

Para a dimensão “Serviços e clientes”, foram apresentadas 16 ações inerentes à conquista dos objetivos estratégicos “D.4.O.1 Unificar oferta de serviços a utentes, formandos, formados e empresas” e “D.4.O.2 Diversificar a oferta e aprimorar a qualidade dos serviços de emprego e formação profissional”.

Através de cadernos, os participantes foram convidados a assinalar se concordavam ou discordavam da representatividade de cada ação proposta. Adicionalmente, os participantes foram desafiados a apontar o prazo ideal de implementação - curto, médio ou longo prazo, considerando-se o horizonte 2018-2022. Os participantes também assinalaram a complexidade relativa à implementação de cada ação – baixa, média ou alta complexidade, conforme a quantidade de atores envolvidos. Ainda, os participantes validaram parâmetros e indicaram os patamares de investimentos implícitos à execução das ações – nulo, baixo ( $= < 500.000\$00$  escudos), médio ( $> 500.000\$00$  escudos  $= < 2.000.000\$00$  escudos) ou alto ( $> 2.000.000\$00$  escudos). Por fim, os participantes marcaram a existência ou não de disponibilidade orçamentária para a execução de cada ação relacionada.

Ao final do processo, de 75 ações propostas, 02 foram descartadas, enquanto outras 03 novas ações foram adicionadas, perfazendo um total de 76 ações validadas para a conquista dos objetivos estratégicos traçados para o horizonte 2018-2022. As **Figura 6** e **Figura 7** apresentam os formatos das documentações utilizadas na análise e validação do plano de ação e investimentos:

**Figura 6 - Representação das propostas de ação apresentadas oralmente *versus* os cadernos de análise individual utilizados pelos participantes**

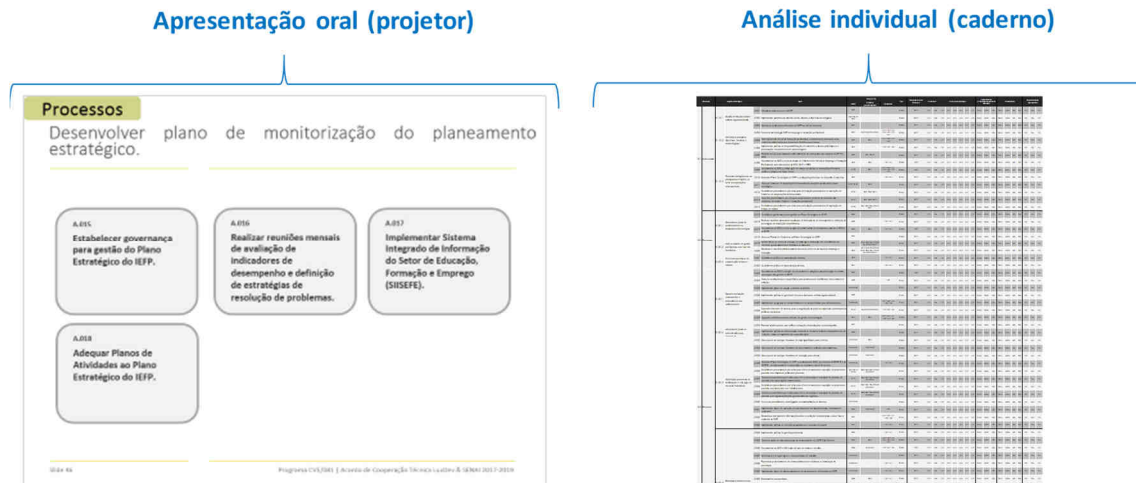


Figura 7 – Ilustração do processo de preenchimento individual do caderno de proposição de ações

| Dimensão      | Objetivo estratégico                                                    | Ação                                                                                                                            | Relação com |                           |              | Tipo    | Responsável pela execução |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|--------------|---------|---------------------------|
|               |                                                                         |                                                                                                                                 | SWOT        | Diretrizes governamentais | Tendências   |         |                           |
| D.2 Processos | D.2.0.1 Desenvolver plano de monitoramento do planejamento estratégico. | A.015 Estabelecer governança para gestão do Plano Estratégico do IEPF.                                                          | AJ.002      | -                         | -            | Portual | IEFP                      |
|               |                                                                         | A.016 Realizar reuniões mensais de avaliação de indicadores de desempenho e definição de estratégias de resolução de problemas. | AJ.004      | -                         | T.001, T.002 | Perene  | IEFP                      |
|               |                                                                         | A.017 Encomendar ao MEE a estruturação de painel online de indicadores comuns à MEE e ao IEPF.                                  | AJ.006      | DG.07                     | T.001, T.002 | Portual | MEE                       |
|               |                                                                         | A.018 Adequar Planos de Atividades ao Plano Estratégico do IEPF.                                                                | AJ.003      | -                         | -            | Portual | IEFP                      |

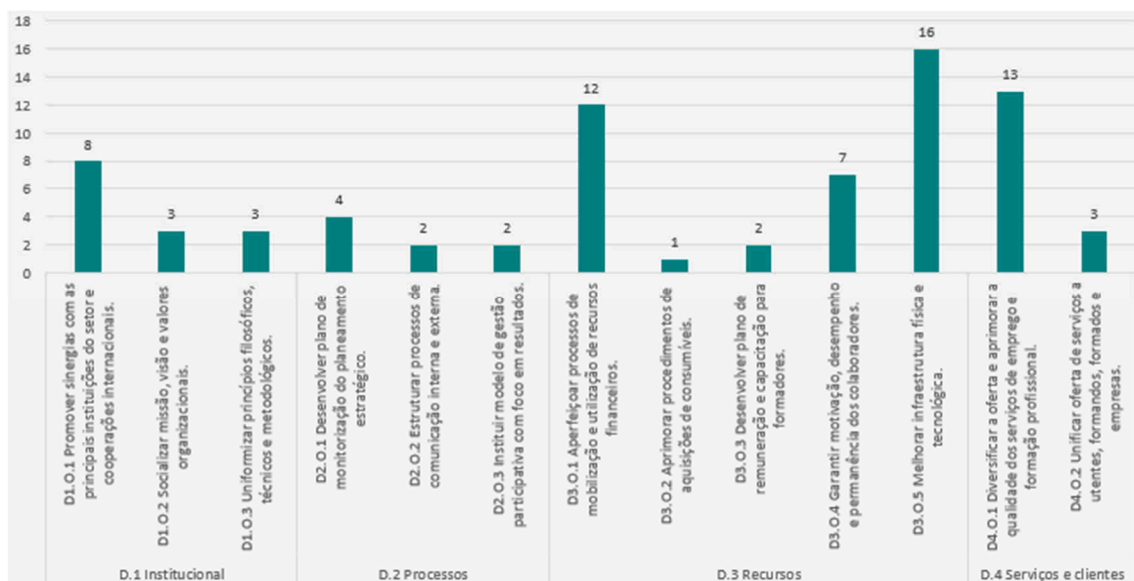
| Concorda? | Início de implantação |      |      |      |      |      |      | Complexidade (nº de atores envolvidos na execução) |       |      | Investimento |       |      | Disponibilidade orçamentária |     |     |    |
|-----------|-----------------------|------|------|------|------|------|------|----------------------------------------------------|-------|------|--------------|-------|------|------------------------------|-----|-----|----|
| Sim       | Não                   | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Baixa                                              | Média | Alta | Baixo        | Médio | Alto | Nulo                         | Sim | Não | NS |
| Sim       | Não                   | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Baixa                                              | Média | Alta | Baixo        | Médio | Alto | Nulo                         | Sim | Não | NS |
| Sim       | Não                   | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Baixa                                              | Média | Alta | Baixo        | Médio | Alto | Nulo                         | Sim | Não | NS |
| Sim       | Não                   | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Baixa                                              | Média | Alta | Baixo        | Médio | Alto | Nulo                         | Sim | Não | NS |

Em seguida à realização da oficina 03, os materiais apresentados e validados foram revisados, configurando a tabela apresentada no subcapítulo a seguir.

## 4.2 Plano de ação e investimentos validado

Após análises individuais e validação coletiva, o plano de ações de investimentos configura um total de 76 ações vinculadas a 13 objetivos estratégicos e 04 dimensões distintas, conforme **Gráfico 3**:

Gráfico 3 - Distribuição de ações perante objetivos estratégicos e dimensões



Na **Tabela 10** consta a relação completa de ações validadas no contexto da execução do Plano Estratégico do IEPF 2018-2022:

**Tabela 10 – Plano de ações e investimentos validados**

| Id  | Dimensão      | Id      | Objetivo estratégico                                                                     | Id ação | Ação                                                                                                                                     | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|---------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.1 | Institucional | D.1.O.1 | Socializar missão, visão e valores organizacionais.                                      | A.001   | Oficializar novo estatuto do IIEFP.                                                                                                      | Pontual | IIEFP                     | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.002   | Implementar painéis com missão, visão, valores e objetivos estratégicos.                                                                 | Pontual | IIEFP                     | Curto prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.003   | Aprimorar detalhamento histórico do IIEFP no site institucional.                                                                         | Pontual | IIEFP                     | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |               | D.1.O.2 | Uniformizar princípios filosóficos, técnicos e metodológicos.                            | A.004   | Formatar metodologia IIEFP de emprego e formação profissional.                                                                           | Pontual | IIEFP                     | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.005   | Criar repositório virtual de formação profissional, com planos de formação, conteúdos ministrados por formadores e referências externas. | Pontual | IIEFP                     | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.006   | Implementar código de conduta para preservação dos ambientes de aprendizagem.                                                            | Pontual | IIEFP                     | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |               | D.1.O.3 | Promover sinergias com as principais instituições do setor e cooperações internacionais. | A.007   | Realizar estudo para mapear sobreamentos de atribuições das equipas do IIEFP e MEE.                                                      | Pontual | IIEFP                     | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.008   | Propor a tutela a estruturação de Observatório Virtual de Emprego e Formação Profissional, com as outras entidades parceiras.            | Pontual | MEE                       | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.009   | Propor a tutela a elaboração de censo estatístico da formação profissional pública e privada em Cabo Verde.                              | Pontual | MEE                       | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |



| Id  | Dimensão      | Id      | Objetivo estratégico                                                                     | Id ação | Ação                                                                                                                            | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|---------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.1 | Institucional | D.1.O.3 | Promover sinergias com as principais instituições do setor e cooperações internacionais. | A.010   | Submeter Plano Estratégico do IEFP a avaliações periódicas do Conselho Consultivo.                                              | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.011   | Adequar fomentos de cooperações internacionais às ações previstas no plano estratégico.                                         | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.012   | Estabelecer procedimento proativo para articulação padronizada de captação de fomentos de cooperações internacionais.           | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.013   | Constituir procedimento proativo para captação de projetos de parceria com entidades de ensino técnico e formação profissional. | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.014   | Estabelecer procedimento proativo para articulação padronizada de captação de bolsas de estudo.                                 | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
| D.2 | Processos     | D.2.O.1 | Desenvolver plano de monitorização do planeamento estratégico.                           | A.015   | Estabelecer governança para gestão do Plano Estratégico do IEFP.                                                                | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.016   | Realizar reuniões mensais de avaliação de indicadores de desempenho e definição de estratégias de resolução de problemas.       | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.017   | Implementar Sistema Integrado de Informação do Setor de Educação, Formação e Emprego (SISEFE).                                  | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |               |         |                                                                                          | A.018   | Adequar Planos de Atividades ao Plano Estratégico do IEFP.                                                                      | Pontual | IEFP                      | Curto prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |



| Id  | Dimensão  | Id      | Objetivo estratégico                                             | Id ação | Ação                                                                                                                          | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|-----------|---------|------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.2 | Processos | D.2.O.2 | Instituir modelo de gestão participativa com foco em resultados. | A.019   | Definir metas de oferta de serviços de emprego e formação, em atendimento às diretrizes governamentais e dinâmica de mercado. | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.020   | Monitorar e reavaliar periodicamente metas da oferta de serviços de emprego e formação.                                       | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
| D.2 | Processos | D.2.O.3 | Estruturar processos de comunicação interna e externa.           | A.021   | Estabelecer política de comunicação externa.                                                                                  | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Médio        | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.022   | Estabelecer política de comunicação interna.                                                                                  | Perene  | IEFP                      | Curto prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
| D.3 | Recursos  | D.3.O.1 | Garantir motivação, desempenho e permanência dos colaboradores.  | A.023   | Executar avaliações por competência para processos de mobilidade, recrutamento e seleção.                                     | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.024   | Implementar plano de cargos, carreiras e salários.                                                                            | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Alta         | Alto         | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.025   | Implementar política de gestão de recursos humanos e clima organizacional.                                                    | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.026   | Implementar programa de desenvolvimento de competências para colaboradores.                                                   | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.027   | Capacitar diretores e técnicos para a negociação de projetos especiais com empresas públicas e privadas.                      | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |           |         |                                                                  | A.028   | Capacitar colaboradores em práticas de arquivamento de dados (gestão da informação).                                          | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |

| Id  | Dimensão | Id      | Objetivo estratégico                                                       | Id ação | Ação                                                                                                                                   | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|----------|---------|----------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.3 | Recursos | D.3.O.1 | Garantir motivação, desempenho e permanência dos colaboradores.            | A.029   | Premiar colaboradores com melhor avaliação de desempenho.                                                                              | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Médio        | Não                          |
| D.3 | Recursos | D.3.O.2 | Desenvolver plano de remuneração e capacitação para formadores.            | A.030   | Implementar política de remuneração variável de formadores balizada em parâmetros de titulação, tempo de experiência e especialização. | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.031   | Implementar programa de desenvolvimento de competências para formadores.                                                               | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
| D.3 | Recursos | D.3.O.3 | Aperfeiçoar processos de mobilização e utilização de recursos financeiros. | A.032   | Criar pacote de serviços freemium de empregabilidade para utentes.                                                                     | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.033   | Criar pacote de serviços freemium de recrutamento e seleção para empresas.                                                             | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Médio        | Não                          |
|     |          |         |                                                                            | A.034   | Criar pacote de serviços freemium de formação para formandos.                                                                          | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.035   | Submeter Plano Estratégico do IEFP a avaliações do ministério da tutela, antecipadamente à aprovação do orçamento anual do estado.     | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.036   | Estabelecer procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com empresas públicas e privadas.         | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |

| Id  | Dimensão | Id      | Objetivo estratégico                                                       | Id ação | Ação                                                                                                                                      | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|----------|---------|----------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.3 | Recursos | D.3.O.3 | Aperfeiçoar processos de mobilização e utilização de recursos financeiros. | A.037   | Construir procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com associações empresariais.                  | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.038   | Estabelecer procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com sindicatos dos trabalhadores.            | Perene  | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.039   | Construir procedimento proativo para oferta de serviços e captação de projetos de parceria com organizações não-governamentais e igrejas. | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.040   | Estruturar procedimento de mitigação da inadimplência de clientes.                                                                        | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.041   | Implementar plano de captação de patrocínios de instalações físicas, hardwares e softwares.                                               | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Não                          |
|     |          |         |                                                                            | A.042   | Disseminar internamente informações sobre a evolução dos principais custos fixos e variáveis do IEFP.                                     | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.043   | Implementar política de redução progressiva de custos de consumo.                                                                         | Perene  | IEFP                      | Curto prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.044   | Implementar política de gestão patrimonial.                                                                                               | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
| D.3 | Recursos | D.3.O.4 | Melhorar infraestrutura física e tecnológica.                              | A.045   | Implementar plano de manutenção de estruturas físicas e de equipamentos dos CEFP.                                                         | Perene  | IEFP                      | Curto prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                                                            | A.046   | Implementar plano de construção de salas de formação para os CEFP.                                                                        | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Alta         | Alto         | Sim                          |

| Id  | Dimensão | Id      | Objetivo estratégico                          | Id ação | Ação                                                                                                          | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|----------|---------|-----------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.3 | Recursos | D.3.O.4 | Melhorar infraestrutura física e tecnológica. | A.047   | Implementar salas virtuais de formação e reunião, em concertação com Ministério da Tutela e ME.               | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Alto         | Não                          |
|     |          |         |                                               | A.048   | Modernizar e integrar layouts dos escritórios de trabalho.                                                    | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.049   | Padronizar procedimentos de desenvolvimento de sistemas e formulação de processos.                            | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.050   | Implementar plano de dimensionamento de servidores de informática do IEFP.                                    | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Alto         | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.051   | Desenvolver novo website.                                                                                     | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.052   | Desenvolver páginas em redes sociais.                                                                         | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.053   | Criar sistema integrado de gestão de emprego e formação.                                                      | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.054   | Implementar ERP Primavera.                                                                                    | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.055   | Habilitar internet wifi gratuita e de qualidade nas dependências dos CEF.                                     | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.056   | Criar repositório virtual com documentações da gestão.                                                        | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Médio        | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.057   | Criar bibliotecas virtuais, por meio de parcerias com instituições desenvolvedoras de conteúdos educacionais. | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Médio        | Não                          |
|     |          |         |                                               | A.058   | Implementar plano de reestruturação de laboratórios, alinhado ao plano de formações revisado.                 | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Alto         | Sim                          |
|     |          |         |                                               | A.059   | Adquirir computadores portáteis em alinhamento à quantidade de colaboradores.                                 | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Alto         | Sim                          |

| Id  | Dimensão            | Id      | Objetivo estratégico                                                                           | Id ação | Ação                                                                                                                                                               | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|---------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.3 | Recursos            | D.3.O.5 | Aprimorar procedimentos de aquisições de consumíveis.                                          | A.060   | Implementar plano de contingência para a aquisição planeada e estoque de consumíveis críticos.                                                                     | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
| D.4 | Serviços e clientes | D.4.O.1 | Unificar oferta de serviços a utentes, formandos, formados e empresas.                         | A.061   | Unificar bases de dados de emprego e formação profissional.                                                                                                        | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.062   | Implementar política unificada de orientação vocacional e mapeamento de competências.                                                                              | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.063   | Implementar política unificada de relacionamento com clientes.                                                                                                     | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
| D.4 | Serviços e clientes | D.4.O.2 | Diversificar a oferta e aprimorar a qualidade dos serviços de emprego e formação profissional. | A.064   | Implementar processo regular de auditoria interna.                                                                                                                 | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.065   | Implementar processos com base nas avaliações da qualidade de serviços realizadas junto a utentes, formandos e empresas.                                           | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.066   | Implementar processo nacional padronizado de concessão de subsídios desemprego, contemplando mecanismos de orientação vocacional e mapeamento de competências.     | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.067   | Implementar plano de reestruturação do portfólio de formações, alinhado a estudos sobre ofertas formativas e às diretrizes governamentais e à dinâmica de mercado. | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.068   | Adequar ofertas formativas ao novo Quadro Nacional de Qualificações.                                                                                               | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |

| Id  | Dimensão            | Id      | Objetivo estratégico                                                                           | Id ação | Ação                                                                                         | Tipo    | Responsável pela execução | Prazo de implementação | Complexidade | Investimento | Disponibilidade orçamentária |
|-----|---------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| D.4 | Serviços e clientes | D.4.O.2 | Diversificar a oferta e aprimorar a qualidade dos serviços de emprego e formação profissional. | A.069   | Criar ambiente de prestação de serviços para empresas e de inovação nos CEFP.                | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Não                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.070   | Manter instalações do IEFP em conformidade com exigências legais.                            | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.071   | Estender expediente dos CEFP para o período noturno e sábados.                               | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.072   | Criar plano de contingência com orientações para situações atípicas no ambiente de trabalho. | Pontual | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.073   | Identificar necessidades locais de acessibilidade para atendimento a clientes.               | Pontual | IEFP                      | Longo prazo            | Média        | Médio        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.074   | Premiar utentes com melhor avaliação de desempenho.                                          | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Média        | Baixo        | Não                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.075   | Premiar formandos com melhor avaliação de desempenho.                                        | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |
|     |                     |         |                                                                                                | A.076   | Premiar formadores com melhor avaliação de desempenho.                                       | Perene  | IEFP                      | Médio prazo            | Baixa        | Baixo        | Sim                          |

## 5. Governança e monitoramento

Na oficina 03, realizada em 03 de outubro de 2017, os membros do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e instituições parceiras que foram convidados a realizar as primeiras ações do planeamento, isto é: (i) estabelecer governança para gestão do Plano Estratégico do IEFP; (ii) estabelecer cronograma para avaliação de indicadores de desempenho e definição de estratégias de resolução de problemas.

Em relação à governança, três pontos foram discutidos: (i) atribuições; (ii) responsáveis; (iii) modelo de gestão e monitoramento. No que diz respeito às atribuições, ficou acordado que a governança irá gerir, monitorar e controlar a execução do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022. Os responsáveis por esse processo serão os gestores do Conselho de Administração, dos Gabinetes e Departamentos do IEFP bem como a Direção Geral de Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais do Ministério da Economia e Emprego (MEE). A **Tabela 11** apresenta a relação de membros da governança do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022:

**Tabela 11 – Membros da governança do Plano Estratégico do IEFP 2018-2022**

| Instituição | Nome                 | Função                                                                                                |
|-------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IEFP        | Paulo Santos         | Presidente do Conselho de Administração IEFP                                                          |
|             | Aldina Delgado       | Administradora Executiva IEFP                                                                         |
|             | Indira Santos        | Administradora N.Executiva IEFP                                                                       |
|             | Pedro Lopes          | Coordenador Interino da UGAF                                                                          |
|             | Evna Fonseca         | Coordenadora da Unidade de Gestão da Formação                                                         |
|             | Jussara Matos        | Coordenadora da Unidade de Gestão de Emprego                                                          |
|             | Alice Varela         | Responsável pela Implementação do Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatísticas e Controlo de Gestão |
| MEE         | Euridice Mascarenhas | Diretora Geral Emprego, Formação Profissional Estágios Profissionais                                  |

Sobre o modelo de gestão e monitoramento, ficou pactuado que a governança irá:

- Responsabilizar atores envolvidos em cada objetivo estratégico e ações;
- Estabelecer indicadores de monitoramento e controlo;
- Estabelecer instrumentos de monitoramento e controlo;
- Estabelecer periodicidade do monitoramento;
- Comunicar a execução do plano;
- Contingenciar a não-execução do plano.

Em relação ao cronograma, a data da primeira reunião para gestão do Plano Estratégico do IEFP acontecerá, segundo os participantes da oficina 03, na próxima reunião do Conselho de Administração a ser realizada em meados de Janeiro de 2018



## 6. Lista de participantes e mediadores

O processo de elaboração do Plano Estratégico do IEF 2018-2022 envolveu um total de 35 participantes. As equipes do IEF, MEE, SNQ e CERMI lideraram o processo de construção e validação. As equipes da LuxDev intermediaram a realização dos encontros. A equipe do SENAI desenvolveu e implementou a metodologia de elaboração do planejamento.

**Tabela 12 - Lista de participantes e mediadores**

| Instituição               | Nome                  | Função                                                                                                |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IEF                       | Paulo Santos          | Presidente do Conselho de Administração                                                               |
|                           | Aldina Delgado        | Administradora Executiva IEF                                                                          |
|                           | Auxilia Mauricio      | Coordenadora da Unidade Administrativa e Financeira                                                   |
|                           | Evna Fonseca          | Coordenadora da Unidade de Gestão da Formação                                                         |
|                           | Jussara Matos         | Coordenadora da Unidade de Gestão de Emprego                                                          |
|                           | Alice Varela          | Responsável pela Implementação do Gabinete de Planejamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão |
|                           | Ângela Pires          | Técnica do Emprego                                                                                    |
|                           | Danilson Barbosa      | Técnico Superior da UGAF                                                                              |
|                           | Fatima Timas          | Técnica Superior da UGF                                                                               |
|                           | Adelcides Lopes       | Coordenador do CEFP de Santa Catarina                                                                 |
|                           | Danilo Tavares        | Coordenador do CEFP de Santa Cruz                                                                     |
|                           | Celina Semedo         | Coordenadora do CEFP da Praia                                                                         |
|                           | Ivan Bettencourt      | Coordenador do CEFP da Variante                                                                       |
|                           | Liliane Pimenta       | Coordenadora do Centro de Recursos CEFP                                                               |
|                           | Emília Borges         | Secretariado no Departamento do Emprego                                                               |
| MEE                       | Euridices Mascarenhas | Diretora Geral de Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais                             |
|                           | Adelina Delgado       | Técnica Superior                                                                                      |
|                           | Claudia Varela        | Técnica Superior                                                                                      |
|                           | Iris Rodrigues        | Técnica Superior                                                                                      |
| SNQ                       | Amílcar Mendes        | Técnico Superior                                                                                      |
| CERMI                     | Marco Coimbra         | Técnico Superior                                                                                      |
| LuxDev ROFPRA             | François Bary         | Representante Residente da LuxDev                                                                     |
| LuxDev CVE/081            | Juan C. Buchet        | Conselheiro Técnico Principal                                                                         |
|                           | Vargas de Melo        | Assistente Técnico Nacional                                                                           |
|                           | Filomeno Moreira      | Assistente Técnico Nacional                                                                           |
|                           | Nadia Firmino         | Assistente Técnico Nacional                                                                           |
|                           | Morgane Griveaud      | Assistente Técnico Junior                                                                             |
|                           | Cristina Borges       | Assistente do Programa                                                                                |
|                           | Aline Semedo          | Assistente Logística                                                                                  |
| SENAI Paraná (mediadores) | Antoine Moreau        | Técnico SENAI PR (Coordenação)                                                                        |
|                           | Michelli Stumm        | Técnica SENAI PR (Coordenação)                                                                        |
|                           | Henrique Stefani      | Técnico SENAI PR                                                                                      |
|                           | Luiz H. Berticelli    | Técnico SENAI PR                                                                                      |
|                           | Maísa Silvestrin      | Técnica SENAI PR                                                                                      |
|                           | Moises Cabassa        | Técnico SENAI PR                                                                                      |

## 7. Avaliação dos participantes

Conforme **Tabela 13**, o processo de elaboração do Plano Estratégico do IEPF 2018-2022 foi positivamente avaliado pelos participantes do IEPF e instituições parceiras.

**Tabela 13 - Resultado da avaliação do processo pelos participantes**

| Item avaliado                          | Ótimo      | Bom       | Regular   | NR         | Total       |
|----------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|-------------|
| <b>Avaliação geral das oficinas</b>    | <b>67%</b> | <b>8%</b> | <b>0%</b> | <b>25%</b> | <b>100%</b> |
| <b>Formato das oficinas</b>            |            |           |           |            |             |
| Apresentação e mensuração do SWOT      | 50%        | 42%       | 0%        | 8%         | 100%        |
| Apresentação dos estudos de tendências | 50%        | 33%       | 8%        | 8%         | 100%        |
| Metodologia                            | 83%        | 17%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| Mediação dos trabalhos                 | 67%        | 33%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| Carga horária                          | 25%        | 50%       | 25%       | 0%         | 100%        |
| Envolvimento dos participantes         | 83%        | 17%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| Resultado dos trabalhos                | 83%        | 17%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| <b>Operacional</b>                     |            |           |           |            |             |
| Pré-oficina                            | 25%        | 75%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| Local do evento                        | 58%        | 42%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| Material utilizado                     | 67%        | 33%       | 0%        | 0%         | 100%        |
| Alimentação                            | 17%        | 58%       | 8%        | 17%        | 100%        |