



# PLANO DE NEGÓCIOS DO CENTRO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO SAL (2019 – 2021)



**Ministério  
das Finanças**

**LUXEMBOURG  
AID & DEVELOPMENT**



14-11-2018

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Plano de Negócios do Centro de Emprego e Formação Profissional do Sal.

**Entidade Financiadora:** Programa Emprego e Empregabilidade da Cooperação Luxemburguesa.

**Elaboração:** Este documento foi elaborado pela empresa de consultoria Mundi Consulting.

A elaboração do presente documento beneficiou do apoio técnico e financeiro do Programa Emprego e Empregabilidade da Cooperação Luxemburguesa.

**Responsabilidade do documento:** Quaisquer opiniões expressas neste documento são da responsabilidade exclusiva da autora e não podem constituir uma posição formal da Cooperação Luxemburguesa.

**Edição:** 14 de novembro de 2018.

**MundiServiços – Companhia Portuguesa  
de Serviços e Gestão, Lda.  
(Mundi Consulting)**

Rua José Dias Coelho, 36  
1300-329 Lisboa – PORTUGAL  
Phone: +351 213 617 230 Fax: +351 213  
617 239

E-mail: [mundiservicos@mundiservicos.pt](mailto:mundiservicos@mundiservicos.pt)

Web site: <http://www.mundiservicos.pt/>



## ÍNDICE

<b>ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>1</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>3</b>
<b>A. ENQUADRAMENTO GERAL.....</b>	<b>5</b>
1. <i>Enquadramento Geral</i> .....	5
2. <i>Objetivos e Resultados Esperados</i> .....	6
<b>B. ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>7</b>
1. <i>Análise Estratégica</i> .....	7
1.1. SWOT Estática.....	7
1.2. SWOT Sistémica.....	10
1.3. SWOT Estratégica.....	11
<b>C. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>14</b>
1. <i>Alternativas Estratégicas</i> .....	14
2. <i>Identidade Estratégica</i> .....	15
3. <i>FCS – Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas</i> .....	18
4. <i>Objetivos Estratégicos</i> .....	18
5. <i>Eixos Estratégicos</i> .....	27
6. <i>Estratégia Corporativa</i> .....	30
7. <i>Estratégia Competitiva</i> .....	32
8. <i>Políticas Funcionais</i> .....	36
<b>D. ESTUDO DE SUSTENTABILIDADE .....</b>	<b>56</b>
1. <i>Introdução</i> .....	56
2. <i>Definição do investimento necessário</i> .....	57
3. <i>Definição da estrutura de custos previsionais</i> .....	58
4. <i>Cálculo das necessidades de financiamento</i> .....	62
5. <i>Modelo de Receita</i> .....	62
6. <i>Cenarizações</i> .....	67
7. <i>Análise e mitigação de Riscos</i> .....	71
8. <i>Conclusões e Recomendações</i> .....	73
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>
ANEXO 1 - ENTIDADES AUSCULTADAS.....	74
ANEXO 2 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76

## TABELAS

Tabela 1 – Empreendedorismo .....	25
Tabela 2 – Emprego .....	25
Tabela 3 – Formação .....	26
Tabela 4 – Orientação Profissional.....	26

## ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ADEI - Agência para o Desenvolvimento Empresarial e Inovação
- ANPEJ - Agência Nacional de Promoção do Emprego Juvenil
- ATC – Autoridade Turística Central
- BAD – Banco Africano de Desenvolvimento
- BR – Brasil
- BSC- Balanced ScoreCard
- CBO - Classificação Brasileira de Ocupações
- CCISS - Câmara de Comércio, Indústria e Serviços de Sotavento
- CCP - Certificado de Competências Pedagógicas
- CEDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental
- CEFP - Centros de Emprego e Formação Profissional
- CEFPS – Centro de Emprego e Formação Profissional do Sal
- CERMI - Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial
- CESP - Cursos de Estudos Superiores Profissionalizantes
- CET - Cursos de especialização tecnológica
- CFPTA - Centros de Formação Profissional em Transformação Agro-alimentar
- CN – Canárias
- CODEFAT - Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
- CPSINE - Convénios Plurianuais do SINE
- CTCV - Câmara de Turismo de Cabo Verde
- CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social
- CV – Cabo Verde
- DG – Diretriz Governamental
- DGEFPEP - Direcção-Geral de Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais
- DLD- Desempregados de Longa Duração
- EHTCV - Escola de Hotelaria e Turismo de Cabo Verde
- ETT - Empresas trabalho temporário
- FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador
- FC- Formação Contínua
- FF- Formação de Formadores
- FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
- FI – Formação Inicial
- FP - Formação Profissional
- FPEF - Fundo de Promoção do Emprego e da Formação
- FPIF - Formação Pedagógica Inicial de Formadores
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- I&D - Investigação & Desenvolvimento
- IDE - Investimento Direto Estrangeiro
- IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional
- IL- Intermediação Laboral
- ILRE - Iniciativas Locais e Regionais de Emprego
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- INPS – Instituto Nacional de Previdência Social
- IP - Iniciação Profissional
- MERCOSUL - Mercado Comum do Sul
- NAFTA - Tratado Norte-Americano de Livre Comércio
- ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- OE- Oficinas de Empregabilidade

- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- OMCV - Organização das Mulheres de Cabo Verde
- ONG'S - Organizações Não-Governamentais
- OVP – Orientação Vocacional e Profissional
- PADES - Programa de Apoio à Integração de Graduados do Ensino Superior
- PAJA - Programa de Apoio à Integração Profissional de Jovens Artesãos
- PAJER - Projeto de Apoio à Promoção do Empreendedorismo Juventude Rural
- PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- PAME - Programa de apoio à criação de microempresas
- PASI - Programa Informal de Apoio ao Ator Setorial
- PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários
- PEDS - Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável
- PEE – Programa de Estágios Empresariais
- PEPE -Programa de Estágio Profissional Empresarial
- PIB – Produto Interno Bruto
- PIC - Programa Indicativo de Cooperação
- PIEFE - Política Integrada Educação, Formação e Emprego
- PNE - Plano Nacional de Emprego
- PNEP-Programa Nacional de Estágio Profissional
- PNRQ – Ponto Nacional de Referência para as Qualificações
- PNUD – Programa Nacional das Nações Unidas
- PPE - Programa de Proteção ao Emprego
- PROGER - Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda
- PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
- QP – Qualificação Profissional
- RVCC - Reconhecimento, validação e certificação de competências
- SADC - Comunidade dos Países da África Austral
- SCE - Serviço Canário de Emprego
- SD- Subsídio de Desemprego
- SDTIBM - Sociedade de Desenvolvimento Turístico das Ilhas de Boa Vista e Maio
- SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
- SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
- SINE - Sistema Nacional de Emprego
- SMO - Serviço de Mão-de-Obra
- SN - Senegal
- SPE - Sistema Público de Emprego
- TdR – Termos de Referência
- TICs - Tecnologias de Informação e Comunicação
- UE - União Europeia
- UNICV – Universidade de Cabo Verde
- VAB – Valor Acrescentado Bruto

---

## SUMÁRIO EXECUTIVO

No âmbito do Programa Emprego e Empregabilidade, que se insere no Programa Indicativo de Cooperação (PIC) IV entre Cabo Verde e Luxemburgo para o período 2016-2020, a Mundi Consulting foi contratualizada para a ***Elaboração de Planos de Negócio para os Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP) do Sal e da Praia***, com o objetivo de conferir um maior dinamismo e pertinência aos Centros, procurando ao mesmo tempo criar bases sólidas para a sustentabilidade económica e financeira dos mesmos, em particular, e do IEFP em geral.

Para a realização do projeto nos termos solicitados, a Mundi Consulting adotou uma abordagem metodológica que combinou a recolha de informação primária e secundária, com diversas reuniões de trabalho com os responsáveis dos Centros, IEFP e Programa Emprego e Empregabilidade e a implementação de ferramentas estratégicas com os responsáveis do CEFP do Sal (CEFPS).

O Plano de Negócios está articulado com a política de Educação e Formação e Emprego de Cabo Verde, e em sintonia com a evolução do mercado de trabalho, proporcionando uma estratégia adequada à qualificação e inserção profissional de desempregados.

Em termos de horizonte temporal, foi aceite pelo Cliente e pelo Financiador que, estando já realizado metade do ano de 2018 que não valeria a pena serem questionados os objetivos do presente exercício até porque, está em curso um Plano de Atividades, um Quadro Lógico e um Processo de Monitorização trimestral e anual. Assim, foram os mesmos trabalhados para o triénio 2019-2021, pressupondo no estudo de sustentabilidade que o ano de 2022 será uma réplica do ano de 2021 na lógica de que este último seria o ano cruzeiro.

Neste sentido, e tal como delineado nos Termos de Referência do projeto, foram elaborados individualmente os seguintes relatórios, que são agora integrados no presente Plano de Negócios:

1. Relatório de Análise Estratégica;
2. Relatório de Análise de Benchmarking;
3. Relatório de Formulação Estratégica e Plano de Ação Estratégico;
4. Estudo de Sustentabilidade.

Focada na avaliação do ambiente interno e externo do CEFPS, a Análise Estratégica permitiu determinar, através da utilização de ferramentas estratégicas, o meio envolvente contextual do CEFP e os seus condicionamentos e potencialidades a médio e longo prazo, assim como as áreas de

intervenção nos meios, capacidades e competências existentes, os próprios recursos e as parcerias existentes. Por sua vez, a Análise de Benchmarking, elaborada com base em 4 estudos de casos (Portugal, Brasil, Senegal e as Canárias), permitiu-nos recolher informação sobre as melhores práticas e identificação de pistas que foram avaliadas na fase de formulação estratégica, através da análise de diferentes variáveis e a sua correlação.

Tendo por base a Análise Estratégica realizada e as linhas de Orientação Estratégica gerais do CEFPS, a Formulação Estratégica define a nova Identidade Estratégica do CEFPS, que inclui a sua Visão, Missão e Valores. Estes refletem agora a ambição, estratégia, âmbito de atuação e cultura interna do CEFP, para que possam comunicar de forma objetiva e coerente com o mercado, e estar alinhados com os colaboradores e parceiros nas suas atividades e posturas.

Foram identificados os marco-objetivos (GOALS) e sua quantificação (SMARTS) que definem o caminho a trilhar do ponto de vista de resultados a atingir, sendo por sua vez são desagregados e quantificados por dimensão de produto: *Empreendedorismo, Emprego, Formação e Orientação Profissional*.

Com vista a alcançar os objetivos estratégicos, tendo em conta situação atual e do contexto do CEFP/IEFP, assim como os fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas identificadas, são definidos os Eixos Estratégicos para o Centro, a Estratégia Corporativa para o IEFP como um todo, e a Estratégia Competitiva para o CEFPS.

A Formulação Estratégica define, por último, um conjunto de iniciativas estratégicas a serem implementadas pelo IEFP e pelo CEFPS, que se traduzem num Plano de Ação Estratégico, com fichas de projetos que integra prioridades, atividades, recursos afetos e cronograma, para a implementação do Plano de Negócios.

Por último, o Estudo de Sustentabilidade procura estruturar financeiramente um modelo que permita a sustentabilidade do Centro a médio prazo, com cada vez maior peso dos parceiros/cooperação e geração de receitas no âmbito da prestação de serviços. Desta forma, apresenta uma estimativa das necessidades de financiamento para o período 2019-2024 (2021 é ano cruzeiro), incluindo os investimentos em formação previstos pelo Centro, nas várias modalidades, e os custos de estrutura com pessoal e FSEs; assim como um modelo de receita mais ajustado ao plano de atividades e às orientações gerais do CEFP.

## **A. ENQUADRAMENTO GERAL**

### **1. Enquadramento Geral**

O presente projeto enquadra-se no Programa Emprego e Empregabilidade, enquadrado pelo PIC IV. Os elementos estruturantes da intervenção do Programa Emprego e Empregabilidade são, entre outros:

- O reforço da governação sectorial,
- A melhoria da viabilidade financeira,
- O envolvimento do sector privado, e
- O acompanhamento da descentralização.

O objetivo geral do Programa Emprego e Empregabilidade visa "Contribuir para a inserção profissional da população de Cabo Verde, em particular dos jovens e das mulheres". O Objetivo Específico é "Reforçar a empregabilidade dos beneficiários da Formação Profissional (FP) em especial a dos jovens e das mulheres". Este objetivo específico alinha-se com o resultado esperado para o Eixo 1 do PIC IV: "As capacidades de empregabilidade são reforçadas para uma melhor inserção profissional dos jovens e a sustentabilidade do emprego".

O Programa Emprego e Empregabilidade promove uma estratégia que abrange os diversos atores do setor da Educação, Formação e Emprego (EFE) público e privado, tendo como elementos estruturantes da sua atuação: i) o reforço de capacidades e da governação setorial; ii) o desenvolvimento de processos facilitadores da empregabilidade e da inserção; iii) o reforço da gestão interna dos CEFP e a melhoria da viabilidade financeira das entidades do setor; iv) o envolvimento do setor privado e o apoio à descentralização.

Neste sentido, o programa pretende apoiar o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), através da sua estrutura central e serviços descentralizados (CEFP - Centros de Emprego e Formação Profissional), na estruturação de Planos de Negócios para os seus CEFP, no sentido de lhes conferir um maior dinamismo e pertinência, procurando ao mesmo tempo criar bases sólidas para a sustentabilidade económica e financeira dos Centros, em particular, e do IEFP de uma forma geral.

Neste projeto, o Programa Emprego e Empregabilidade visa apoiar especificamente os CEFP do Sal e da Praia na formulação dos seus Planos de Negócios. Os Planos de Negócios para o CEFP da Praia e do Sal terão um período temporal de cinco anos, e estarão articulados com a política de Educação e Formação e Emprego de Cabo Verde, e em sintonia com a evolução do mercado de trabalho, proporcionando uma estratégia adequada à qualificação e inserção profissional de desempregados.



## 2. Objetivos e Resultados Esperados

De acordo com os Termos de Referência (TdR) do concurso, o projeto subordina-se ao seguinte **objetivo geral**:

- Atualizar o modelo de intervenção dos CEFP do Sal e da Praia e conceber os respetivos Planos de Negócios para o horizonte temporal de 5 (cinco) anos.

O objetivo geral do projeto desdobra-se nos seguintes **objetivos específicos**:

- Estudar o modelo de intervenção dos dois CEFP, o contexto em que se encontram inseridos a nível interno e externo, de modo a identificar necessidades de ajuste do modelo de intervenção e propor um novo modelo de intervenção e de gestão;
- Definir, com base nas orientações estratégicas do IEFP, a análises de mercado, a respetiva visão e missão para os dois CEFP, os eixos estratégicos de intervenção e as linhas de serviço de emprego e formação profissional, a estratégia corporativa e modelo organizacional e de gestão;
- Elaborar os cenários de viabilidade económica e financeira no horizonte temporal de 5 anos;
- Despistar parcerias e identificar possíveis formas de atuação conjunta, mediante a apresentação de propostas de fichas de projeto;
- Estimar recursos necessários para a implementação dos Planos de Negócios e propor um plano de ação e de capacitação.
- Elaborar um plano de financiamento e respetiva metodologia de mobilização de fundos, considerando diversas estratégias e fontes de financiamento.

Em função dos objetivos estabelecidos os **resultados esperados** são os seguintes:

- Plano de Negócios do CEFP do Sal (horizonte 5 anos) com respetivo modelo de intervenção revisto e alinhado com o contexto económico e social da ilha do Sal, elaborado;
- Plano de Negócios do CEFP da Praia (horizonte 5 anos) com respetivo modelo de intervenção revisto e alinhado com o contexto económico e social do concelho da Praia, elaborado;
- Plano de ação e de capacitação para implementação dos dois Planos de Negócios, elaborado;
- Plano de financiamento dos dois Planos de Negócios, fontes de financiamento, parcerias e formas de atuação conjunta por fichas de projeto, elaborados.

## B. ANÁLISE ESTRATÉGICA

### 1. Análise Estratégica

#### 1.1. SWOT Estática

##### Pontos Fortes

- É uma instituição do Estado com reconhecimento Nacional e Internacional;
- Existência de políticas ativas de emprego (estágio profissional, programas de longa duração, etc.)
- Plataforma PEPE (ainda que insuficientemente divulgada)
- Excelente infraestrutura e equipamentos modernos (salas, equipamentos, meios de comunicação, etc. e com projeto de criação de salas oficiais no sótão com financiamento da Cooperação Luxemburguesa);
- Equipa jovem e multidisciplinar e colaborativa;
- Processo criterioso de seleção e acompanhamento de formandos que tem evitado dificuldades de pagamento de propinas;
- Ferramentas de Gestão (Plano de Atividades e Relatórios mensais de acompanhamento) ainda que em fase de consolidação.

##### Pontos Fracos

- Desmotivação dos colaboradores / (Ausência de PCCS)
- Modelo de Governação Estratégico e Operacional deficiente e insuficientemente padronizado (incluindo a articulação com a Sede IEFP / DGEFPEP);
- Fraco engajamento do sector empresarial ao nível da utilização de produtos e serviços do CEFP e que não reconhece valor factual à oferta do CEFP;
- Orçamento limitado e dependente / Falta de autonomia financeira;
- Competência de Gestão e ao nível do front office, p.e. competências em termos de atendimento e línguas estrangeiras;
- Falta de Biblioteca e Base de Dados Integrada;
- Falta consolidar a implantação do modelo de gestão por resultados;
- Sobreposição de projetos / solicitações e muitas vezes a sua não continuidade;
- Falta de intercâmbio com os demais CEFP;
- Fraca identidade e visibilidade do CEFP em termos de divulgação e de 'imagem de marca';
- Inexistência de Manuais de Procedimentos do Centro que apoie os funcionários nas suas funções, em especial os Técnicos;
- Falta um plano de marketing estruturado do CEFP / IEFP à comunidade (divulgação de atividades é deficiente, alguns potenciais clientes ainda desconhecem o centro);
- Coordenador interino (há mais de 3 anos) / Instabilidade Institucional;
- Número reduzido de técnicos versus serviços disponibilizados ao mercado;
- A decisão central, do CEFP fazer a "supervisão" das Ilhas da Boa Vista e São Nicolau não é eficaz;
- Inexistência de sessões de orientação profissional e vocacional;
- Fracas parcerias institucionais em efetivo funcionamento;
- CEFP é considerado, pelos jovens de Santa Maria, muito longe, verificando-se, assim, pouca procura por parte dessa população;

- Falta elaborar planos anuais de atividades a partir de uma análise mais criteriosa entre oferta e procura;
- Presença pouco efetiva no mercado com falta de articulação/aproximação às empresas;
- Nº insuficiente de visitas às empresas, de jornadas de informação e divulgação e de visitas de seguimento;
- Propinas elevadas tendo em conta o rendimento médio das famílias do Sal;
- Falta de modelo de atualização sistemática das necessidades do mercado.

### Oportunidades

- Crescimento económico do país e em particular do Turismo que é o principal sector no Sal (representou aproximadamente 55% das dormidas nacionais em 2017);
- Dimensão do mercado e dinâmica do mercado de trabalho;
- Sal apesar de ter 6,7% da população nacional tem 17% das empresas registadas com contabilidade organizada;
- Criação de novas empresas (de 2012 para 2016, a taxa de crescimento de empresas no Sal (5,6%) foi praticamente o dobro do verificado a nível nacional);
- Potencial da cadeia de valor do turismo, aéreo - negócios e das energias renováveis;
- Projetos IDE em carteira;
- Desenvolvimento do B-learning para permitir cursos de formação mistos – presenciais e a distância- proporcionando o alargamento do acesso à oferta de formação profissional do IEFP;
- Formação à Medida;
- Rede de parceiros regionais, nacionais e internacionais com grande potencial;
- Desenvolvimento da componente de orientação vocacional e profissional;
- Cobrança dos níveis de serviço mais complexos em termos de “Intermediação Laboral”
- Potencializar a divulgação de benefícios para as empresas (discurso de geração de valor).
- Disponibilidade da assessoria do SENAI para consolidar o modelo de Gestão e Operações do CEFP
- Fundos (FPEF, Turismo, Ambiente, entre outros)
- Cooperação bilateral e multilateral;
- Elevada taxa de População jovem;
- Muita procura dos jovens para formação, emprego e estágios;
- Implementação do subsídio desemprego (potencializar a entrada de utentes no IEFP);
- Formação em áreas específicas como Línguas, Guias Turísticos, Gestão e Contabilidade, Manutenção de Unidades Hoteleiras, Informática, etc;
- Recurso às novas tecnologias para promoção das iniciativas.

### Ameaças

- Ausência de uma política de financiamento do sector;
- Público-alvo tem rendimento médio baixo;
- Empresas alegam dificuldades para receber estagiários (limitações de espaço físico, equipamentos e seguimento)
- Sistema Financeiro pouco sensível ao Empreendedorismo;
- Inexistência de incentivos às microempresas;

- Ausência de um sistema central de avaliação e controlo de qualidade do ciclo de formação profissional, nomeadamente em termos de acompanhamento pós-formação e avaliação do seu impacto;
- Cultura de Assistencialismo;
- Aumento da concorrência (escolas privadas de formação profissional, universidades baixaram propinas, empresas de recrutamento & seleção, etc.) que podem conduzir à saturação de mercado.

## 1.2. SWOT Sistémica

### Desafios/Apostas:

Crescimento da sua intervenção, por via do alargamento do seu “portfólio de produtos”, e das parcerias institucionais, operacionais e financeiras;

### Pontos Fortes:

- É uma instituição do Estado com reconhecimento Nacional e Internacional;
- Equipa jovem e multidisciplinar;
- Grande espírito de equipa;
- Excelente infraestrutura devidamente equipada
- Instrumentos de Gestão ainda que em fase de consolidação
- Plataforma PEPF que

### Avisos:

Perante o maior nível de rivalidade interna, necessidade de reforço do seu portfólio de produtos e otimização dos processos e dos recursos internos

### Oportunidades:

- Crescimento económico do país (ainda que mais moderado) e em particular do Turismo que é o principal sector no Sal;
- Potencial de outros sectores como: aéreo – negócios, energias renováveis; tecnologias de informação, economia marítima, industriais criativas e culturais;
- Projetos IDE em carteira;
- Tecido empresarial no Sal cresceu de 2012 a 2016 quase o dobro da taxa de crescimento nacional;
- Desenvolvimento do B-learning para permitir cursos de formação mistos – presenciais e a distância-proporcionando o alargamento do acesso à oferta de formação profissional do IEFP;
- Mobilidade Formativa, de modo a cobrir melhor outras localidades, em especial Santa Maria;
- Rede de parceiros regionais, nacionais e internacionais;
- Desenvolvimento da componente de orientação vocacional e profissional enquanto área estratégica da estrutura IEFP;
- Novos produtos que poderão representar receitas adicionais: Formação à Medida, pagamento de certa intermediação laboral
- Fundos Nacionais, Cooperações Multilaterais e Bilaterais;

### Ameaças:

- Redução do esforço financeiro dos doadores, nomeadamente bilaterais e redução das remessas dos imigrantes;
- Sistema Financeiro pouco sensível ao Empreendedorismo;
- Inexistência de incentivos às microempresas;
- Ausência de um sistema central de avaliação e controlo de qualidade do ciclo de formação profissional, nomeadamente em termos de acompanhamento pós-formação e avaliação do seu impacto;
- Ausência de uma política de financiamento do sector;
- Aumento acentuada da concorrência seja via Universidades, Institutos e Escolas seja via empresas privadas de formação e consultoria bastante mais agressivas do ponto de vista comercial e promocional

### Restrições:

Maior nível de dificuldade de, no imediato, alargar a esfera de intervenção seja por escassez de recursos, financeiros e humanos, seja pela recorrência de situações potenciadoras da “improdutividade”

### Pontos Fracos:

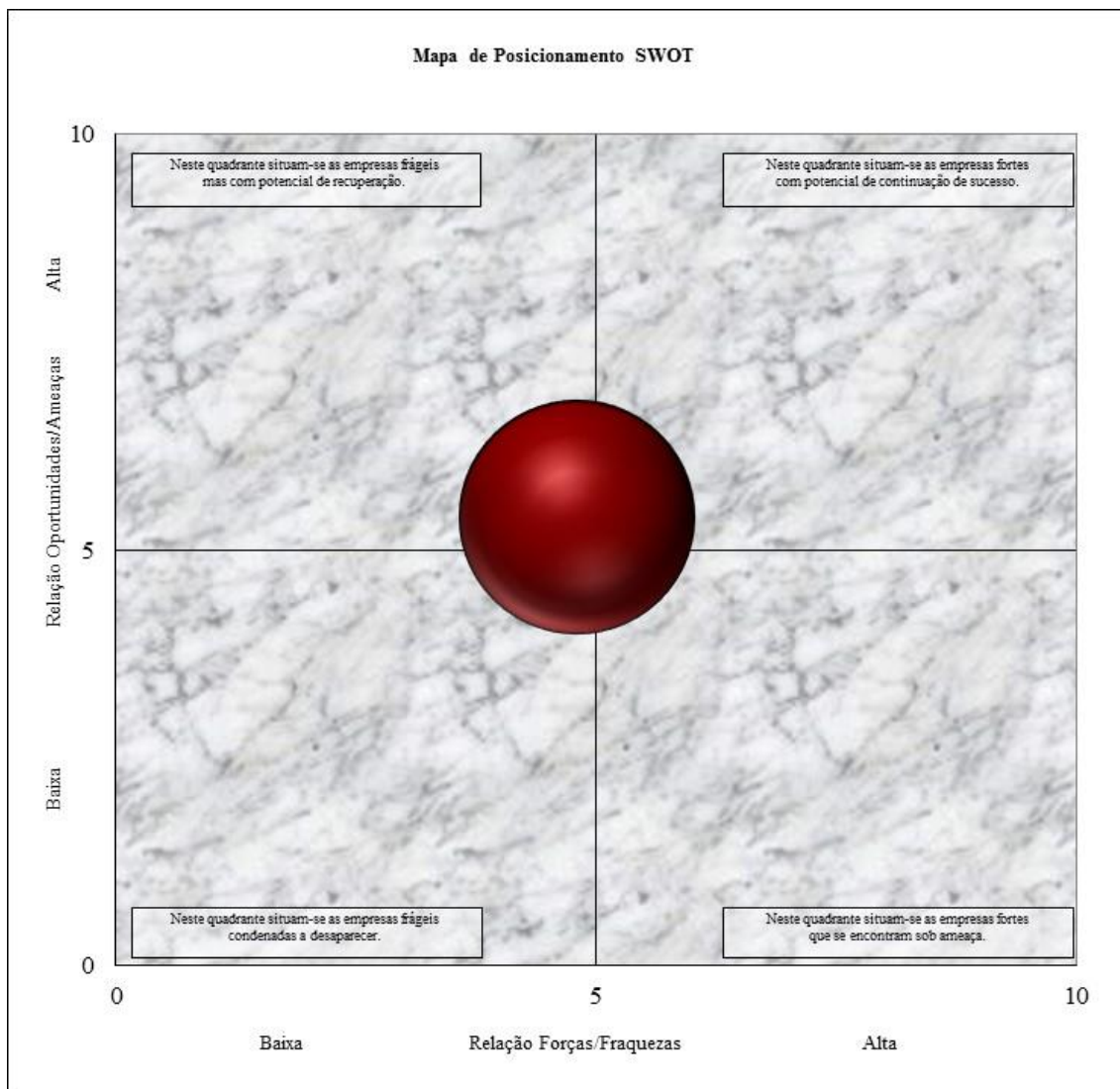
- Fraco engajamento do sector privado ao nível da utilização de produtos e serviços do CEFP;
- Modelo de Governação Estratégico e Operacional deficiente e insuficientemente padronizado;
- Fraca articulação entre as Unidades da Sede e o CEFP;
- Falta de intercâmbio com os demais CEFP;
- Fraca identidade e visibilidade do CEFP em termos de divulgação e de ‘imagem de marca’;
- Inexistência de Manuais de Procedimentos do Centro que apoie os funcionários nas suas funções, em especial os Técnicos;
- Fracas parcerias institucionais efetivas;
- Insuficiência de visitas a empresas, de jornadas de informação e divulgação, visitas de seguimento de medidas;
- Inexistência de gabinete estruturada de orientação profissional;
- CEFP é considerado, pelos jovens de Santa Maria, muito longe, verificando-se, assim, pouca procura dessa população;
- Dificuldade de pagamento das propinas por parte dos formandos;
- Falta de modelo de atualização sistemática das necessidades do mercado;
- Falta de competência de Gestão, Atendimento e em termos do conhecimento do negócio dos setores prioritários para o Sal;
- Desmotivação dos Colaboradores por ausência de PCCS;
- Coordenador interino há 3 anos;
- Numero reduzido de efetivos nomeadamente ao nível técnico

### Riscos:

Caso não sejam adotadas medidas que permitam resultados relativamente imediatos, haverá o risco de haver uma redução ainda mais significativa da atividade do CEFP e, com isso tornar “ainda mais caro” o financiamento público podendo por em causa a própria missão do CEFP.

### 1.3. SWOT Estratégica

Vetores dos Pontos Fortes e Fracos		Peso relativo	Avaliação geral	Valor para CEFP - SAL (Escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a CEFP - SAL
1	Estratégia e Modelo de Governação	15%	As Organizações com Estratégia e Modelo de Governação devidamente articulados, estão em melhores condições para atingir os seus objectos de forma mais eficiente e eficaz	4	Pelo referido na aplicação de ferramentas anteriores, pode-se concluir que o CEFP Sal apresenta uma situação ainda deficitária em termos de Estratégia e Modelo de Governação ainda que evoluindo positivamente;
2	Sistemas de Informação e Comunicação	15%	Em função dos sistemas informacionais e comunicacionais, que suportam o funcionamento do CEFP, maiores facilidades existirão em termos de implementação da Estratégia, maior eficiência em termos da Organização e menores custos de Não Qualidade	3	O sistema informacional e de comunicação do CEFP é pouco adequada às necessidades dos CEFP em articulação com Sede e outros stakeholders
3	Infra-Estrutura e Equipamento	15%	As Organizações que dispõem de infra-estruturas adequadas e devidamente equipadas, estará em condições potenciais de melhor realizar a sua missão	9	Conforme referido o CEFP Sal dispõe de uma excelente infra-estrutura e devidamente equipada e com projeto de expansão. Adicionalmente dispõe de uma rede de parceiros com outro tipo de infra-estruturas
4	Qualificação e Quantificação dos Recursos Humanos	20%	Condicionante de grande relevância no desenvolvimento organizacional	5	Para além da necessidade de desenvolvimento de competências, há necessidade de outros recursos para reforço da implantação do atual portfólio de produtos e alargamento futuro do mesmo
5	Capacidade Financeira	20%	Sabendo a rota estratégica objectivada e as respetivas necessidades, caso haja Recursos Financeiros, a Organização pode satisfazer essas necessidades da melhor forma e encurtando a curva de aprendizagem	4	O CEFP não dispõe de autonomia administrativa e financeira e com a redução do financiamento via OE reforça-se a necessidade de encontrar outras fontes de financiamento como sejam receitas próprias, patrocinadores e doadores
6	Estratégia Comercial e de Marketing	15%	Quanto melhor definida a estratégia comercial e de marketing, junto dos stakeholders internos e externos, menores os condicionamentos no cumprimento da respectiva missão	4	O CEFP apresenta uma fraca taxa de penetração comercial e uma "estratégia" de marketing em articulação com o IEFP do ponto de vista corporativo, manifestamente insuficiente ainda que se registre melhorias nomeadamente em termos de alargamento das parcerias efetivas
Controlo deve ser igual a 100%		100%		4,8	= Resultado para CEFP - SAL
Vetores das Oportunidades e Ameaças		Peso relativo	Avaliação geral	Valor para CEFP - SAL (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)	Comentários relativos a CEFP - SAL
1	Ambiente político, institucional, político e legal	20%	Trata-se de um enquadramento fundamental para o desenvolvimento da Actividade de qualquer Organização, como é o caso dos CEFP	6	Apesar de haver necessidade de ajustamentos, o quadro legal está razoavelmente bem construído, havendo necessidade de articulação e integração na implementação.
2	Rede de Parcerias Nacionais e Internacionais	20%	As Parcerias estratégicas, institucionais e de "negócio" potenciam cada vez mais o desenvolvimento das actividades das Organizações	5	Há um número elevado de potenciais parceiros sejam internacionais, sejam nacionais sejam ainda regionais
3	Desenvolvimento Económico e Social de Cabo Verde e do Sal	20%	O desenvolvimento económico e social de uma região potencia ou condiciona o cumprimento da missão das Organizações	6	CV e em particular o Sal tem apresentado níveis de desenvolvimento económico e social bem acima da média nacional
4	Novas Tecnologias	20%	O advento e assimilação das novas tecnologias potenciam a actividades das Organizações	6	Será seguramente uma área que irá potenciar uma maior e melhor ligação em termos de qualidade e rapidez, entre, IEFP, CEFP, Clientes, Parceiros e outros stakeholders bem como potenciará o advento de novos produtos com o B-learning a plataforma PEPE e
5	Reforço da Concorrência	20%	O reforço da concorrência pode permitir ao mercado conhecer e optar por novas propostas de Valor	4	Tem-se constatado um aumento da concorrência no Sal (escolas privadas de formação profissional, universidades com propinas baixas, empresas de recrutamento & seleção, etc.)
Controlo deve ser igual a 100%		100%		5,4	= Resultado para CEFP - SAL



A análise da SWOT Estratégica permite concluir que o CEFPS tem evoluído positivamente ainda que de forma gradualista em termos do seu posicionamento.

Com a metodologia de cruzamento do ambiente interno e externo temos como resultado a definição preliminar das estratégias a serem seguidas. Cada cruzamento feito resulta na definição de uma estratégia.

Assim, as alternativas estratégicas que se colocam ao CEFPS são as seguintes:

ELEMENTO		Ambiente Interno	
		Potencialidades	Fraquezas
Ambiente externo	Oportunidades	Estratégias de desenvolvimento	Estratégias de correção
	Riscos/Ameaças	Estratégias de diferenciação	Estratégias de reestruturação

- **Estratégias de desenvolvimento**: São aquelas nas quais o elemento analisado encontra as suas melhores “chances” de sucesso. As suas potencialidades, unidas às oportunidades oferecidas pelo ambiente, fazem com que o elemento progrida e seja aprimorado.
- **Estratégias de correção**: Indicam o caminho a ser seguido para que o objeto de análise aproveite de forma adequada as oportunidades existentes, reduzindo as suas fraquezas.
- **Estratégias de diferenciação**: Através delas, o elemento analisado diferencia-se de seus concorrentes, fazendo uso de seus pontos fortes para superar os riscos existentes.
- **Estratégias de reestruturação**: Os riscos têm um potencial de impacto muito forte no objeto em análise. Deste modo, são recomendadas estratégias para que o elemento analisado se reestruture, alterando suas características internas, a fim de suportar e superar os aspetos desfavoráveis do ambiente.

**De forma preliminar o CEFPS deverá adaptar uma estratégia de correção para poder potenciar as muitas oportunidades que o mercado ainda oferece.**



## C. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

### 1. Alternativas Estratégicas

Do ponto de vista factual, para o desenho de cenários possíveis, consideram-se as seguintes hipóteses:

#### 1. Cenário de continuidade:

O Centro continua a depender fortemente das transferências do IEFP a nível central, nomeadamente para cobertura dos custos de exploração estruturais e para investimentos. Para que o Centro possa cumprir cabalmente a sua missão, importará a geração de outras fontes de financiamento: sejam receitas próprias, financiamentos, patrocínios ou outras vias. Os riscos associados, num contexto de cada vez maior intensidade competitiva, são os de uma progressiva insuficiência de verbas para ações e eventualmente para funcionamento e investimento, podendo no extremo, por em causa razão de existência do Centro nos moldes atuais.

#### 2. Cenário de progressiva auto-sustentabilidade do Centro nos próximos 5 anos

Neste âmbito preconiza-se que o Centro ao longo dos próximos 5 anos encete uma estratégia clara que conduza a maior capacidade de geração de receitas, sejam elas próprias, financiadores, parceiros ou sponsors (patrocinadores). Este caminho implica uma nova orientação do Centro e formação em marketing, montagem de parcerias e fundraising para os colaboradores do Centro.

A análise comparativa das alternativas identificadas, induz claramente pela escolha da Opção 2 “Cenário de progressiva auto-sustentabilidade do Centro”.

Neste cenário, o desenvolvimento pode ser feito de entre as 3 alternativas abaixo indicadas:

## Avaliação de Opções Estratégicas



No caso do CEFPS e apesar de ser necessária uma cobertura mais equilibrada da ilha - numa lógica muito relevante de maior mobilidade do CEFPS -claramente que a opção será pelo foco no Produto.

Conforme já referido em sede de análise estratégica, a opção por parte dos Serviços Centrais por um Modelo de Governação em que o CEFPS tem uma intervenção em SN e BV, não parece ser eficaz, razão porque, estarão a ser tomadas medidas corretivas.

**De forma preliminar, o CEFPS deverá adaptar uma estratégia de correção para poder potenciar as muitas oportunidades que o mercado ainda oferece, nomeadamente em termos de produto, mas também de maior presença local.**

### 2. Identidade Estratégica

A Visão, a Missão e os Valores de uma organização, seja ela pública ou privada, devem ser estabelecidos de forma a refletirem a sua ambição, estratégia, âmbito de atuação e cultura interna. Têm como objetivos fundamentais:

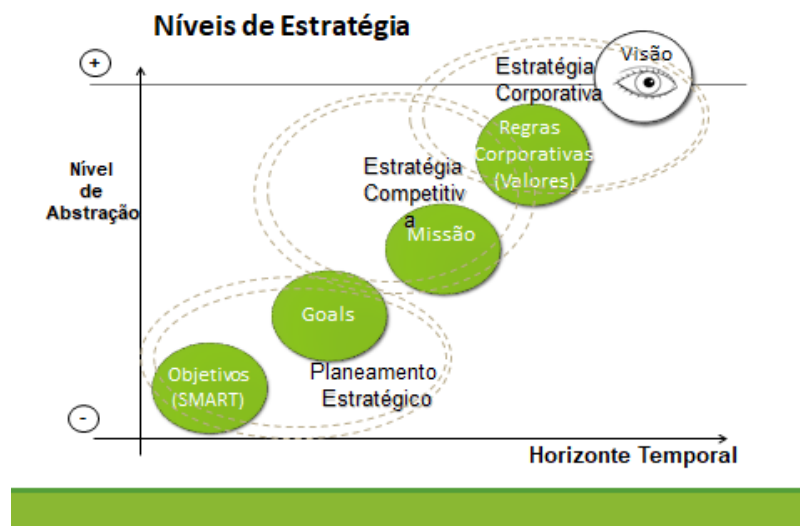
- Comunicar de forma objetiva e coerente com o mercado,
- Alinhar e motivar colaboradores e parceiros nas suas atividades e posturas.

A Visão corresponde à ambição de posicionamento e reconhecimento futuro, devendo enquadrar desafios exigentes embora concretizáveis, assim como a trajetória pretendida.

A Missão deve refletir o âmbito de atuação, objetivos e identificação dos beneficiários-chave e respetivos benefícios.

Os Valores são os princípios que guiam a vida da organização e dos seus colaboradores individualmente. Correspondem a atitudes e posturas pretendidas e que se devem refletir nos comportamentos.

Apesar de a Visão, a Missão e os Valores poderem ser mutáveis ao longo do tempo, tipicamente têm um carácter de perenidade que ultrapassa, previsivelmente, os ciclos de planeamento operacionais e mesmo estratégicos conforme e ilustra:



Analisada a nova proposta de Estatutos dos CEFP, propomos a seguinte Identidade Estratégica para o CEFPs:

### VISÃO

Ser e ser reconhecido como o *player* de referência no setor do Emprego, Formação Profissional e Empreendedorismo, por via de um serviço de excelência.

### MISSÃO

Garantir, sob a orientação dos serviços centrais do IEPF e em parceria com outras instituições públicas e privadas, a promoção e execução de políticas e medidas definidas para o setor do emprego, da formação profissional e do empreendedorismo, a nível regional e local, visando com a satisfação das necessidades do mercado de trabalho, o emprego digno, a qualificação relevante e a atitude

### VALORES

**Valor** – pautamos sempre a nossa intervenção pela criação de valor para os nossos stakeholders

**Excelência** – procuramos atingir os mais altos padrões de qualidade global

**Desenvolvimento e Conhecimento** – promovemos o desenvolvimento dos nossos colaboradores, melhorando as competências individuais e de grupo e fomentando a multidisciplinidade

**Inovação** – focamos uma parte significativa dos nossos esforços e inovando nas soluções presenciais e digitais, processos e sistemas, garantindo evolução sustentável do nosso portfólio de produtos e serviços.

**Cooperação e Parceria** – trabalhamos de forma construtiva, cooperante, empenhada e fiável, como equipa e com os nossos parceiros estratégicos, operacionais e financeiros, tendo sempre como objectivo final a criação de valor.

**Eficiência e Sustentabilidade** – seguimos as regras da boa gestão, gerindo os recursos de forma eficiente, de forma a garantir a nossa sustentabilidade e fontes de financiamento que em cada momento possam permitir o nosso crescimento sustentado.

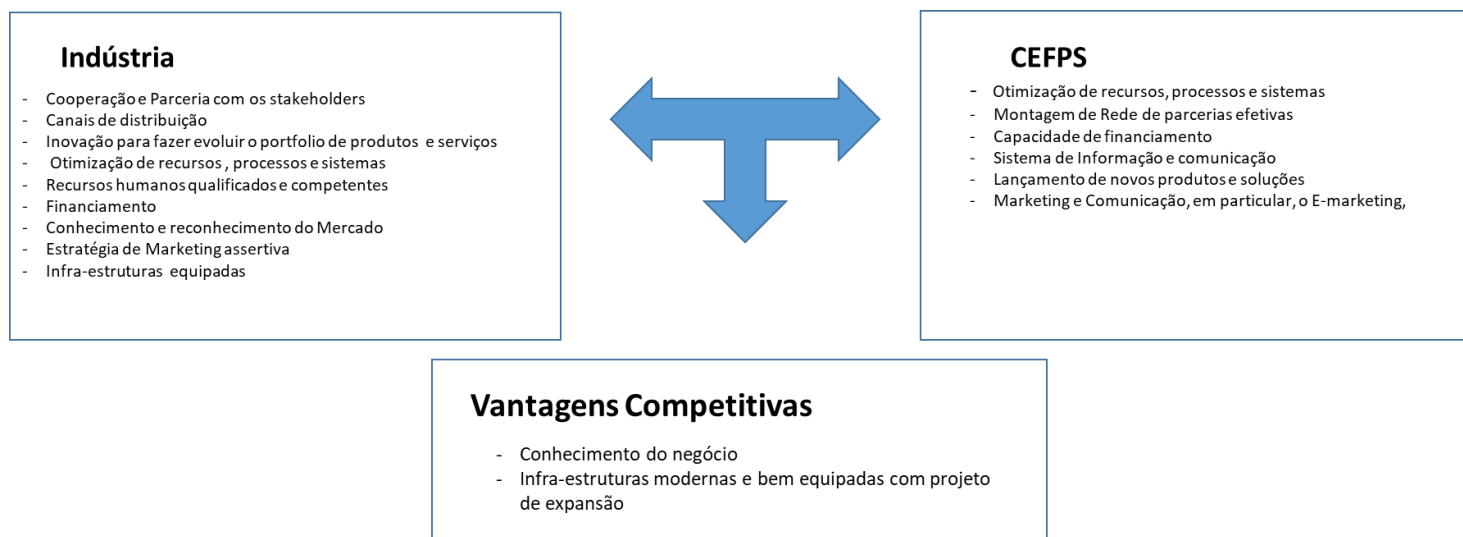
**Comunicação e Transparência** – comunicamos e partilhamos o que fazemos, interna e externamente, garantindo a transparência e escrutínio das nossas acções.

Referência que esta opção em termos de visão e missão do CEFP toma em consideração a nova proposta de Estatutos para os CEFP. A este propósito, referir que as atribuições específicas do CEFP presentes na nova proposta de Estatutos, não ficam claras em matéria de execução da Formação Profissional. Adicionalmente, referir ainda que a segmentação de produtos adotada para expressar os objetivos dos CEFP (que analisaremos mais adiante) não é integralmente coincidente com o que consta na proposta de estatutos.

Realizada a Identidade Estratégica do CEFPs- fundamental para a Formulação Estratégica de qualquer Organização - e de acordo com a sequência do ciclo estratégico (**Modelo de Wheelen**

& Hunger), importará determinar quais os FCS para a “indústria” e para o CEFPS em particular, de forma a poder identificar as vantagens competitivas do Centro e com isso, poder determinar os Objetivos Estratégicos do CEFPS, sob a forma de GOALS e SMARTS.

### 3. FCS – Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas



### 4. Objetivos Estratégicos

Conforme já referido na nota de enquadramento, os objetivos para 2018 estão definidos e são objeto de monitorização trimestral. Relativamente aos objetivos para 2022 vamos supor idênticos aos do ano anterior.

Entretanto foram negociados os objetivos para o Plano de Atividades para 2019 e que, estão igualmente contemplados neste documento.

#### 1. Produtos “Emprego e Formação”

Conforme referido no ponto 3.1. existe uma ficha de produtos que indicia um processo de taxinomia que poderá ser melhor ultimada, seja em termos de codificação, seja em termos de definições e sobretudo de indicadores.

Os objetivos em termos das Dimensões Emprego e Formação são o resultado de um exercício feito com o grupo de responsáveis do CEFPS e que de seguida, foi objeto de discussão, contando, para além da equipa do CEFPS e do consultor, com a participação do Presidente do IEFP e da Assistente Técnica do Programa Emprego e Empregabilidade.

Foram definidos objetivos estratégicos macros e para os principais subprodutos de cada uma das dimensões numa lógica qualitativa (GOALS) e quantitativa (SMARTS).

Para o efeito e tendo em conta as dimensões “Emprego” e “Formação Profissional”, foram tomados em consideração os seguintes produtos:

### ***Dimensão Emprego***

Os ‘produtos de emprego’ a seguir designados, são:

#### **a) ESTÁGIOS**

Contratação, formação em contexto de trabalho e posterior inserção do formando mercado de trabalho (pós término do estágio).

- PNEP-Programa Nacional de Estágio Profissional
- PEPE -Programa de Estágio Profissional Empresarial

#### **b) IL - INTERMEDIACÃO LABORAL**

#### **c) DLD - DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO**

#### **d) SD - SUBSÍDIO DE DESEMPREGO**

#### **e) EMPREENDEDORISMO E AUTO EMPREGO**

- ILRE - Iniciativas Locais e Regionais de Emprego
- GERME
- Maratonas de Empreendedorismo: O evento é organizado pela UGE do IEFP e tem a duração de um dia de formação, apresentando temas de gestão empresarial, de criação de negócio, de agências financiadoras e casos de sucesso. O acompanhamento não existe.

#### **f) INTERMEDIACÃO LABORAL INTER ILHAS E INTERNACIONAL/ MOBILIDADE GEOGRÁFICA:**

Apoio para facilitar a integração no mercado de trabalho, nos casos em que a oferta de emprego ou a criação do próprio emprego implica mobilidade geográfica temporária ou permanente.

### ***Dimensão “Formação Profissional”***

**a) FI - FORMAÇÃO INICIAL:**

- IP-Iniciação Profissional
- QP - Qualificação Profissional

**b) FC- FORMAÇÃO CONTÍNUA**

- FF- Formação de Formadores (execução sob a coordenação da UGF);
- Demais cursos de Formação Contínua (nos termos do RG do SNQ)

**c) OP – ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL**

### **2. GOALS e objetivos SMART**

Para a formulação dos GOALS e SMARTS fomos analisar os Objetivos constantes no Plano de Atividades de 2018 do CEFPS e que são os seguintes:

SERVIÇO	OBJETIVOS	METAS
<b>FORMAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OS1. Qualificar, através da formação inicial (IP e QP), jovens e adultos desempregados e empregados;</li> <li>▪ OS2. Capacitar, através da formação contínua, jovens e adultos empregados;</li> <li>▪ OS3. Qualificar profissionais com formação pedagógica inicial de formadores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OS1: Qualificar, através da formação inicial (IP e QP), 40 jovens e adultos desempregados e empregados até dezembro;</li> <li>▪ OS2: Capacitar, através da formação contínua, 140 jovens e adultos empregados até dezembro;</li> <li>▪ OS3: Qualificar 20 profissionais com formação pedagógica inicial de formadores até dezembro;</li> </ul>
<b>EMPREGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OS4. Promover atividades de orientação vocacional e profissional;</li> <li>▪ OS5. Capacitar e inserir desempregados de longa duração no mercado de trabalho;</li> <li>▪ OS6. Colocar e inserir jovens no mercado de trabalho no âmbito do programa PNEP;</li> <li>▪ OS7. Promover iniciativas locais e regionais de emprego;</li> <li>▪ OS8. Aplicar a metodologia GERME;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OS4: Promover 2 atividades de orientação vocacional e profissional até dezembro;</li> <li>▪ OS5: Capacitar e inserir 15 desempregados de longa duração no mercado de trabalho até dezembro;</li> <li>▪ OS6: Colocar e inserir 35 jovens no mercado de trabalho no âmbito do programa PNEP até dezembro;</li> <li>▪ OS7: Promover iniciativas locais e regionais de emprego beneficiando 2 empreendedores com kits de autoemprego até dezembro;</li> <li>▪ OS8: Aplicar a metodologia GERME através de uma ação de formação destinada a 18 beneficiários e atribuição de 2 kits de autoemprego até dezembro;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>OS9. Realizar oficinas de empregabilidade com desempregados inscritos no centro;</li> <li>OS10. Implementar subsídio de desemprego;</li> <li>OS11. Implementar programa de estágio empresarial – PEPE;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OS9: Realizar 2 oficinas de empregabilidade com desempregados inscritos no centro até dezembro;</li> <li>OS10: Implementar subsídio de desemprego;</li> <li>OS11: Implementar programa de estágio empresarial – PEPE, Colocando e inserindo 15 jovens no mercado de trabalho até dezembro;</li> </ul>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OS12. Modernizar espaços físicos do Centro;</li> <li>OS13. Divulgar os serviços e atividades prestados pelo Centro;</li> <li>OS14. Realizar atendimentos ao público geral sobre informações do centro;</li> <li>OS15. Arrecadar receitas para o centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OS12: Modernizar espaços físicos do Centro até dezembro*</li> <li>OS13: Divulgar os serviços e atividades prestados pelo Centro através de 6 ações até Outubro;</li> <li>OS14: Realizar 300 atendimentos ao público geral sobre informações do centro;</li> <li>OS15: Arrecadar receitas para o centro no valor de 3.000.000\$00 até dezembro.</li> </ul>

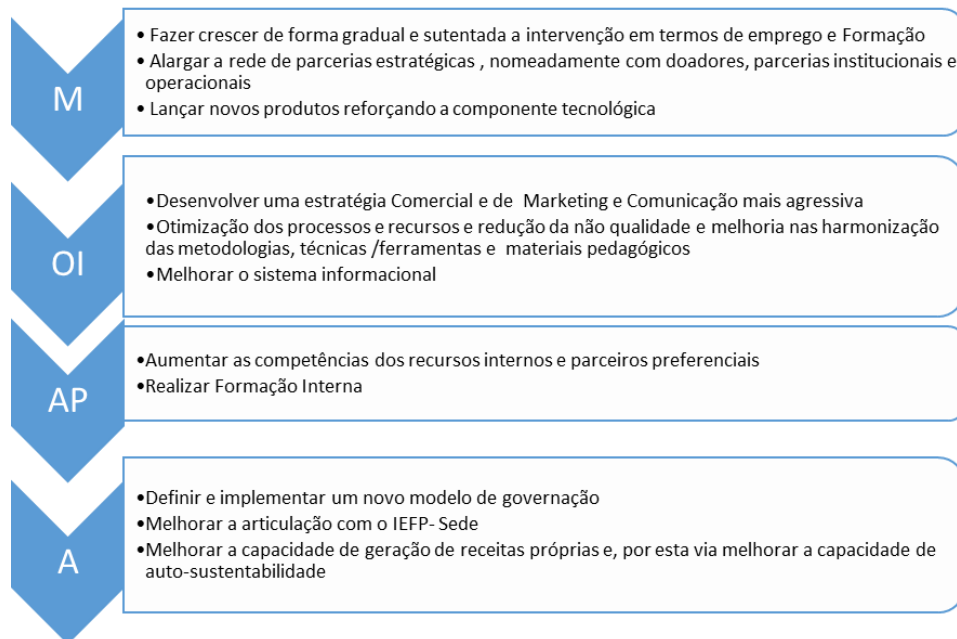
\* Aquisição de 1 máquina de filmagem; Aquisição de 1 tela de projeção portátil; Aquisição de material de suporte de som (2 suportes de microfone sem fio); Aquisição de 1 púlpito de cerimónia; Aquisição e instalação de 4 novos equipamentos de ar-condicionado na sala dos técnicos, sala do coordenador, sala técnica e Front Office; Reparação e manutenção de 7 aparelhos de ar-condicionado; 4 Manutenção do jardim do centro sendo 1 por trimestre; Retocar a pintura do Centro.

Antes mesmo de avançarmos para os GOALS e SMARTS do CEFPS importará tecer desde já as seguintes notas:

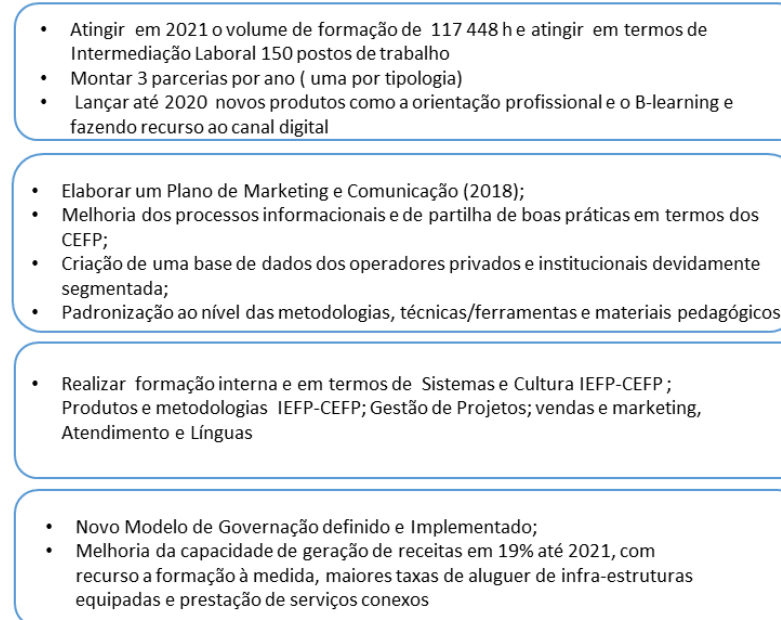
Para além de apresentar um número elevado de objetivos e metas- fazendo corresponder a cada objetivo uma meta quando não existe esta obrigatoriedade - uns estratégicos e outros mais operacionais, e não se perceber a sequência em termos de ordenação (veja-se por exemplo os estágios que aparecem em ordem não sequencial), fica-se sem perceber a resposta às perguntas essenciais: quantos postos de trabalho serão criados e qual o volume de formação que vai ser realizado em 2018? De referir que em relação a Intermediação Laboral nem existe um objetivo e a correspondente meta.

Assim e contrariamente à lógica que consta no Plano de Atividades anual dos CEFPS e, neste caso, do CEFPS, em que estão identificados os Objetivos e Metas 2018, a opção aqui foi de definir um conjunto macro de objetivos (GOALS) e sua quantificação (SMARTS) que permita a explicitação de objetivos macro e sobretudo permita definir um “caminho a trilhar do ponto de vista de resultados a atingir. Para o efeito e de forma a facilitar o processo de monitorização, serão os mesmos construídos fazendo recurso à ferramenta do BSC- Balanced ScoreCard.

## GOALS



## SMART



Os macro-objetivos de negócio foram desagregados e quantificados da seguinte forma:

## Empreendedorismo

**Tabela 1 – Empreendedorismo**

	Nº Ações					Nº de Beneficiários				Volume de formação			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Ações de capacitação / apoio à elaboração de plano de Negócio (PIN e outros)	2	2	2	2	2	35	35	35	35	1840	1840	1840	1840
Reforço de Competências de gestão (GERME ou outras)	0	0	1	1	1	0	20	20	20	0	1040	1040	1040
Assistência técnica para criação e elaboração dos PN(*)	5	8	9	11	11	8	9	11	11				
Financiamento de equipamentos essenciais ao arranque dos negócios (Kits)	7	11	13	15	15	11	13	15	15				
Unidades de negócio criadas	7	11	13	15	15	11	13	15	15				
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>65</b>	<b>90</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>1840</b>	<b>2880</b>	<b>2880</b>	<b>2880</b>

(\*) A designação para este produto parece-nos pouco adequado caso se pretenda referir à implementação, uma vez que o apoio à elaboração já está incluso na formação.

## Emprego

**Tabela 2 – Emprego**

	Nº de Beneficiários				
	2018	2019	2020	2021	2022
Programa Nacional de Estágios Profissionais	35	40	45	50	50
Programa de Estágio Profissional Empresarial	15	20	25	30	30
Intermediação Laboral	nd	100	120	150	150
Programa Desempregados de Longa Duração	15	15	15	15	15
Ofertas de Emprego	2	40	60	80	80
Subsídio de Desemprego	na	5	10	15	15
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>220</b>	<b>275</b>	<b>340</b>	<b>340</b>

Nota: A componente de Formação do Produto DLD tem 2250 horas em termos de volume de formação

## Formação

**Tabela 3 – Formação**

	Nº de Ações					Nº de Formandos					Volume de formação				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Formação Inicial	3	5	6	7	7	60	75	90	105	105	nd	85725	101700	100380	100380
Formação Contínua	9	5	8	11	11	200	90	144	198	198	nd	3420	7632	13068	13068
Formação de Formadores	1	1	2	2	2	20	20	40	40	40	2000	2000	4000	4000	4000
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>280</b>	<b>185</b>	<b>274</b>	<b>343</b>	<b>343</b>	<b>2000</b>	<b>91145</b>	<b>113332</b>	<b>117448</b>	<b>117448</b>

## Orientação Profissional

**Tabela 4 – Orientação Profissional**

	Nº de Ações					Nº de Beneficiários				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Orientação Profissional	2	4	6	8	8	nd	80	100	120	120

Em termos da dimensão “Empreendedorismo, constata-se um crescimento gradual e sustentado, p.e. em termos de unidades de negócio criadas.

Em termos da dimensão “Emprego”, os objetivos formulados pelo CEFPS, demonstram um crescimento gradual e sustentado das principais variáveis como sejam os estágios, e sobretudo a intermediação laboral.

Em relação a dimensão “Formação Profissional” - aqui mensurado pela variável Volume de Formação”, constata-se um crescimento acelerado de quase 30% de 2019 para 2021.

Conforme referido e apenas por questões prudenciais, pressupôs-se para o ano de 2022 que as projeções seriam iguais às de 2021 na lógica de que estaria atingido o ano cruzeiro em 2021.

## 5. Eixos Estratégicos

Tendo por base o “Diagnóstico Estratégico” realizado e as linhas de Orientação Estratégica gerais do CEFP, e seguindo as etapas do **Modelo de Wheelen & Hunger**, foi realizado um trabalho conjunto com a Equipa de responsáveis do referido Centro para identificação dos Eixos (vectores) Estratégicos e o seu contributo para os Objetivos Estratégicos definidos para cada uma das 4 perspetivas do BSC.

Assim e para alcançar os objetivos estratégicos, tendo em conta situação atual e do contexto do CEFP/IEFP, assim como os fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas identificadas, foram estabelecidos os seguintes Eixos Estratégicos que enquadrarão o Plano de Ação Estratégico:

- **Eixo 1- Inovação em termos do Portfolio de Produtos e Serviços**

A visão de “ser e ser reconhecido com um player de referência “que cumpra o objetivo principal de “crescimento gradual e sustentado” exige uma visão prospetiva em termos da evolução do portfólio de produtos e serviços que permita acomodar o crescimento pretendido e a entrada de novos players, nomeadamente privados. Nesta perspetiva e para promover o fator diferenciação, dever-se-á apostar na evolução do portfólio de produtos e serviços, fazendo sempre que possível, recurso às novas tecnologias.

No domínio do EMPREGO, o CEFP deverá ser reconhecido como um player de referência na intermediação laboral e colocação no mercado de trabalho, por via da disponibilização de um portfólio de serviços pertinentes, inovadores e que respondam de forma eficaz às necessidades dos desempregados e do mercado de trabalho, com forte aposta nas novas tecnologias.

No domínio da FORMAÇÃO, há espaço para diversificar o Portfólio de produtos e serviços, fazendo associar a determinados cursos de formação inicial, atividades de prestação de serviços, mantendo o foco no *core business* que é a formação inicial de jovens para o mercado de trabalho e diversificando a linha da formação contínua.

- **Eixo 2- Parcerias Estratégicas e Operacionais**

Com o nível de rivalidade a acentuar-se cada vez mais, será utopia pensar-se que podemos crescer de forma sustentada sem fazer recurso as parcerias.

Assim, o objetivo principal de “crescimento gradual e sustentado” só será possível atingir-se, se forem criadas as Parcerias Estratégicas, Institucionais e Operacionais (muito diferente de Protocolos) e a que deve estar acoplado um plano de ação anual com efetiva monitorização.

Só desta forma se poderá atingir os objetivos de crescimento, “inibir” parceiros a assumirem-se como substitutos do CEFP e sobretudo, garantir a fidelização do parceiro, dificultando a entrada de novos operadores.

- **Eixo 3- Estratégia de Comunicação Interna e Externa**

A visão de “ser e ser reconhecido com um player de referência” implica uma Estratégia de Comunicação interna e externa forte e integrada fazendo recurso de forma articulada aos diferentes meios de comunicação. A Estratégia de Comunicação Corporativa (IEFP) deve estar devidamente articulada com a Estratégia de Comunicação Competitiva com o mercado regional (CEFP).

Do ponto de vista interno, muito importante, até do ponto de vista motivacional e de pertença, que haja um Plano de Comunicação interno efetivo que evite, no extremo oposto, expressões por vezes recorrentes dos colaboradores sobre uma matéria da sua Instituição “soube pela imprensa”.
























































- **Eixo 4- Eficiência Organizacional**

A Instituição IEFP deve pautar-se por princípios de Eficiência Organizacional visando a melhor utilização dos seus recursos (humanos, técnicos e financeiros) que são escassos, para cumprir a sua missão. Maior eficiência organizacional significará poder fazer mais com os mesmos recursos.

- **Eixo 5- Sustentabilidade**

O CEFP deverá ter meios financeiros para que, a todo o momento possa realizar as atividades programadas para um determinado exercício. Assim, deverá haver estratégias de encontrar formas alternativas de financiamento, como seja recurso a maior geração de receitas próprias, recurso a patrocinadores e doadores bilaterais e multilaterais e a parceiros estratégicos e operacionais que contribuam em bens, serviços e/ou infra-estruturas.

Em termos da contribuição de cada Eixo para os Objetivos Estratégicos e tendo em conta a escala “Decisiva, Muito Importante, Importante” podemos inferir o seguinte:

	OE1	OE2	OE3	OE4	OE 5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11
<b>EE1 – Inovação em termos do Portfolio de Produtos e Serviços</b>											
<b>EE2 – Parcerias Estratégicas e Operacionais</b>											
<b>EE3 – Estratégia de Comunicação Interna e Externa</b>											
<b>EE4- Eficiência Organizacional</b>											
<b>EE5 - Sustentabilidade</b>											

Nota: Os eixos cobrem de forma exaustiva os objetivos estratégicos traçados.

 Decisiva  
  Muito Importante  
  Importante



## 6. Estratégia Corporativa

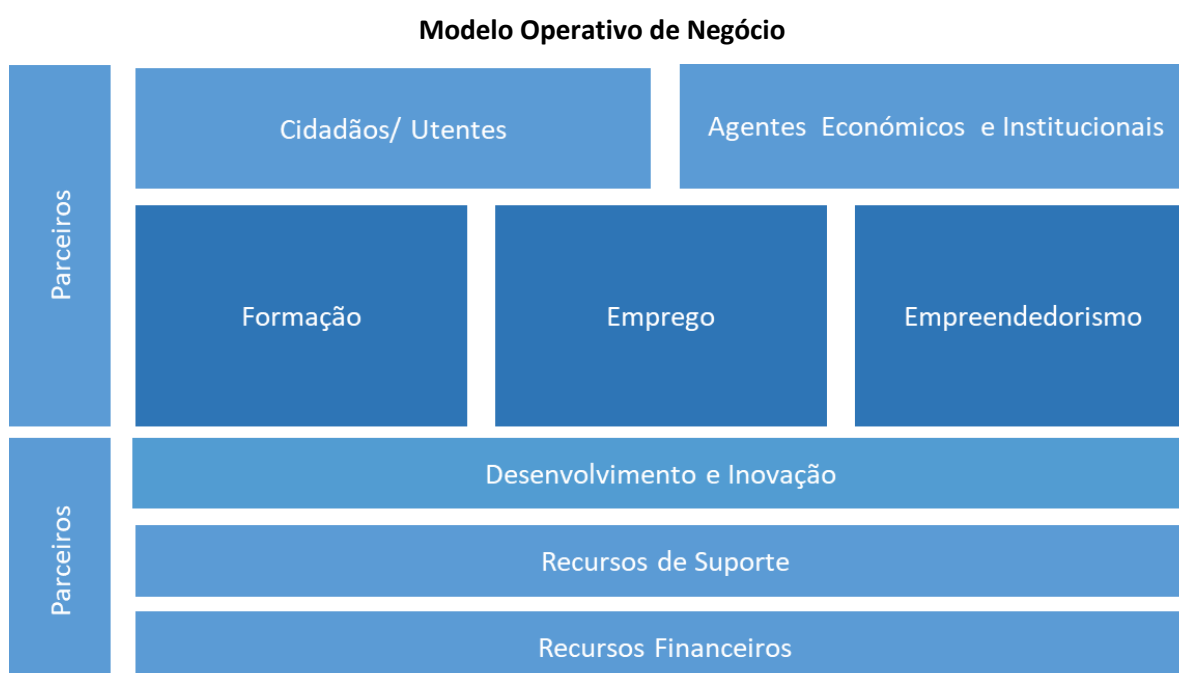
- Estratégia Corporativa diz respeito à Organização como um todo. Aqui reportamos sobretudo à Organização IEFP global mas também ao CEFPs como um todo.
- No que diz respeito a globalidade da Organização IEFP, identificamos um conjunto de temas que, não sendo adequadamente endereçados, porão em causa a implementação dos Planos de Negócios dos CEFP.
- Assim em termos da Organização IEFP, identificamos os seguintes temas na lógica de iniciativas estratégicas:
  - Criação/ultimção de taxinomia dos produtos e serviços do IEFP com: codificação, designação e definição do produto bem como instruções precisas do seu método de cálculo de forma a podermos ter informação estatística efetivamente comparável e passível de consolidação. (ver considerações feitas sobre este tema no ponto 3.1.);
  - A definição e implementação do Modelo de Governação e de Gestão que, entre outras coisas, melhore a articulação estratégica e operacional dos Serviços Centrais do IEFP como os CEFP, p.e. ao nível do papel facilitador do IEFP na dinamização do trabalho dos CEFP e na monitorização dos trabalhos desenvolvidos pelos CEFP;
  - A harmonização das metodologias, técnicas/ferramentas e recursos, p.e. ao nível da abordagem do mercado, portfólio de produtos a apresentar, identidade gráfica, escolha dos formadores, avaliação dos formadores, avaliação da formação, montagem de eventos, montagens de parcerias, estratégias de Fundraising, novos modelos formativos, entre outras;
  - A conceção e implementação de um Sistema de Informação Integrado de Gestão;
  - Investimentos cada vez maiores nas novas tecnologias (por exemplo base de dados dos formadores, centro de recursos didáticos, conceção da base de dados das organizações e empresas para ser padronizada por todos os CEFP, plataforma informática integrada de gestão do emprego e formação) e em aplicações que permitam recurso ao canal digital que melhore a acessibilidade, celeridade, acompanhamento do serviço e, no fundo,

- aumente o número de utilizadores e respetiva satisfação. Avançar para a Formação B-Learning;
- A estratégia de marketing e comunicação (interna e externa) devidamente harmonizada e integrada, com reforço do reconhecimento da Marca IEFP;
  - A conceção e implementação de uma Política Integrada de GRH (que contemple carreiras, remuneração, avaliação de desempenho, levantamento necessidades de formação, entre outros subsistemas de GRH);
  - Reforçar a política de promoção do mérito de equipa e individual e definir política de retenção de talentos visando equipas motivadas;
  - A melhoria do nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores dos CEFP. A título exemplificativo, identificamos a necessidade de promover um Plano de Formação visando a “aculturação”, em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; formação em termos de metodologia, técnicas/ferramentas como por exemplo relacionadas com a intermediação laboral, orientação vocacional e profissional; formação em termos de gestão de projetos; conhecimento dos setores prioritários para CV; montagem de parcerias e estratégias de fundraising; negociação e vendas; informática; línguas estrangeiras; atendimento, entre outras. Ainda do ponto de vista do conhecimento, reforça-se a necessidade da promoção de visitas de estudo nomeadamente junto de entidades congéneres- nomeadamente as estudadas na análise de benchmarking- de acordo com os projetos prioritários do IEFP e dos CEFP;
  - A disseminação das boas práticas nomeadamente dos outros CEFP e de entidades congéneres p.e. fazendo como proposto, reuniões periódicas não presenciais entre os CEFP com regularidade, com Ordem de Trabalhos prévios e atas após reunião;
  - Reanalisar o modelo de financiamento da Formação Inicial;
- Os CEFP, de acordo com o Decreto Regulamentar nº06/2011 de 21 de fevereiro assim como da nova proposta de estatutos, são estruturas desconcentradas do Instituto do Emprego e Formação Profissional, de âmbito regional, para a execução de políticas e medidas do emprego, do empreendedorismo e da formação profissional.

- Neste enquadramento e no âmbito da nova visão preconizada para o IEFP e sobretudo para o novo papel dos Centros, a Estratégia Corporativa deverá estar assente nas seguintes orientações:
  - Alargar a visão de serviço público tradicional para uma visão em que se considere uma nova perspetiva de “criação de valor pelo desenvolvimento e inovação” e maior ligação ao mercado;
  - Transformar gradualmente o CEFP do Sal numa “unidade de negócio” auto-sustentável económica e financeiramente, com a geração de receitas próprias por via da oferta de produtos e serviços com valor reconhecido pelo mercado e por via do estabelecimento de parcerias estratégicas, nomeadamente com doadores nacionais e internacionais, institucionais e operacionais visando a dinamização e alargamento da sua atividade e aumento gradual da sua auto-sustentabilidade;
  - Adicionalmente e tendo em conta as ações a serem realizadas pelo IEFP e já anteriormente inventariadas, o CEFP deverá adotar uma atitude corporativa e colaborante no sentido de implementar as decisões do IEFP.

## 7. Estratégia Competitiva

A estratégia competitiva (negócio), do CEFP deve assentar na seguinte perspetiva:



- **Alargar e aprofundar o leque da oferta do Centro**, nomeadamente na área do emprego, empreendedorismo e da formação, fazendo recurso sempre que possível às novas tecnologias de que o PEPE é uma experiência bastante positiva e em que o B- Learning poderá ser uma realidade.
- **Considerar na oferta do Centro os sectores prioritários ao nível local**, formatando produtos e serviços que vão de encontro às necessidades de emprego e formação destes sectores que, no caso do Sal são os seguintes: turismo (já fortemente implantado na ilha), aero-negócios (baseado na plataforma aeroportuária instalada, na ASA e TACV e em todo o potencial logístico inerente que poderá ser dinamizado), indústrias culturais e criativas, energias renováveis e TICs , entre outros sectores com potencial.

Assim e a título exemplificativo, na Formação na área do Turismo, analisar a cadeia de valor do Turismo e, numa lógica de complementaridade à ETHCV, fazer oferta de ações de formação nas áreas de manutenção de equipamentos, frio industrial, eletricitas jardinagem, piscineiros, realização de eventos, protocolo, entre outras.

Referido por vários interventores, nomeadamente do sector turístico, que as Universidades continuam a colocar no mercado jovens formados em áreas que o mercado não necessita, havendo por isso necessidades de formação ao nível da “requalificação profissional/reconversão”.

Formação nas áreas da eletrotecnia e eletrónica assim como formação aeronáutica, têm igualmente o seu espaço no Sal.

O problema da formação dos taxistas e respetiva carteira profissional, pode também ter intervenção do CEFPS.

- **O CEFPS está inserido numa indústria que é competitiva** em termos da área de negócios “Formação” ainda que, os outros *players*, maioritariamente posicionados na formação contínua, não tenham, por ora, dimensão significativa e poder de retaliação.
- **Foco nos jovens e nos desempregados** e com objetivo de tentar “democratizar” ainda mais a acessibilidade à formação das populações prioritárias, tentando se possível reduzir o valor das propinas.
- **Em termos da área do emprego e empreendedorismo, a competição da indústria é bem menor**, cingindo-se a intervenções esporádicas das organizações em termos de recrutamento de quadros, empresas de outsourcing e assistência técnica aos empreendedores. Contudo

começam a surgir no mercado, empresas que assumem o papel de concorrentes e que vão aumentando a intensidade competitiva do sector.

- **Maior presença junto da comunidade local**, promovendo sempre que possível o conceito de mobilidade, assim como das empresas, nomeadamente de maior dimensão- que serão referência para o mercado e potenciarão o efeito imitação - mas também junto do tecido empresarial local.
- A estratégia competitiva a adotar assentará na **otimização de processos e recursos**, nomeadamente humanos, técnicos e tecnológicos, conforme por exemplo foi referido em termos de iniciativas corporativas do IEFP.
- Assentará igualmente na formalização e montagem de redes de parcerias estratégicas, institucionais e operacionais.
- Na oferta de produtos geradores de receitas, como a formação á medida, **potenciação das infra-estruturas**- promovendo p.e. o aluguer das mesmas por entidades terceiras- assim como a prestação de serviços associados por exemplo à formação, no sentido de garantir recursos para financiar a expansão da sua atividade.
- Imperiosidade do **cross-selling e do upselling** que será potenciado pelo Plano de Marketing e Comunicação bem como pela melhoria das competências dos recursos dos CEFP.

### **Novo posicionamento do Centro consoante a segmentação da População- Alvo**

No âmbito da estratégia aqui preconizada, pretende-se que o CEFP do Sal se posicione de forma diferente no mindset dos beneficiários, consoante o segmento de mercado onde intervém, procurando um nível de serviço de maior qualidade e, a um preço adequado (nos casos onde se aplica o pagamento do mesmo, nomeadamente na formação).

Para cada grupo de beneficiários o posicionamento a atingir deverá ser o seguinte:

- No caso dos **desempregados**, o Centro deve ir de encontro às expectativas dos mesmos, constituindo-se como a referência para a procura de emprego por via dos seus produtos para este segmento e por via dos seus recursos. O Centro deve procurar ativamente junto dos principais empregadores do Sal, ter acesso continuado às ofertas de trabalho existentes.

- Para os **jovens à procura de 1º emprego**, o Centro deve ser um elo de ligação efetivo com o mercado de trabalho, proporcionando-lhes formação prática em áreas comportamentais e em áreas técnicas orientadas para a profissão que pretendem desempenhar, indo assim de encontro às expectativas dos jovens e adotando um posicionamento competitivo no mercado de forma a ter a melhor oferta formativa inicial a um preço adequado e que exclua pelo fator preço o mínimo de formandos possível.
- No caso dos **ativos/profissionais empregados** o Centro deve oferecer serviços de capacitação orientados às necessidades do mercado, proporcionando-lhes mais valências na sua atual função ou uma capacitação para a procura de outra ocupação. Também aqui o Centro se deve posicionar de forma competitiva, oferecendo formação de capacitação ajustada ao mercado e a um preço competitivo face à concorrência.
- Para as **empresas e demais entidades** interessadas na oferta do Centro, este deve proporcionar-lhes produtos e serviços geradores de valor, seja na área do emprego, como a intermediação, seja na área da formação- por exemplo formação à medida- com oferta formativa alinhada com as exigências e expectativas das empresas e outras entidades, posicionando-se aqui o Centro como fornecedor de competências que devem ser percecionadas e pagas pelo valor percecionado pelo cliente. Contudo, a concorrência existe e o Centro deve estar atento à mesma, com uma política comercial agressiva.

## 8. Políticas Funcionais

Do ponto de vista corporativo, já foram identificadas no ponto 3.6. um conjunto de iniciativas estratégicas a serem implementadas pelo IEFP do ponto de vista global.

Do ponto de vista do Plano de Ação do CEFP, será o mesmo apresentado de acordo com os 5 eixos estratégicos- anteriormente abordados e de acordo com a estratégia corporativa.

### 1. Programa do IEFP

#### Designação

Plano de Ação do IEFP para potenciar o Plano de Negócios dos CEFP

#### Coordenação

Presidente do Conselho de Administração do IEFP

#### Fundamentação e enquadramento

Os CEFPs encontram-se numa encruzilhada em termos estratégicos e operacionais, pois estão inseridos num mercado cada vez mais competitivo, e que exige que se estabeleçam serviços adequados e adaptados às diferentes necessidades dos beneficiários e empresas. Em paralelo, o modelo de financiamento tradicional, baseado num forte apporto de dinheiro público, está em causa face à conjuntura e às orientações superiores do Governo.

Fruto do diagnóstico efetuado e da análise estratégica realizada para os Centros de Emprego conclui-se que os mesmos terão que alargar e modernizar o leque da oferta nas áreas de formação, emprego e empreendedorismo, mostrando uma maior presença junto do tecido empresarial, e tomando em consideração os setores locais prioritários.

O plano de ação aqui espelhado concentra um conjunto de ações que são comuns a todos os Centros, iniciativas essas que devem ser geridas a partir da sede, sendo essenciais no processo de mudança dos Centros sob pena de condicionar a implementação do Planos de Negócio dos CEFP.

#### 1.1. Ações Individualizadas

Tendo em conta o referido, foram selecionadas um conjunto de iniciativas estratégicas, por nós consideradas como mais prioritárias. Apresenta-se em baixo a lista de iniciativas selecionadas:

#### Designação

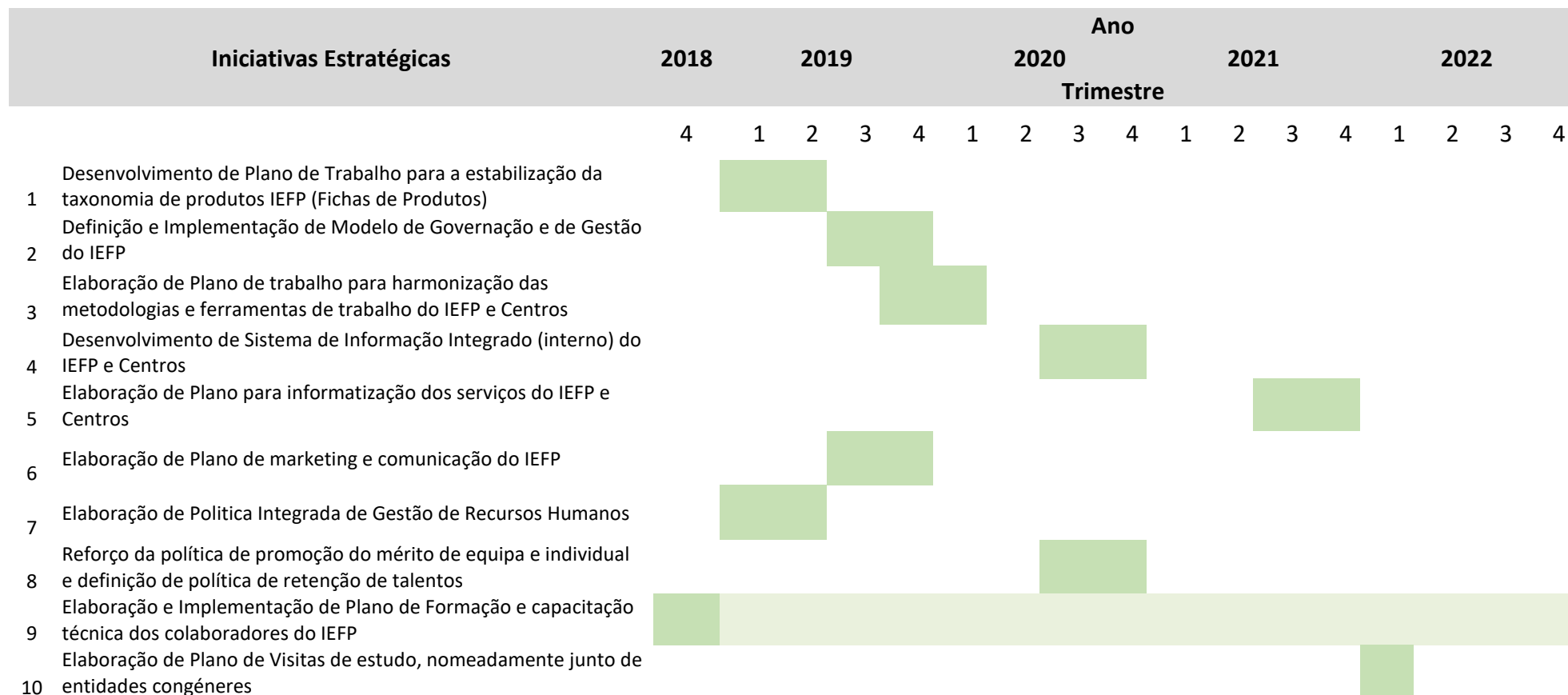
IEFP1. Desenvolvimento de Plano de trabalho para a estabilização da taxonomia de produtos IEFP  
IEFP2. Definição e Implementação de Modelo de Governação e de Gestão do IEFP

- IEFP3. Elaboração de Plano de trabalho para harmonização das metodologias e ferramentas de trabalho do IEFP e Centros
- IEFP4. Desenvolvimento de Sistema de Informação Integrado (interno) do IEFP e Centros
- IEFP5. Elaboração de Plano para informatização dos serviços do IEFP e Centros
- IEFP6. Elaboração de Plano de marketing e comunicação do IEFP
- IEFP7. Elaboração de Política Integrada de Gestão de Recursos Humanos
- IEFP8. Reforço da política de promoção do mérito de equipa e individual e definição de política de retenção de talentos
- IEFP9. Elaboração e Implementação de Plano de Formação e capacitação técnica dos colaboradores do IEFP
- IEFP10. Elaboração e Implementação de Missões de Estudo junto de entidades congéneres



## 1.2. Cronograma

A seguir apresenta-se uma proposta de cronograma geral da implementação das medidas.



### 1.3. Fichas de Projeto

De seguida, a título de exemplo, apresenta-se fichas de projeto para algumas das iniciativas elencadas.

#### IEFP 3: Elaboração de Plano de Marketing e Comunicação do IEFP

<b>Tipo de Medida:</b> Assistência Técnica		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Elaboração do Plano de Marketing e Comunicação</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> A mudança estratégica e de posicionamento inerente a este plano de negócios determinam a definição de um plano de marketing e de um plano de comunicação e que potencie o enquadramento da intervenção dos CEFP. O plano de comunicação, inclui a componente interna no sentido de promover o sentimento de pertença. Para além de se constituir como instrumento fundamental para alcançar o mercado, permite também estimar os recursos necessários para tal e o retorno esperado das ações de marketing e comunicação.		
<b>Objetivo:</b> Elaborar plano de marketing e comunicação com base na metodologia dos 7 P's de marketing de serviços, devidamente harmonizado e integrado, com reforço do reconhecimento da Marca IEFP.		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Elaboração de um documento da responsabilidade do CA do IEFP, onde se estabelecem as linhas orientadoras (à luz do definido no plano de negócios), os objetivos gerais de marketing e comunicação e a metodologia para a elaboração do Plano.	3º Trimestre 2019	0 dias
Processo de elaboração do plano: concurso; avaliação de propostas; decisão de adjudicação.	3º Trimestre 2019	0 dias
Processo de elaboração do plano: realização por equipa selecionada.	4º Trimestre 2019	25 dias
Aprovação pelo CA do IEFP do plano de marketing e comunicação.	4º Trimestre 2019	0 dias
Assimilação pelo IEFP e Centros e implementação do plano.	4º Trimestre 2019	5 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia de marketing e comunicação (interno e externo) devidamente harmonizada e integrada, com reforço do reconhecimento da Marca IEFP.</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membros do Conselho de Administração do IEFP</li> <li>Coordenadores do IEFP</li> <li>Coordenadores dos CEFPs</li> </ul>	<b>Custos Directos:</b>  A identificar	
<b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultores</li> </ul>		

## IEFP 5. Reforço da política de promoção do mérito de equipa e individual e definição de política de retenção de talentos

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Reforçar a política de promoção do mérito de equipa e individual e definir política de retenção de talentos, visando equipas motivadas.</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> Atualmente a performance das organizações é ditada pela capacidade de intervenção em rede realizada por equipas competentes e motivadas.		
<b>Objetivo:</b> Implementação da Estratégia definida pelo IEFP e parceiros em matéria de avaliação de desempenho de equipas e individual e retenção de talentos		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
IEFP define estratégia em termos de SAD e retenção de Talentos	3º Trimestre 2020	0 dias
Discussão com as Estruturas o sistema e as ferramentas do SAD.	3º Trimestre 2020	0 dias
Após aprovação pelo CA do IEFP, o SAD é implementado	4º Trimestre 2020	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipas mais motivadas e com melhor performance</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membros do Conselho de Administração do IEFP</li> <li>Colaboradores do IEFP Sede</li> <li>Colaboradores do CEFP</li> </ul>		<b>Custos Diretos:</b>  A identificar

## IEFP 6. Promoção de Plano de Formação e Capacitação Técnica dos colaboradores do IEFP

<b>Tipo de Medida:</b> Assistência Técnica		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Promover um Plano de Formação visando: a “aculturação”, em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; a formação em termos de metodologias e técnicas/ferramentas</i>		
<p><b>Justificação da Medida:</b></p> <p>O objetivo último dos trabalhos desenvolvidos tem a ver com a mudança de mentalidade e paradigma de atuação dos Centros, ou seja, induzir e promover uma mudança para uma lógica de maior proximidade ao mercado. Assim, importa capacitar os técnicos para tal.</p> <p>A título exemplificativo, identificamos a necessidade de promover um Plano de Formação visando a “aculturação”, em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; formação em termos de metodologia, técnicas/ferramentas como por exemplo relacionadas com a intermediação laboral, orientação vocacional e profissional; formação em termos de gestão de projetos; conhecimento dos setores prioritários para CV; montagem de parcerias e estratégias de fundraising; negociação e vendas; informática; línguas estrangeiras; atendimento, entre outras.</p>		
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Fornecer as ferramentas e metodologias necessárias à mudança organizacional e estratégica, ao desenvolvimento de projetos e programas definidos e a uma atuação mais orientada para a captação de formandos e empresas, através da formação e capacitação dos colaboradores do IEFP e CEFPs.</p>		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Levantamento concreto das necessidades de formação junto do IEFP e Centros e definição dos cursos de capacitação a promover	4º Trimestre 2018	0 dias
Aprovação do plano de formação e capacitação pelo CA do IEFP	1º Trimestre 2019	0 dias
Implementação da formação e capacitação dos responsáveis e técnicos do IEFP e Centros	A partir do 2º Trimestre 2019	A definir
<p><b>Resultados Esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A melhoria do nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores do IEFP e CEFP</li> </ul>		
<p><b>Intervenientes Internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membros do Conselho de Administração do IEFP</li> <li>Coordenadores do IEFP</li> <li>Coordenadores do CEFPs</li> <li>Colaboradores em geral do IEFP e Centros</li> </ul> <p><b>Intervenientes Externos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades Formadoras</li> </ul>		<p><b>Custos Diretos:</b></p> <p>A identificar</p>

## 2. Plano de Ação do CEFP do Sal para 2018-2022

Conforme já referido no ponto 3.6. Estratégia Corporativa, tendo em conta as ações a serem realizadas pelo IEFP e já anteriormente inventariadas, o CEFP deverá adotar uma atitude corporativa e colaborante no sentido de promover a implementação das decisões do IEFP, nomeadamente no que diz respeito aos projetos a serem dinamizados pelo IEFP.

Adicionalmente o CEFP terá o seu próprio Plano de Ação que, de seguida, passamos a discriminar.

### Designação

Plano de Ação do CEFP Sal 2018-2022
-------------------------------------

### Coordenação

Direcção do CEFP Sal
----------------------

### Fundamentação e enquadramento

O plano de ação aqui espelhado concentra um conjunto de ações específicas para o CEFP Sal na área da capacitação e operacionalização de melhorias que deverão estar devidamente integradas e harmonizadas com as medidas a serem implementadas pela Sede.
---

### 2.1. Ações Individualizadas

Tendo em conta o referido, foram seleccionadas um conjunto de iniciativas estratégicas, por nós consideradas como as mais prioritárias. Apresenta-se em baixo a lista de iniciativas seleccionadas:

### Designação

#### **Eixo 1- Inovação em termos do Portfolio de Produtos e Serviços**

CEFP1. Definir Solução para novos produtos, potenciando a componente tecnológica seja em termos de plataformas promovendo acessibilidade, celeridade e acompanhamento de processos, seja lançando produtos com forte componente tecnológica

CEFP2. Analisar a cadeia de valor dos principais setores de atividade do Sal e evolução dos perfis profissionais para, e em conformidade, redesenhar a oferta formativa.

CEFP3. Reforçar o conceito de Mobilidade na Oferta de Produtos e Serviços, promovendo maior aproximação às populações locais

#### **Eixo 2- Parcerias Estratégicas e Operacionais**

CEFP4. Definir Plano de Montagem e Operacionalização de rede de parcerias estratégicas, institucionais e operacionais

#### **Eixo 3- Estratégia de Comunicação Interna e Externa**

CEFP5. Formulação e implementação da Estratégia de Comunicação Competitiva para abordar a Região do Sal e de acordo com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação do IEFP

CEFP6. Estruturar o serviço diferenciado (Empresas vs Utentes), com a implementação de um “Balcão único para empresas”.

#### **Eixo 4- Eficiência Organizacional**

CEFP7. Resolver a situação de coordenador interino que perdura há mais de 3 anos

CEFP8. Admissão de mais uma pessoa para Coordenação ou para a função de técnico de Emprego

CEFP9. Participar no Plano de Formação que o IEFP irá promover para os colaboradores na sua globalidade

CEFP10. Projeto de Infraestrutura oficial que potencia a oferta formativa

CEFP11. Projeto Boas Práticas dos CEFP, capaz de promover a partilha de boas práticas entre os CEFP

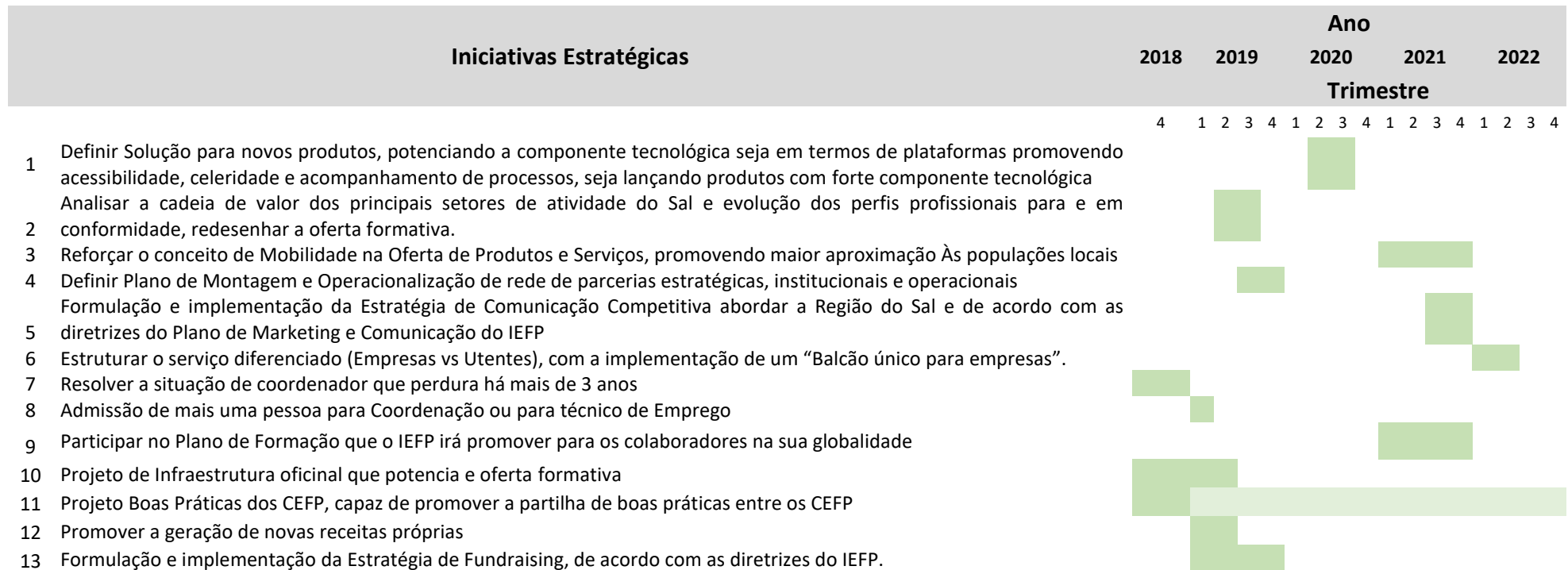
#### **Eixo 5- Sustentabilidade**

CEFP12. Promover a geração de novas receitas próprias

CEFP13. Formulação e implementação da Estratégia de Fundraising, de acordo com as diretrizes do IEFP.

## 2.2. Cronograma

A seguir apresenta-se uma proposta de cronograma geral da implementação das medidas.



### 2.3. Fichas de Projeto

De seguida apresenta-se para cada iniciativa elencada uma ficha de projeto com descrição pormenorizada.

#### **CEFP 1. Definir Solução para novos produtos, potenciando a componente tecnológica seja em termos de plataformas promovendo acessibilidade, celeridade e acompanhamento de processos, seja lançando produtos com forte componente tecnológica**

<b>Tipo de Medida:</b> Assistência Técnica		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Definir Solução para novos produtos, potenciando a componente tecnológica seja em termos de plataformas promovendo acessibilidade, celeridade e acompanhamento de processos, seja lançando produtos com forte componente tecnológica</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> Para ser reconhecido com um Player de referência no mercado, deve haver uma evolução do portfólio de produtos e serviços que permita acomodar o crescimento pretendido e a entrada de novos players, nomeadamente privados. Nesta perspetiva e para promover o fator diferenciação dever-se-á apostar na evolução do portfólio de produtos e serviços, fazendo sempre que possível, recurso às novas tecnologias. São necessários investimentos cada vez maiores nas novas tecnologias p.e em aplicações que permitam recurso ao canal digital que melhore a acessibilidade, celeridade, acompanhamento do serviço e, no fundo, aumente o número de utilizadores e respetiva satisfação, assim como a introdução da Formação B- Learning. Este tipo de aposta exigirá naturalmente a concordância e supervisão por parte do IEFP, serviços centrais.		
<b>Objetivo:</b> Diversificar o portefólio de produtos do CEFP, reforçando a componente tecnológica na criação de novos produtos e potenciar produtos atuais, para uma melhor acessibilidade.		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Definir solução para novos produtos com cariz tecnológico	2º Trimestre 2020	25 dias
Implementação da oferta de novos produtos	A partir de 3º Trimestre 2020	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nova oferta de produtos, com fortes componentes tecnológicas.</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Direção do CEFP Sal</li> <li>Colaboradores do CEFP Sal</li> <li>Serviços Centrais do IEFP</li> <li>Administração do IEFP</li> </ul>		<b>Custos Diretos:</b> A identificar
<b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b> Consultores		



**CEFP 2. Analisar a cadeia de valor dos principais setores de atividade do Sal e evolução dos perfis profissionais para e em conformidade, redesenhar a oferta formativa.**

<b>Tipo de Medida:</b> Assistência Técnica		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Analisar a cadeia de valor dos principais setores de atividade do Sal e evolução dos perfis profissionais para e em conformidade, redesenhar a oferta formativa.</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> O Centro deve ser um elo de ligação efetivo com o mercado de trabalho, proporcionando uma oferta formativa que vá de encontro às expectativas dos jovens e desempregados, e que esteja alinhada com as exigências e expectativas das empresas e outras entidades, posicionando-se aqui o Centro como fornecedor de competências que gera valor percebido pelo cliente.		
<b>Objetivo:</b> Redesenhar a oferta formativa, com base na análise da cadeia de valor dos principais setores de atividade do Sal e evolução dos perfis profissionais (por exemplo, os setores do turismo, aero-negócios, indústrias culturais e criativas, energias renováveis e TICs)		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Realização de estudo da cadeia de valor dos principais setores de atividade e perfis profissionais para a região do Sal	2º Trimestre 2019	30 dias
Redesenho da oferta formativa do CEFP	3º Trimestre 2019	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nova oferta formativa ajustada às necessidades do mercado local – comunidade e empresas.</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenador do CEFP Sal</li> <li>Responsáveis do CEFP Sal</li> <li>Serviços Centrais do IEFP</li> </ul>	<b>Custos Diretos:</b> A identificar	
<b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultores</li> </ul>		

### CEFP 3. Reforçar o conceito de Mobilidade na Oferta de Produtos e Serviços, promovendo maior aproximação às populações locais

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Reforçar o conceito de Mobilidade na Oferta de Produtos e Serviços, promovendo maior aproximação às populações locais como por exemplo a Santa Maria.</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> O CEFPSal precisa de uma maior presença junto da comunidade local, promovendo sempre que possível o conceito de mobilidade. É igualmente requerida maior presença junto das empresas, nomeadamente de maior dimensão- que serão referência para o mercado e potenciarão o efeito imitação - mas também junto do tecido empresarial local.		
<b>Objetivo:</b> Formular e implementar uma solução de Mobilidade do Centro, seja através de parcerias com entidades que disponham de meios de transporte, seja emparceirando com outras entidades para que o CEFPS possa operar nas diferentes regiões (por exemplo, com a Escola Secundária de Santa Maria).		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Levantamento concreto das necessidades de mobilidade dos serviços do Centro	1º Trimestre 2021	0 dias
Formulação de solução de mobilidade, via estabelecimento de parcerias.	2º Trimestre 2021	A definir
Estabelecimento de protocolos com parceiros para apoio à mobilidade do Centro	3º Trimestre 2021	0 dias
Implementação da solução de mobilidade formulada	A partir de 4º Trimestre 2021	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>A melhoria da presença do CEFPS junto da comunidade local e empresas.</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Direção do CEFPSal</li> <li>Responsáveis do CEFPSal</li> <li>Serviços Centrais do Centro</li> </ul>		<b>Custos Diretos:</b> A identificar
<b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Parceiros com potencialidade de apoio à mobilidade do CEFPS</li> </ul>		

#### CEFP 4. Definir Plano de Montagem e Operacionalização de rede de parcerias estratégicas, institucionais e operacionais

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Definir um plano de Criação e Operacionalização de rede de parcerias estratégicas, nomeadamente com doadores internacionais, e parcerias institucionais e operacionais/negócio</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> Conforme pormenorizado na Análise Estratégica, <i>Value Net</i> , as parcerias deverão ser de carácter estratégico, institucional ou operacional. Nas primeiras, estão incluídas as parcerias com as entidades financiadoras cuja supervisão deverá caber ao IEFP por questões de relevância, integração e eficácia. Para além das cooperações bilaterais, como a cooperação luxemburguesa, holandesa, espanhola, portuguesa, chinesa, indiana, entre outras, deverá contemplar ainda as cooperações multilaterais, como o FED, BM,BAD,PNUD, OIT, entre outros, bem como programas de financiamento como o NEPAD. Parcerias Estratégicas com empresas que são referência no mercado, como a ASA, CV HANDLING, MELIA, OÁSIS, Empresas de Trabalho Temporário, entre outras. Outras parcerias institucionais e operacionais, como por exemplo: Câmara do Turismo, Câmara Municipal do Sal, Cabo Verde TradeInvest, PRO EMPRESA, Agências de Regulação, EHTCV, Universidades, Escola Secundária de S. Maria, Órgãos de Comunicação Social, entre outras.		
<b>Objetivo:</b> Criar parcerias que permitam potenciar a atividade de CEFP sejam elas de carácter estratégico ( incluindo financeiras), institucional ou meramente operacional		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Identificação e angariação de parceiros estratégicos, institucionais e operacionais.	3º Trimestre 2019	0 dias
Desenho de atividades e metodologias de trabalho com parceiros, consoante o tipo e parceiro. Elaboração do respetivo Plano de Atividades.	3º Trimestre 2019	0 dias
Implementação das parcerias e atividades acordadas, monitorizando a evolução das mesmas.	4º Trimestre 2019	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Novas parcerias facilitadoras da implementação do plano do Centro (3 novas parcerias por ano).</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Direção do CEFP do Sal</li> <li>Responsáveis do CEFP do Sal</li> <li>Serviços Centrais do IEFP</li> </ul>	<b>Custos Diretos:</b>  NA	

## CEFP 5. Formulação e implementação da Estratégia de Comunicação Competitiva para abordar a Região do Sal e de acordo com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação do IEFP

<b>Tipo de Medida:</b> Assistência Técnica		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Formulação e implementação de Estratégia de Comunicação Competitiva para a Região do Sal</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> A mudança estratégica e de posicionamento inerente a este plano de negócios determinam a definição de uma estratégia de comunicação competitiva para abordar a região do Sal, que esteja inteiramente alinhada com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação a ser desenvolvido pelo IEFP. Para além de se constituir como instrumento fundamental para alcançar o mercado, permite também estimar os recursos necessários para tal e o retorno esperado das ações de marketing e comunicação e potenciar o crossselling e do up-selling dos produtos IEFP.		
<b>Objetivo:</b> Formular e implementar uma Estratégia de Comunicação Competitiva para a Região do Sal, alinhada com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação do IEFP.		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Elaboração de um documento da responsabilidade do CA do IEFP onde se estabelecem as linhas orientadoras (à luz do definido no plano de negócios), os objetivos gerais de comunicação e a metodologia para a elaboração do Plano.	3º Trimestre 2021	0 dias
Processo de elaboração do plano: concurso; avaliação de propostas; decisão de adjudicação.	3º Trimestre 2021	0 dias
Processo de elaboração do plano: realização por equipa selecionada.	4º Trimestre 2021	25 dias
Aprovação pelo CEFP Sal e pelo CA do IEFP	4º Trimestre 2021	0 dias
Formação ao Centro e apoio à implementação do plano.	4º Trimestre 2021	5 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégia de Comunicação Competitiva para a Região do Sal</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação do CEFP do Sal</li> <li>Responsáveis do CEFP do Sal</li> <li>Conselho de Administração do IEFP</li> </ul>	<b>Custos Directos:</b> A identificar	
<b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultores</li> </ul>		

## CEFP 6. Estruturar o serviço diferenciado (Empresas vs Utentes), com a implementação de um “Balcão único para empresas”.

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Implementação de “Balcão único para empresas”</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> O CEFPS deve proporcionar as empresas clientes, produtos e serviços geradores de valor, na área do emprego e da formação, posicionando-se como fornecedor de competências que devem ser percebidas e pagas pelo cliente. Neste sentido, o CEFPS deverá promover uma maior aproximação dos empresários e gestores das empresas, proporcionando um serviço exclusivo e um atendimento mais eficiente no seu espaço.		
<b>Objetivo:</b> Criar um espaço de atendimento exclusivo para empresas, para promover a aproximação de empresários e gestores ao CEFP		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Definir solução para o Balcão Único para empresas, nomeadamente tipo de serviços e recursos afetos a este serviço personalizado.	1º Semestre 2022	0 dias
Reabilitar espaço para poder ser utilizado para o balcão único para empresas	2º Semestre 2022	0 dias
Inaugurar novo espaço de atendimento e implementar serviços de atendimento exclusivo	2º Semestre 2022	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo espaço de atendimento para empresas</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenador CEFP do Sal</li> <li>• Responsáveis do CEFP do Sal</li> <li>• Serviços Centrais do iefp</li> </ul>	<b>Custos Diretos:</b> A identificar	
<b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b>		

## CEFP 7. Resolver a situação de coordenador que perdura há mais de 3 anos

A sugestão desta iniciativa estratégica tem como objetivo a resolução da situação do coordenador interino, que perdura há mais de 3 anos. Neste sentido, recomenda-se a tomada de decisão do IEFP sobre este assunto, assim como a sua implementação, ainda no último trimestre de 2018.

## CEFP 8. Admissão de mais uma pessoa para Coordenação ou para técnico de Emprego

Ainda relativamente ao tema dos Recursos Humanos do CEFPS, deverá ser admitida um colaborador adicional para a equipa do CEFPS, que ocupará a posição de coordenador ou de técnico de Emprego. Neste sentido, recomenda-se a tomada de decisão sobre este assunto, assim como a sua implementação, ainda no primeiro trimestre de 2019.

## CEFP 9. Participar no Plano de Formação que o IEFP irá promover para os colaboradores na sua globalidade

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> Participar no Plano de Formação promovido pelo IEFP, visando: a “aculturação” dos colaboradores, em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura.		
<p><b>Justificação da Medida:</b></p> <p>No âmbito do presente plano de negócios, o IEFP deverá elaborar e implementar um plano de formação e capacitação técnica dos colaboradores do IEFP e Centros, com o objetivo de criar uma mudança de mentalidade e paradigma de atuação dos Centros para uma lógica mais pro-ativa e de mercado.</p> <p>O Plano de Formação a ser desenvolvido pelo IEFP visará a “aculturação”, em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; formação em termos de metodologia, técnicas/ferramentas como por exemplo relacionadas com a intermediação laboral, orientação vocacional e profissional; formação em termos de gestão de projetos; conhecimento dos setores prioritários para CV; montagem de parcerias e estratégias de fundraising; negociação e vendas; informática; línguas; atendimento, entre outras.</p> <p>Neste sentido, o CEFP Sal deverá apoiar o IEFP na identificação das necessidades de formação para o Centro, para a definição dos cursos de capacitação e participar na realização do Plano de Formação.</p>		
<b>Objetivo:</b>		
Participar no Plano de Formação do IEFP, que visará a capacitação dos responsáveis e técnicos do CEFPs ao nível de competências técnicas e comportamentais.		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Levantamento concreto das necessidades de formação do Centro, para partilha com o IEFP	1º Trimestre 2021	0 dias
Capacitação dos responsáveis e técnicos do Centro	2º a 4º Trimestre 2021	A definir
<b>Resultados Esperados:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>A melhoria do nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores do CEFP</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenadores técnicos do IEFP</li> <li>Direção do CEFP Sal</li> <li>Coordenadores técnicos do CEFP</li> <li>Colaboradores em geral do CEFP Sal</li> </ul>		<b>Custos Diretos:</b> A identificar
<b>Intervenientes Externos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades Formadoras</li> </ul>		

## CEFP 10. Projeto de Infraestrutura oficial que potencia a oferta formativa

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Projeto de Infraestrutura oficial que potencia a oferta formativa</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> O CEFPS deverá ter meios infraestruturais para alargar a sua oferta formativa como é o caso do espaço oficial. Está atualmente em curso um projeto de transformação do “sótão” em espaço oficial do CEFPS, financiado pela Cooperação Luxemburguesa, onde poderão ser realizadas as formações práticas.		
<b>Objetivo:</b> Disponibilizar espaço oficial para a realização de formações práticas no CEFPS, com vista a potenciar a oferta formativa.		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Terminar reabilitação do espaço oficial	1º Trimestre de 2019	0 dias
Inauguração de espaço oficial	2º Trimestre de 2019	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novo espaço oficial</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação do CEFPS</li> <li>• Serviços Centrais do IEFP</li> </ul> <b>Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Emprego e Empregabilidade / Cooperação Luxemburguesa</li> </ul>		<b>Custos Diretos:</b>  A identificar

## CEFP 11. Projeto Boas Práticas dos CEFP, capaz de promover a partilha de boas práticas entre os CEFP

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Projeto Boas Práticas dos CEFP, capaz de promover a partilha de boas práticas entre os CEFP</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> Atualmente não são realizadas reuniões regulares entre os CEFP, que permita uma interação e troca de informação útil para a realização da missão dos CEFP. Neste sentido, a iniciativa propõe que estes se reúnam à distância com regularidade, por exemplo mensalmente, com agenda prévia e com ata pós reunião, com a participação dos coordenadores e eventualmente outros responsáveis conforme os temas. O IEFP, serviços centrais, poderão ou não participar consoante os temas. Desta forma as boas práticas de cada CEFP poderiam ser melhor disseminadas, com ganhos para o IEFP. Sendo inequivocamente uma iniciativa dos Serviços Centrais e em particular do CA do IEFP, propõe-se aqui no CEFPS porque o mesmo demonstrou muita preocupação com este tema e por isso poderia ser o “padrinho” desta iniciativa.		
<b>Objetivo:</b> A disseminação das boas práticas entre os CEFP e de entidades congéneres, através da realização de reuniões periódicas não presenciais com regularidade, com Ordem de Trabalhos prévios e atas após reunião.		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Definir periodicidade das reuniões, e repartição de tarefas para a organização das reuniões (temas a serem abordados, criação da agenda e atas, etc).	4º Trimestre 2018	0 dias
Dar início às reuniões de partilha de boas práticas.	A partir de 1º Trimestre 2019	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior interação e troca de experiências e boas práticas entre os CEFP.</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CA IEFP</li> <li>• Coordenação do CEFP Sal</li> <li>• Colaboradores dos CEFP</li> </ul>	<b>Custos Diretos:</b>  A identificar	



## CEFP 12. Promover a geração de novas receitas próprias

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Promover a geração de novas receitas próprias novas</i>		
<b>Justificação da Medida:</b> <p>O CEFP deverá ter meios financeiros para que, a todo o momento possa realizar as atividades programadas para um determinado exercício. Assim, deverá haver estratégias de encontrar formas alternativas de financiamento, como seja recurso a maior geração de receitas próprias ( como por exemplo o reforço da formação à medida), recurso a patrocinadores e doadores bilaterais e multilaterais e a parceiros estratégicos e operacionais que contribuam em bens, serviços e/ou infra-estruturas. O espaço do CEFP do Sal apresenta potencialidades para a geração de receitas próprias, nomeadamente as salas de formação equipadas para ações específicas na área das TIC e ações de formação em geral, as oficinas, salas para " incubação", espaços para instalar "empresas pedagógicas", gabinetes do Centro para arrendar, entre outras iniciativas.</p>		
<b>Objetivo:</b> <p>Promover a geração de novas receitas, incluindo a rentabilização de infraestrutura, nomeadamente salas de formação, Oficinas, Gabinetes no Centro de Emprego.</p>		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Estratégia comercial definida pelo Centro de Emprego que inclua as ações a desenvolver, os meios necessários e os alvos privilegiados onde promover a oferta de produtos geradores de receitas e a rentabilização das infraestruturas, incluindo as salas equipadas, oficinas e gabinetes no centro, e a que se poderá acoplar serviços complementares ao aluguer de espaços.	1º Trimestre de 2019	0 dias
Implementação da estratégia	A partir do 2º Trimestre de 2019	0 dias
<b>Resultados Esperados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento gradual da auto-sustentabilidade do CEFP, através da geração de receitas adicionais</li> </ul>		
<b>Intervenientes Internos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação do CEFP do Sal</li> <li>Responsáveis do CEFP do Sal</li> <li>CA do IEFPP</li> </ul>	<b>Custos Diretos:</b>  A identificar	

**CEFP 13. Formulação e implementação da Estratégia de Fundraising, de acordo com as diretrizes do IEFP.**

<b>Tipo de Medida:</b> Interna		
<b>Designação da Medida:</b> <i>Formulação e implementação da Estratégia de Fundraising de forma a promover cada vez mais a auto-sustentabilidade financeira do Centro de Emprego do Sal.</i>		
<p><b>Justificação da Medida:</b></p> <p>A participação privada dos formandos (propinas), assim como o financiamento nacional à formação inicial deverá diminuir, devendo o diferencial ser assegurado pelos parceiros e cooperação.</p> <p>Adicionalmente, outras iniciativas do CEFP deverão ser financiadas por “patrocinadores” de forma potencial a intervenção noutras áreas que não apenas a formação inicial.</p> <p>Face ao novo modelo de receita previsto, deverá ser reforçada a capacidade de angariar fundos junto de parceiros e doadores, como forma de financiar a formação inicial e outras iniciativas, sendo este um aspeto fundamental para se manter o equilíbrio financeiro do Centro de Emprego e promover a expansão da sua atividade.</p>		
<p><b>Objetivo:</b></p> <p>Captar para o centro do Sal as verbas definidas no Estudo de Sustentabilidade com origem em parceiros doadores.</p>		
<b>Atividades:</b>	<b>Calendário</b>	<b>Tempo de esforço de consultoria</b>
Definição e apropriação do Plano de Fundraising 2018-2022 para o CEFP do Sal	1º Trimestre 2019	0 dias
Implementação do Plano conforme as necessidades financeiras identificadas no estudo de sustentabilidade e a metodologia e alvos estratégicos, constantes do plano de fundraising	A partir do 1º Trimestre 2019	0 dias
<p><b>Resultados Esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angariação de fundos necessários para cumprir metas previstas no estudo de sustentabilidade.</li> </ul>		
<p><b>Intervenientes Internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação do CEFP do Sal</li> <li>• Responsáveis do CEFP do Sal</li> <li>• CA do IEFP</li> </ul>		<p><b>Custos Diretos:</b></p>

## **D. ESTUDO DE SUSTENTABILIDADE**

### **1. Introdução**

Esta vertente do estudo tem por finalidade encontrar e definir um modelo sustentável para o Centro do Sal, nomeadamente na vertente das ações de formação que promove e que tendencialmente deverão passar a ser financiadas, cada vez mais, por receitas próprias e verbas de parceiros/cooperação de modo a poder compensar outras iniciativas que não são objeto de pagamento.

Para a realização do estudo utilizou-se uma ferramenta de Excel baseada em 4 componentes: mapa de receitas (onde, igualmente se explicita o modelo de receita aplicado ao Centro), mapa de despesa com pessoal; mapa de FSEs, com um anexo descritivo dos custos com a formação e, por último, mapa de exploração do Centro na lógica de um centro de resultados.

Esta folha de cálculo foi igualmente utilizada para a construção de cenários alternativos de financiamento. Em termos de cenarizações foram realizados os seguintes:

Cenário 0 – Situação Base

Cenário 1- Financiamento de 30% da Formação Inicial via Orçamento do Estado (Ajuda Orçamental PIC IV) e repercussão no custo das propinas

Cenário 2 – Eliminação dos Fundos tipo FNEP, Financiamento de 30% da Formação Inicial via Orçamento do Estado (Ajuda Orçamental PIC IV) e repercussão no custo das propinas e reforço das prestações de serviços.

O desenvolvimento do relatório estará assente no Cenário 0. Para os outros dois cenários, são apresentados os modelos de receitas e a respetiva exploração de forma a poder permitir uma leitura mais imediatista.

De referir por último, que esta construção da conta de exploração do Centro constitui em si mesmo um resultado relevante do projeto, uma vez que, tradicionalmente os custos são segredados em custos de estrutura correntes que são financiados diretamente pelo Tesouro, e os chamados “custos de investimento” que deverão ser suportados por receitas geradas pelo Centro, não permitindo dessa forma que os Gestores tenham uma visão integrada da exploração de cada Centro.

## 2. Definição do investimento necessário

Para definição do investimento (neste âmbito, sinónimo de valor ou custo total necessário para desenvolver as ações de formação previstas pelo CEFP para o triénio em causa) consideraram-se os seguintes pressupostos:

- A base previsional de trabalho para o número de formandos e número de horas de formação total por ano foi construído pelo próprio Centro com o apoio da Mundi Consulting, no decorrer do levantamento da informação e tendo igualmente em conta o processo negocial entre o Centro, os Serviços Centrais do IEFP e a Entidade Consultora para a formulação de Objetivos para 2019. Em concreto definiu-se o número de formandos e número de horas de formação para as várias tipologias de ações de formação previstos para o período dos 3 anos, repartidos por formação inicial, formação contínua, formação de formadores e outras ações de formação.
- Foram ainda contempladas as estimativas para o aluguer de salas por parte dos Centros.
- Os custos com formadores foram definidos com base nas orientações da OS número 1/2012 do IEFP, estimando-se um valor médio de 1.250\$00/hora/formador.
- Custos com material didático foram estimados por curso, tendo por referência base a duração prevista para o mesmo. Assim, no caso de cursos de formação inicial estimou-se um custo de 42.500\$00 /curso, para a formação contínua de 20.000\$00 / curso e no caso de outras formações, de 5.000\$00 /curso.
- Para cálculo de seguros dos formandos a base foi 3.630\$00 / formando.
- Custos com água e energia associados à formação foram estimados, tendo por referência a duração média dos cursos. Formação inicial estimou-se um custo de 15.000\$00 / curso/mês, formação contínua de 10.000\$00 / curso/mês e outras formações de 10.000\$00 / curso/mês.
- Para efeitos de abertura e encerramento estimou-se um custo geral de 16.000\$00 / curso.
- Para efeitos de custos com comunicações estimou-se um custo geral de 2.000\$00 / curso.
- Extrapolou-se depois os valores das receitas e custos para os três anos seguintes, 2022 a 2024, com base no ano de 2021, que se considera como ano cruzeiro.
- Foi considerada uma taxa de inflação de 2,0%.

De seguida apresentam-se os quadros com as estimativas de investimento/custo anual em formação para o CEFP do Sal, para 2019-2021 a preços correntes.

### Quadro 1 - Custos com formação

	Custos com formação para 2019						Total
	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações		
	Horas médias / ação	Formação inicial	Formação contínua	Formação contínua	Outras formações	Outras formações	
Custos formadores	1 143	7 145 833	38	234 375	100	125 000	7 505 208
Materiais didáticos		212 500		100 000		5 000	317 500
Seguros formandos		272 250		326 700		72 600	671 550
Água e Energia		495 000		50 000		10 000	555 000
Abertura e Encerramento		80 000		80 000		16 000	176 000
Comunicações		10 000		10 000		2 000	22 000
<b>TOTAL</b>		<b>8 215 583</b>	<b>38</b>	<b>801 075</b>	<b>100</b>	<b>230 600</b>	<b>9 247 396</b>

	Custos com formação para 2020						Total
	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações		
	Horas médias / ação	Formação inicial	Formação contínua	Formação contínua	Outras formações	Outras formações	
Custos formadores	1 130	8 475 000	53	533 333	100	250 000	9 258 333
Materiais didáticos		255 000		160 000		10 000	425 000
Seguros formandos		326 700		522 720		145 200	994 620
Água e Energia		540 000		80 000		20 000	640 000
Abertura e Encerramento		96 000		128 000		32 000	256 000
Comunicações		12 000		16 000		4 000	32 000
<b>TOTAL</b>		<b>9 704 700</b>	<b>53</b>	<b>1 440 053</b>	<b>100</b>	<b>461 200</b>	<b>11 606 107</b>

	Custos com formação para 2021						Total
	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações		
	Horas médias / ação	Formação inicial	Formação contínua	Formação contínua	Outras formações	Outras formações	
Custos formadores	956	8 365 000	66	907 500	100	250 000	9 522 500
Materiais didáticos		297 500		220 000		10 000	527 500
Seguros formandos		381 150		726 000		145 200	1 252 350
Água e Energia		720 000		110 000		20 000	850 000
Abertura e Encerramento		112 000		176 000		32 000	320 000
Comunicações		12 000		22 000		4 000	38 000
<b>TOTAL</b>		<b>9 887 650</b>	<b>66</b>	<b>2 161 500</b>	<b>100</b>	<b>461 200</b>	<b>12 510 516</b>

Unid: ECV

### 3. Definição da estrutura de custos previsional

Para definição dos custos com pessoal e FSE associados ao Centro do Sal, consideraram-se os pressupostos constantes dos quadros seguintes e ainda informações fornecidas pelo próprio Centro quanto a valores salariais brutos e estimativa de custos mensais de exploração.

## Quadro 2 – Quadro de pessoal e remuneração base

### Gastos com o Pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Nº Meses</b>	12	12	12	12	12	12
<b>Incremento Anual (Vencimentos)</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coordenador	1	1	1	1	1	1
Responsável Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Responsável Formação	1	1	1	1	1	1
Responsável Emprego	1	1	1	1	1	1
Apoio operacional/Contínuo	1	1	1	1	1	1
Apoio Administrativo	1	1	1	1	1	1
Apoio Geral	2	2	2	2	2	2
Guarda	2	2	2	2	2	2
Motorista	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>Remuneração base mensal</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coordenador	106 265	108 390	110 558	112 769	115 025	117 325
Responsável Administrativa Financeira	71 216	72 640	74 093	75 575	77 086	78 628
Responsável Formação	71 216	72 640	74 093	75 575	77 086	78 628
Responsável Emprego	71 216	72 640	74 093	75 575	77 086	78 628
Apoio operacional/Contínuo	20 465	20 874	21 292	21 718	22 152	22 595
Apoio Administrativo	25 587	26 099	26 621	27 153	27 696	28 250
Apoio Geral	15 000	15 300	15 606	15 918	16 236	16 561
Guarda	18 000	18 360	18 727	19 102	19 484	19 873
Motorista	30 000	30 600	31 212	31 836	32 473	33 122
<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coordenador	1 275 180	1 300 684	1 326 697	1 353 231	1 380 296	1 407 902
Responsável Administrativa Financeira	854 592	871 684	889 118	906 900	925 038	943 539
Responsável Formação	854 592	871 684	889 118	906 900	925 038	943 539
Responsável Emprego	854 592	871 684	889 118	906 900	925 038	943 539
Apoio operacional/Contínuo	245 580	250 492	255 501	260 611	265 824	271 140
Apoio Administrativo	307 044	313 185	319 449	325 838	332 354	339 001
Apoio Geral	360 000	367 200	374 544	382 035	389 676	397 469
Guarda	432 000	440 640	449 453	458 442	467 611	476 963
Motorista	360 000	367 200	374 544	382 035	389 676	397 469
<b>TOTAL</b>	<b>5 543 580</b>	<b>5 654 452</b>	<b>5 767 541</b>	<b>5 882 891</b>	<b>6 000 549</b>	<b>6 120 560</b>
<b>Outros Gastos</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social						
Direcção	15,00%	575 843	587 360	599 107	611 090	623 311
Pessoal	15,00%	255 694	260 807	266 024	271 344	276 771
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	37 696	38 450	39 219	40 004	40 804
Subsídio Alimentação						
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>869 233</b>	<b>886 618</b>	<b>904 350</b>	<b>922 437</b>	<b>940 886</b>	<b>959 704</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>6 412 813</b>	<b>6 541 070</b>	<b>6 671 891</b>	<b>6 805 329</b>	<b>6 941 435</b>	<b>7 080 264</b>

Fonte: CEFP do Sal

Unid: ECV

Para efeitos do estudo não se considerou aumento do quadro de pessoal, para além de ter um técnico de Emprego exclusivamente afeto a esta função. Apenas foi considerado um incremento anual de 2,0% nos salários, correspondente à taxa de inflação.

No quadro seguinte pode-se aferir um resumo dos valores globais anuais das despesas com pessoal.

### Quadro 3 – Custos totais com pessoal

<b>QUADRO RESUMO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Remunerações						
Direcção / responsáveis	3 838 956	3 915 735	3 994 050	4 073 931	4 155 409	4 238 518
Pessoal	1 704 624	1 738 716	1 773 491	1 808 961	1 845 140	1 882 043
Encargos sobre remunerações	831 537	848 168	865 131	882 434	900 082	918 084
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	37 696	38 450	39 219	40 004	40 804	41 620
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>6 412 813</b>	<b>6 541 070</b>	<b>6 671 891</b>	<b>6 805 329</b>	<b>6 941 435</b>	<b>7 080 264</b>

Unid: Esc CV

As despesas totais com pessoal atingem mais de 6 mil Cts CV /ano.

Em termos de Fornecimentos e Serviços Externos o Centro apresenta a seguinte estrutura de custos.

#### Quadro 4 – Fornecimentos e serviços externos

	CF	CV	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Custos Directos com Formação*</b>		100%	9 247 396	11 606 107	12 510 516	12 760 726	13 015 941	13 276 260
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	100%		90 000,00	91 800,00	93 636,00	95 508,72	97 418,89	99 367,27
Publicidade e propaganda	100%		35 568,00	36 279,36	37 004,95	37 745,05	38 499,95	39 269,95
Vigilância e segurança	100%							
Honorários	100%							
Comissões	100%							
Conservação e reparação	100%		80 004,00	81 604,08	83 236,16	84 900,88	86 598,90	88 330,88
Materiais								
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	100%		99 996,00	101 995,92	104 035,84	106 116,56	108 238,89	110 403,66
Livros e documentação técnica	100%							
Material de escritório	100%		110 004,00	112 204,08	114 448,16	116 737,12	119 071,87	121 453,30
Artigos para oferta	100%							
Energia e fluidos								
Electricidade	50%	50%	645 000,00	657 900,00	671 058,00	684 479,16	698 168,74	712 132,12
Combustíveis	100%		96 456,00	98 385,12	100 352,82	102 359,88	104 407,08	106 495,22
Água	50%	50%	224 244,00	228 728,88	233 303,46	237 969,53	242 728,92	247 583,50
Deslocações, estadas e transportes								
Deslocações e Estadas	100%		38 904,00	39 682,08	40 475,72	41 285,24	42 110,94	42 953,16
Transportes de pessoal	100%							
Transportes de mercadorias	100%		54 996,00	56 095,92	57 217,84	58 362,20	59 529,44	60 720,03
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	100%							
Comunicação	50%	50%	208 284,00	212 449,68	216 698,67	221 032,65	225 453,30	229 962,37
Seguros	100%		99 996,00	101 995,92	104 035,84	106 116,56	108 238,89	110 403,66
Royalties	100%							
Contencioso e notariado	100%							
Despesas de representação	100%							
Limpeza, higiene e conforto	50%	50%	108 000,00	110 160,00	112 363,20	114 610,46	116 902,67	119 240,73
Outros serviços	50%	50%	204 480,00	208 569,60	212 740,99	216 995,81	221 335,73	225 762,44
<b>TOTAL FSE (incluindo custos diretos com formação)</b>			<b>11 343 327,83</b>	<b>13 743 957,31</b>	<b>14 691 123,65</b>	<b>14 984 946,13</b>	<b>15 284 645,05</b>	<b>15 590 337,95</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>			<b>1 400 928,00</b>	<b>1 428 946,56</b>	<b>1 457 525,49</b>	<b>1 486 676,00</b>	<b>1 516 409,52</b>	<b>1 546 737,71</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>			<b>9 942 399,83</b>	<b>12 315 010,75</b>	<b>13 233 598,16</b>	<b>13 498 270,12</b>	<b>13 768 235,53</b>	<b>14 043 600,24</b>
<b>TOTAL FSE</b>			<b>11 343 327,83</b>	<b>13 743 957,31</b>	<b>14 691 123,65</b>	<b>14 984 946,13</b>	<b>15 284 645,05</b>	<b>15 590 337,95</b>

Fonte: CEFP do Sal (exceto a rubrica de custos diretos com formação)

Unid: Esc CV

Os valores referentes ao investimento em formação estão inscritos neste quadro, na rubrica custos diretos com formação (o cálculo destes valores foi apresentado em ponto anterior).

O total de FSEs (exceto os custos diretos com formação) ascende a 2.095 Cts CV em 2019 e ultrapassa os 2.180 em 2021.



#### 4. Cálculo das necessidades de financiamento

O cálculo das necessidades de financiamento do Centro do Sal para o triénio em questão tem por base os seguintes *drivers*:

- Cobertura dos custos correntes do Centro pelo Tesouro, nomeadamente custos com pessoal e FSE's (excluindo os custos diretos com formação).
- Cobertura dos custos diretos com a formação, por via das propinas, patrocínios e recurso a Fundos, Cooperação Bilateral e Multilaterais e Prestação de Serviços

Considerando estes dois *drivers* geradores de necessidades de financiamento, estimaram-se as seguintes necessidades totais de financiamento anual para 2019-2021.

**Quadro 5 – Cálculo das necessidades de financiamento**

	2019	2020	2021	Total
Formação	9 247 396	11 606 107	12 510 516	33 364 019
Custos Estrutura	8 508 745	8 678 920	8 852 499	26 040 164
<b>Total</b>	<b>17 756 141</b>	<b>20 285 027</b>	<b>21 363 015</b>	<b>59 404 183</b>

Unid: Esc CV

Para cobrir os montantes acima apresentados definiu-se um modelo de receita adequado, apresentado no ponto seguinte.

#### 5. Modelo de Receita

O modelo de receita mais ajustado ao plano de atividades e às orientações gerais assenta nos seguintes pressupostos:

- Uma delas relaciona-se com a geração de receita para cobrir custos com formação Inicial e que deve ter por base as propinas e custos administrativos pagos pelos formandos, o cofinanciamento dos Fundos Nacionais (que estimamos em 30%) e o remanescente que deve ser angariado via parceiros ou verbas de cooperação (pelo menos 30%).
- À parte deve ser considerada a geração de receita para cobrir custos com a formação contínua e outras formações. Esta deve ser financiada apenas por propinas e receita de atos administrativos associados aos cursos e o remanescente por verbas oriundas de parceiros ou via cooperação.
- No caso dos custos de estrutura, a receita correspondente deve ser canalizada directamente pelo Tesouro, no sentido de cobrir custos com pessoal e FSE's correntes. Excluem-se aqui os custos diretos com a formação.

- Além destas receitas estimadas para cobrir custos previsionais com formação e estrutura, o Centro deve gerar receitas próprias através de serviços prestados a terceiros. À partida serão estas receitas que deverão cobrir e potenciar outras atividades igualmente relevantes realizadas pelo CEFP no cumprimento da sua missão estatutária e que não são geradoras de receitas.
- Assim e conforme referido, ficaram ainda de fora um conjunto de iniciativas que não foram objeto de quantificação de custos, como por exemplo as sessões de OVP ou Oficinas de Emprego, entre muitas outras.

Deve-se então assumir as seguintes premissas:

- Busca constante pela geração de outras receitas próprias (alugueres de salas, rendimentos de propriedade, prestação de serviços conexos, etc.)
- Reforçar-se a intervenção em termos da formação à medida, como forma de aumentar as receitas do Centro.

Em termos de pressupostos para cálculo das receitas do Centro do Sal para o período 2019-2022 consideraram-se as seguintes premissas:

- Receitas da formação inicial (Iniciação e Qualificação) - propinas: calculadas com base no número de ações, número médio de formandos por ação, duração em meses (as propinas são mensais) e preço médio pago, contemplando igualmente o impacto negativo previsto por desistências e não pagamentos. Os dados relativamente ao número de formandos, preço da propina, etc., foi baseado na informação fornecida pelo Centro para as ações de formação a promover no período. O preço médio pago foi estimado de acordo com um valor de referência de 6.000\$00/mês/formando e uma estimativa média de duração dos cursos de 3 meses para a Iniciação e 7.000\$00/mês/formando e uma estimativa média de duração dos cursos de 12 meses para a Qualificação.
- Receitas da formação contínua – propinas, calculadas com base no número de ações, número médio de formandos por ação, duração em meses (as propinas são mensais) e preço médio pago, não desvalorizando o impacto negativo causado pelas desistências e não pagamentos. Os dados relativamente ao número de formandos, preço da propina, etc., foi baseado na informação fornecida pelo Centro para as ações de formação a promover no período. O preço médio pago foi estimado de acordo com um valor de referência de 6.000\$00/mês/formando e uma estimativa média de duração dos cursos de 1 mês.

- Receitas de outras ações de formação – propinas, calculadas com base no número de ações, número médio de formandos por ação e preço médio pago, contemplando igualmente o impacto negativo previsto por desistências e não pagamentos. Os dados relativamente ao número de formandos, preço da propina / inscrição, etc., foi baseado na informação fornecida pelo Centro para as ações de formação a promover no período. O preço médio pago foi estimado de acordo com um valor de referência de 25.000\$00/mês/formando.
- Receitas de atos administrativos: são receitas com origem em atos relacionados com a formação, como sejam inscrições, matrículas e certidões e estão indexados ao número total de formandos.
- Receita com origem em transferências dos fundos nacionais para formação inicial. Considerou-se que estas verbas cobrem 30% do custo total direto da formação inicial.
- Receitas com origem em parceiros/cooperação para a formação inicial: foram calculados tendo em conta o remanescente necessário para cobrir custos diretos com formação inicial, após se considerar as receitas oriundas das propinas e atos administrativos e as transferências dos fundos.
- Receitas com origem em parceiros/cooperação para a formação contínua: foram calculadas tendo em conta o remanescente necessário para cobrir custos diretos com este tipo de formação, após se considerar as receitas oriundas das propinas.
- Receitas correntes: Com origem diretamente do Tesouro e estimadas de forma a cobrir 100% dos custos de estrutura (custos com RH e FSE's, excluindo os custos diretos com formação) do Centro.
- Prestação de serviços: no caso do Centro do Sal referem-se ao aluguer a terceiros de espaços de formação existentes no Centro (sala de formação, reuniões e informática). Aluguer de gabinetes e prestação de serviços conexos à formação poderão ser outras fontes de receitas complementares.

Deste modo, a modelização efetuada para o estudo de sustentabilidade económico-financeiro do Centro tem por base o seguinte racional: as receitas totais ligadas à formação devem cobrir os correspondentes custos totais; as receitas correntes devem cobrir os custos de estrutura e que os serviços prestados a terceiros surgem como uma mais-valia da atividade do Centro (ou seja, um excedente em termos de resultados) para cobertura de iniciativas não geradoras de receitas mas igualmente presentes na missão do CEFP.

## Quadro 6 – Receitas totais e por origem de financiador

Receitas						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de variação das quantidades		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Receitas de Formação						
<b>Formação Inicial (Iniciação)</b>	<b>567 000</b>	<b>771 120</b>	<b>674 179</b>	<b>687 663</b>	<b>701 416</b>	<b>715 444</b>
N.º Formandos	15	15	15	15	15	15
N.º de ações	3	4	4	4	4	4
Duração média da formação (meses)	3	3	3	3	3	3
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	40%	40%	40%	40%
Preço médio total pago por formando	6 000,00	6 120,00	6 242,40	6 367,25	6 494,59	6 624,48
<b>Formação Inicial (Qualificação)</b>	<b>2 016 000</b>	<b>2 056 320</b>	<b>2 752 898</b>	<b>2 807 956</b>	<b>2 864 115</b>	<b>2 921 398</b>
N.º Formandos	15	15	15	15	15	15
N.º de ações	2	2	3	3	3	3
Duração média da formação (meses)	12	12	12	12	12	12
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	7 000,00	7 140,00	7 282,80	7 428,46	7 577,03	7 728,57
<b>Formação contínua (aperfeiçoamento)</b>	<b>486 000</b>	<b>793 152</b>	<b>1 123 632</b>	<b>1 146 105</b>	<b>1 169 027</b>	<b>1 192 407</b>
N.º Formandos	18	18	18	18	18	18
N.º de ações	5	8	11	11	11	11
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Preço médio total pago por formando	6 000,00	6 120,00	6 242,40	6 367,25	6 494,59	6 624,48
<b>Outras ações de formação</b>	<b>500 000</b>	<b>484 500</b>	<b>494 190</b>	<b>504 074</b>	<b>514 155</b>	<b>524 438</b>
N.º Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	1	2	2	2	2	2
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Preço médio total pago por formando	25 000,00	25 500,00	26 010,00	26 530,20	27 060,80	27 602,02
<b>Financiamento Fundos e parceiros (em % do custo total da formação inicial)</b>	<b>2 464 675</b>	<b>2 911 410</b>	<b>2 966 295</b>	<b>3 025 621</b>	<b>3 086 133</b>	<b>3 147 856</b>
Taxa de financiamento dos Fundos e Parceiros	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Custos diretos totais com formação inicial	8 215 583	9 704 700	9 887 650	10 085 403	10 287 111	10 492 853
<b>Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Inicial</b>	<b>2 908 908</b>	<b>3 574 578</b>	<b>2 991 764</b>	<b>3 051 599</b>	<b>3 112 631</b>	<b>3 174 884</b>
<b>Parceiros Privados - Co-financ. Formação Contínua</b>	<b>315 075</b>	<b>646 901</b>	<b>1 037 868</b>	<b>1 058 625</b>	<b>1 079 798</b>	<b>1 101 394</b>
<b>Declarações, matrículas e certificados</b>	<b>259 000</b>	<b>391 272</b>	<b>502 513</b>	<b>512 563</b>	<b>522 815</b>	<b>533 271</b>
N.º Formandos	185	274	345	345	345	345
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	2 000,00	2 040,00	2 080,80	2 122,42	2 164,86	2 208,16
<b>TOTAL RECEITA FORM. (= Investimento em Formação)</b>	<b>9 516 658</b>	<b>11 629 253</b>	<b>12 543 340</b>	<b>12 794 207</b>	<b>13 050 091</b>	<b>13 311 093</b>
Receitas Correntes						
Cobertura de custos de estrutura (RH e FSE)*	8 508 745	8 678 920	8 852 499	9 029 549	9 210 140	9 394 342
<b>TOTAL RECEITA CORRENTES</b>	<b>8 508 745</b>	<b>8 678 920</b>	<b>8 852 499</b>	<b>9 029 549</b>	<b>9 210 140</b>	<b>9 394 342</b>
Prestação de Serviços						
<b>Salas de reunião</b>	<b>22 500</b>	<b>38 250</b>	<b>54 621</b>	<b>55 713</b>	<b>56 828</b>	<b>57 964</b>
Preço / hora	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
N.º de horas alugadas	15	25	35	35	35	35
Taxa de crescimento		67%	40%	0%	0%	0%
<b>Salas de formação</b>	<b>450 000</b>	<b>484 859</b>	<b>538 517</b>	<b>549 287</b>	<b>560 273</b>	<b>571 478</b>
Preço / hora	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
N.º de horas alugadas	300	317	345	345	345	345
Taxa de crescimento		6%	9%	0%	0%	0%
<b>Sala de informática</b>	<b>150 000</b>	<b>204 911</b>	<b>264 745</b>	<b>270 040</b>	<b>275 440</b>	<b>280 949</b>
Preço / hora	2 500	2 550	2 601	2 653	2 706	2 760
N.º de horas alugadas	60	80	102	102	102	102
Taxa de crescimento		34%	27%	0%	0%	0%
<b>TOTAL PRESTAÇÃO SERVIÇOS</b>	<b>822 500</b>	<b>928 020</b>	<b>1 057 883</b>	<b>1 075 040</b>	<b>1 092 541</b>	<b>1 110 392</b>
<b>TOTAL RECEITAS (FORMAÇÃO+CORRENTES+SERVIÇOS)</b>	<b>18 847 904</b>	<b>21 236 193</b>	<b>22 453 721</b>	<b>22 898 796</b>	<b>23 352 772</b>	<b>23 815 827</b>

Unid: Esc CV

No quadro seguinte apresenta-se para o caso da formação inicial os pesos relativos de cada *driver* de financiamento.

**Quadro 7 – Peso de cada fonte de financiamento para a formação inicial**

	2019	2020	2021
Propinas	34,6%	33,2%	39,7%
Financiamento Fundos como F	30,0%	30,0%	30,0%
Parceiros e Cooperação	35,4%	36,8%	30,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Como se pode aferir, o estudo foi elaborado com pressupostos em que se caminha para uma situação onde, no ano cruzeiro, as receitas com as propinas estejam próximo dos 40% do valor de financiamento necessário, o valor aportado pelos fundos nacionais de 30% e os parceiros/cooperação com um valor de cerca de 30%.

Este modelo não parece contribuir para a “democraticidade e equidade em termos de acesso à formação.

Em termos de sustentabilidade financeira geral do Centro, medida pelo equilíbrio entre receitas e custos do Centro (considerando todas as atividades desenvolvidas), os resultados apresentam-se no quadro seguinte.

**Quadro 8 – Mapa de Exploração anual**

**Demonstração de Resultados Previsionais do Centro**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas Totais (Rec. da Formação, Rec. Correntes e Prestação de Serviços)	18 847 904	21 236 193	22 453 721	22 898 796	23 352 772	23 815 827
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos (incluindo Custos Directos com Formação)	11 343 328	13 743 957	14 691 124	14 984 946	15 284 645	15 590 338
Gastos com o pessoal	6 412 813	6 541 070	6 671 891	6 805 329	6 941 435	7 080 264
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1 091 763</b>	<b>951 167</b>	<b>1 090 707</b>	<b>1 108 521</b>	<b>1 126 691</b>	<b>1 145 225</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1 091 763</b>	<b>951 167</b>	<b>1 090 707</b>	<b>1 108 521</b>	<b>1 126 691</b>	<b>1 145 225</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1 091 763</b>	<b>951 167</b>	<b>1 090 707</b>	<b>1 108 521</b>	<b>1 126 691</b>	<b>1 145 225</b>
Imposto sobre o rendimento do período						
<b>RESULTADO DO PERÍODO</b>	<b>1 091 763</b>	<b>951 167</b>	<b>1 090 707</b>	<b>1 108 521</b>	<b>1 126 691</b>	<b>1 145 225</b>

Unid: Esc CV

Conforme já referido, dar conta de estes resultados, permitirão potenciar a atividade do CEFPS, nomeadamente a realização de atividades igualmente relevantes e que fazem parte integrante da sua missão e que não são geradoras de receitas.

## **6. Cenarizações**

Conforme referido no ponto 1 deste relatório, foram construídos 2 cenários alternativos que, de seguida, iremos analisar em maior pormenor bem como o respetivo impacto em termos do Modelo de Negócio e da exploração anual do CEFPS.

**Cenário 1-** Financiamento de 30% da Formação Inicial via Orçamento do Estado (Ajuda Orçamental PIC IV)

Este cenário, proposto pela Entidade Beneficiária, tem como premissa que as fontes de receitas, FNEFP, Parcerias, Doadores, Prestação de Serviços se mantêm inalteradas e, como tal, foi analisado o impacto desta receita adicional na redução do custo da propina, visando potenciar uma maior democratização no acesso à Formação Profissional no sentido de reduzir a exclusão pelo preço das propinas.

Assim, neste cenário o Modelo de Negócio assume a seguinte configuração:

<b>Receitas de Formação</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Formação Inicial (Iniciação)</b>	283 500	385 560	337 090	343 831	350 708	357 722
N.º Formandos	15	15	15	15	15	15
N.º de ações	3	4	4	4	4	4
Duração média da formação (meses)	3	3	3	3	3	3
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	40%	40%	40%	40%
Preço médio total pago por formando	3 000,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62	3 247,30	3 312,24
<b>Formação Inicial (Qualificação)</b>	1 008 000	1 028 160	1 376 449	1 403 978	1 432 058	1 460 699
N.º Formandos	15	15	15	15	15	15
N.º de ações	2	2	3	3	3	3
Duração média da formação (meses)	12	12	12	12	12	12
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	3 500,00	3 570,00	3 641,40	3 714,23	3 788,51	3 864,28
<b>Formação contínua (aperfeiçoamento)</b>	486 000	793 152	1 123 632	1 146 105	1 169 027	1 192 407
N.º Formandos	18	18	18	18	18	18
N.º de ações	5	8	11	11	11	11
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Preço médio total pago por formando	6 000,00	6 120,00	6 242,40	6 367,25	6 494,59	6 624,48
<b>Outras ações de formação</b>	250 000	242 250	247 095	252 037	257 078	262 219
N.º Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	1	2	2	2	2	2
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Preço médio total pago por formando	12 500,00	12 750,00	13 005,00	13 265,10	13 530,40	13 801,01
<b>Financiamento Fundos e parceiros e via Orçamento de Estado (em % do custo)</b>	4 929 350	5 822 820	5 932 590	6 051 242	6 172 267	6 295 712
financiamento via Orçamento de Estado ( ajuda orçamental PIC IV)	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Custos diretos totais com formação inicial	8 215 583	9 704 700	9 887 650	10 085 403	10 287 111	10 492 853
<b>Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Inicial</b>	2 908 903	3 574 578	2 991 764	3 051 599	3 112 631	3 174 884
<b>Parceiros Privados - Co-financ. Formação Contínua</b>	315 075	646 901	1 037 868	1 058 625	1 079 798	1 101 394
<b>Declarações, matrículas e certificados</b>	259 000	391 272	502 513	512 563	522 815	533 271
N.º Formandos	185	274	345	345	345	345
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	2 000,00	2 040,00	2 080,80	2 122,42	2 164,86	2 208,16
<b>TOTAL RECEITA FORM. (= Investimento em Formação)</b>	10 439 828	12 884 693	13 549 001	13 819 981	14 096 380	14 378 308

<b>Receitas Correntes</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cobertura de custos de estrutura (RH e FSE)*</b>	8 508 745	8 678 920	8 852 499	9 029 549	9 210 140	9 394 342
<b>TOTAL RECEITA CORRENTES</b>	8 508 745	8 678 920	8 852 499	9 029 549	9 210 140	9 394 342

<b>Prestação de Serviços</b>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Salas de reunião</b>	22 500	38 250	54 621	55 713	56 828	57 964
Preço / hora	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
N.º de horas alugados	15	25	35	35	35	35
Taxa de crescimento		67%	40%	0%	0%	0%
<b>Salas de formação</b>	450 000	484 859	538 517	549 287	560 273	571 478
Preço / hora	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
N.º de horas alugados	300	317	345	345	345	345
Taxa de crescimento		6%	9%	0%	0%	0%
<b>Sala de informática</b>	150 000	204 911	264 745	270 040	275 440	280 949
Preço / hora	2 500	2 550	2 601	2 653	2 706	2 760
N.º de horas alugados	60	80	102	102	102	102
Taxa de crescimento		34%	27%	0%	0%	0%
<b>TOTAL PRESTAÇÃO SERVIÇOS</b>	822 500	928 020	1 057 883	1 075 040	1 092 541	1 110 392
<b>TOTAL RECEITAS (FORMAÇÃO+CORRENTES+SERVIÇOS)</b>	19 771 073	22 491 633	23 459 382	23 924 570	24 399 061	24 883 043

E o mapa de exploração anual, assumirá a seguinte configuração:

Demonstração de Resultados Previsionais do Centro						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas Totais (Rec. da Formação, Rec. Correntes e Prestação de Serviços)	19 771 073	22 491 633	23 459 382	23 924 570	24 399 061	24 883 043
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos (incluindo Custos Directos com Formação)	11 343 328	13 743 957	14 691 124	14 984 946	15 284 645	15 590 338
Gastos com o pessoal	6 412 813	6 541 070	6 671 891	6 805 329	6 941 435	7 080 264
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>2 014 932</b>	<b>2 206 607</b>	<b>2 096 368</b>	<b>2 134 295</b>	<b>2 172 981</b>	<b>2 212 441</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>2 014 932</b>	<b>2 206 607</b>	<b>2 096 368</b>	<b>2 134 295</b>	<b>2 172 981</b>	<b>2 212 441</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>2 014 932</b>	<b>2 206 607</b>	<b>2 096 368</b>	<b>2 134 295</b>	<b>2 172 981</b>	<b>2 212 441</b>
Imposto sobre o rendimento do período						
<b>RESULTADO DO PERÍODO</b>	<b>2 014 932</b>	<b>2 206 607</b>	<b>2 096 368</b>	<b>2 134 295</b>	<b>2 172 981</b>	<b>2 212 441</b>

Pode-se pois concluir se se mantiver tudo o resto constante, o financiamento em 30% da formação co-financiada pelo Orçamento do Estado permitirá reduzir as propinas em 50% e simultaneamente libertar maiores resultados que potenciarão as atividades não geradoras de receitas para o CEFPS.

**Cenário 2** – Eliminação dos Fundos tipo FNEFP/Parcerias para o financiamento de propinas, Financiamento de 30% da Formação Inicial via Orçamento do Estado (Ajuda Orçamental PIC IV), redução do preço das propinas e aumento das prestações de serviços próprios.

Assim, neste cenário o Modelo de Negócio assume a seguinte configuração:



### Receitas

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de variação das quantidades		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Receitas de Formação						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Formação Inicial (Iniciação)</b>	425 250	578 340	505 634	515 747	526 062	536 583
N.º Formandos	15	15	15	15	15	15
N.º de ações	3	4	4	4	4	4
Duração média da formação (meses)	3	3	3	3	3	3
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	40%	40%	40%	40%
Preço médio total pago por formando	4 500,00	4 590,00	4 681,80	4 775,44	4 870,94	4 968,36
<b>Formação Inicial (Qualificação)</b>	1 512 000	1 542 240	2 064 674	2 105 967	2 148 087	2 191 048
N.º Formandos	15	15	15	15	15	15
N.º de ações	2	2	3	3	3	3
Duração média da formação (meses)	12	12	12	12	12	12
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	5 250,00	5 355,00	5 462,10	5 571,34	5 682,77	5 796,42
<b>Formação contínua (aperfeiçoamento)</b>	486 000	793 152	1 123 632	1 146 105	1 169 027	1 192 407
N.º Formandos	18	18	18	18	18	18
N.º de ações	5	8	11	11	11	11
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Preço médio total pago por formando	6 000,00	6 120,00	6 242,40	6 367,25	6 494,59	6 624,48
<b>Outras ações de formação</b>	375 000	363 375	370 643	378 055	385 616	393 329
N.º Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	1	2	2	2	2	2
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Preço médio total pago por formando	18 750,00	19 125,00	19 507,50	19 897,65	20 295,60	20 701,52
<b>Financiamento via Orçamento de Estado (em % do custo total da formação)</b>	2 464 675	2 911 410	2 966 295	3 025 621	3 086 133	3 147 856
financiamento via Orçamento de Estado (ajuda orçamental P I C IV)	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Custos diretos totais com formação inicial	8 215 583	9 704 700	9 887 650	10 085 403	10 287 111	10 492 853
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Inicial	2 908 903	3 574 578	2 991 764	3 051 599	3 112 631	3 174 884
Parceiros Privados - Co-financ. Formação Contínua	315 075	646 901	1 037 868	1 058 625	1 079 798	1 101 394
<b>Declarações, matrículas e certificados</b>	259 000	391 272	502 513	512 563	522 815	533 271
N.º Formandos	185	274	345	345	345	345
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	2 000,00	2 040,00	2 080,80	2 122,42	2 164,86	2 208,16
<b>TOTAL RECEITA FORM. (= Investimento em Formação)</b>	8 745 903	10 801 268	11 563 023	11 794 283	12 030 169	12 270 773

Receitas Correntes						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cobertura de custos de estrutura (RH e FSE)*	8 508 745	8 678 920	8 852 499	9 029 549	9 210 140	9 394 342
<b>TOTAL RECEITA CORRENTES</b>	8 508 745	8 678 920	8 852 499	9 029 549	9 210 140	9 394 342

Prestação de Serviços						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Salas de reunião</b>	30 000	51 000	72 828	74 285	75 770	77 286
Preço / hora	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
N.º de horas alugados	20	33	47	47	47	47
Taxa de crescimento		67%	40%	0%	0%	0%
<b>Salas de formação</b>	480 000	517 183	574 418	585 906	597 625	609 577
Preço / hora	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656
N.º de horas alugados	320	338	368	368	368	368
Taxa de crescimento		6%	9%	0%	0%	0%
<b>Sala de informática</b>	200 000	273 214	352 993	360 053	367 254	374 599
Preço / hora	2 500	2 550	2 601	2 653	2 706	2 760
N.º de horas alugados	80	107	136	136	136	136
Taxa de crescimento		34%	27%	0%	0%	0%
<b>TOTAL PRESTAÇÃO SERVIÇOS</b>	910 000	1 041 397	1 200 239	1 220 244	1 240 649	1 261 462
<b>TOTAL RECEITAS (FORMAÇÃO+CORRENTES+SERVIÇOS)</b>	18 164 648	20 521 586	21 615 760	22 044 075	22 480 957	22 926 576

E o mapa de exploração assume a seguinte configuração:

Demonstração de Resultados Previsionais do Centro						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas Totais (Rec. da Formação, Rec. Correntes e Prestação de Serviços)	18 164 648	20 521 586	21 615 760	22 044 075	22 480 957	22 926 576
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos (incluindo Custos Directos com Formação)	11 343 328	13 743 957	14 691 124	14 984 946	15 284 645	15 590 338
Gastos com o pessoal	6 412 813	6 541 070	6 671 891	6 805 329	6 941 435	7 080 264
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>408 507</b>	<b>236 559</b>	<b>252 746</b>	<b>253 800</b>	<b>254 876</b>	<b>255 974</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>408 507</b>	<b>236 559</b>	<b>252 746</b>	<b>253 800</b>	<b>254 876</b>	<b>255 974</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>408 507</b>	<b>236 559</b>	<b>252 746</b>	<b>253 800</b>	<b>254 876</b>	<b>255 974</b>
Imposto sobre o rendimento do período						
<b>RESULTADO DO PERÍODO</b>	<b>408 507</b>	<b>236 559</b>	<b>252 746</b>	<b>253 800</b>	<b>254 876</b>	<b>255 974</b>

Pode-se pois concluir que a eliminação dos financiamentos por via dos fundos e dos parceiros financiadores de inscrições, com 30% de financiamento via Orçamento do Estado para a formação inicial e aumento das receitas de prestação de serviços, permitirá uma redução em 30% no custo das propinas e ainda assim o CEFPS libertará valor para poder alocar a outras atividades não geradoras de receitas.

## 7. Análise e mitigação de Riscos

No que respeita aos principais riscos, de acordo com a tipologia de riscos - Riscos de Mercado/Clientes, Operacionais e de Equipa/Competências, Económico-financeiros e Legais/Políticos – são identificados os seguintes:

- Riscos de Mercado/Clientes

Neste âmbito, o risco principal relaciona-se em primeiro lugar com a escassez de formandos para iniciar determinados cursos, face à incapacidade de pagar as respetivas propinas.

A forma de mitigar este risco passa por procurar de forma proactiva recursos financeiros em doadores internacionais e em parceiros como a Camara Municipal, ASA, Grupos Hoteleiros, alguns dos quais,

têm retorno direto das formações e que por isso poderão estar mais “disponíveis” para cofinanciar cursos ou a cumprir a sua “obrigação” em termos de Responsabilidade Social.

- Riscos Operacionais e de Equipa/Competências

Incapacidade ao nível operacional e principalmente ao nível dos recursos humanos necessários e com as competências adequadas para implementar a nova estratégia orientada para o mercado é outro fator de risco a considerar.

A forma de mitigar este risco será através do Desenvolvimento e Formação dos colaboradores dos Centros em áreas como marketing, comunicação, relações públicas, gestão de projetos, línguas, atendimento, sectores prioritários para o Sal, entre outras áreas devidamente identificadas no output “Formulação Estratégica”.

- Riscos Económico-financeiros

Estes decorrem e estão ligados aos riscos de mercado, nomeadamente a incapacidade dos formandos suportarem as propinas previstas, ou seja, uma taxa de desistência e de não pagamento acima do previsto. Este risco tem por base o histórico existente em cada Centro e a situação socioeconómica que o país/ilha atravessa, com repercussões na capacidade das famílias pagarem os custos da formação. De referir que no caso do CEFPS a taxa de desistência é bastante baixa.

Neste âmbito, referência ainda para o risco em termos da incapacidade de atrair fundos de parceiros/cooperação como previsto na estratégia delineada, quer por haver maior dificuldade na implementação de uma estratégia comercial e de marketing mais agressiva por parte do Centro junto dos alvos identificados, quer por estes estarem numa fase menos recetiva a afetarem verbas para apoiar a formação.

A verificarem-se estas situações coloca-se em causa a execução integral do plano de investimento em formação do Centro.

- Riscos Legais/Políticos

Relaciona-se com a questão macroeconómica e de gestão política orçamental de alto nível, nomeadamente quanto a cortes no orçamento da área do emprego e formação, com repercussões no IEFP e nos Fundos e conseqüentemente na Política de Financiamento da Formação.

## 8. Conclusões e Recomendações

A estratégia seguida na elaboração deste estudo teve por orientações gerais, procurar estruturar financeiramente um modelo que permita a sustentabilidade do Centro a médio prazo, com cada vez maior peso dos parceiros/cooperação e geração de receitas no âmbito da prestação de serviços.

Desta forma, procedeu-se à estimativa das necessidades de financiamento para o período 2019-2024 (2021 é ano cruzeiro), incluindo os investimentos em formação previstos pelo Centro, nas várias modalidades, e os custos de estrutura com pessoal e FSEs.

Após o cálculo destas estimativas concebeu-se então um modelo de receita adequado a cada componente da atividade do Centro.

Em termos de conclusões e recomendações referimos o seguinte:

- Analisando as contas dos últimos anos, o que desde logo salta à vista é a incapacidade de se conseguir fazer uma cobrança eficaz das propinas aos formandos, pondo em causa equilíbrio financeiro do Centro, ainda que no Sal a situação não seja tão negativa. É fulcral aumentar a eficácia das cobranças das propinas, única forma de se conseguir diminuir a taxa de desistências e não pagamentos.
- Necessidade de reforçar a capacidade de angariar fundos junto de parceiros e doadores, como forma de financiar a formação inicial e contínua, sendo este outro aspeto fundamental para se manter o equilíbrio financeiro do Centro.
- A prestação de serviços estimada refere-se apenas ao aluguer de espaços de formação no Centro, residindo nos serviços uma área onde o Centro pode crescer em termos de geração de receita própria, sobretudo se acoplar serviços complementares ao aluguer de espaços.
- Outros serviços deverão também ser potenciados, como forma de aumentar as receitas próprias do Centro, assegurando o equilíbrio financeiro.
- Mesmo assim, a maior democratização do acesso à Formação só será passível se houver uma alteração do Modelo de Financiamento da Formação Inicial, por exemplo através do financiamento por via do Orçamento do Estado em 30% que, permitirá reduzir até 50% o custo das propinas e simultaneamente libertar valor para a realização de atividades pelo CEFPS igualmente relevantes em termos da sua missão, mas que não são geradoras de receitas próprias.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Entidades Auscultadas

Organização	Nome
<b>Praia</b>	
Programa Emprego e Empregabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nádia Firmino, Assistente Técnico Nacional</li> </ul>
IEFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aldina Delgado, Administradora Executiva do IEFP</li> <li>Pedro Lopes, Coordenador da UGAF</li> <li>Evna Fonseca, Coordenadora UG Formação</li> <li>Jussara Matos, UG Emprego</li> <li>Maria Alice Varela, Gab. Planeamento, Estudos, Estatísticas e Ctrl Gestão,</li> <li>Danilson Barbosa, Técnico UGAF</li> <li>Angela Medina e Nataniel Oliveira, Técnicos</li> </ul>
CEFP da Praia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Celina Semedo, Coordenadora do CEFP</li> <li>Anny Moreira, Responsável Área Financeira</li> <li>Raquel Santos, Responsável Formação</li> <li>M<sup>a</sup> Jesus Fernandes, Responsável área do Emprego</li> <li>Liliane Pimenta, Responsável Centro Recursos FP</li> </ul>
BAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luis Semedo, Coordenador Projeto BAD</li> <li>Águido Cabral</li> </ul>
SENAI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henrique Neto, Técnicos do SENAI</li> </ul>
CERMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luis de Pina, Administrador do CERMI</li> </ul>
EHTCV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sérgio Sequeira, Presidente</li> <li>Vandira Brito, Coordenadora Pedagógica</li> <li>Vanil Silva, DAF</li> </ul>
OMCV	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idalina Freire Gonçalves, Presidente</li> </ul>
CCISS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrícia Correia, Coach</li> </ul>
DGEFPEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Euridice Mascarenhas</li> </ul>
Fundo do Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuel Ribeiro, Gestor do Fundo</li> </ul>
Pro Empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mónica Vicente, Administradora</li> </ul>
Projeto da OIT/PNUD (Emprego, Empregabilidade e Inserção)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jose Medina</li> <li>Dinastela Curado</li> </ul>
Plataforma ONGs/Citi Habitat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirce Varela, Secretária Geral da Plataforma das ONGs</li> </ul>

FPEF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Danilson Borges</li> <li>▪ Viviane Andrade</li> <li>▪ Cláudia Medina</li> <li>▪ Idalcisa Rocha</li> </ul>
Direção Nacional de Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sofia Figueiredo</li> </ul>
CM da Praia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jose Eduardo dos Santos, Vereador</li> </ul>
UNICV/CESP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ João Cardoso, Pro Reitor CESP</li> </ul>
CV Trade Invest	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Luís Aguiar, Administrador Executivo</li> </ul>
<b>Sal</b>	
CEFP Sal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Graciano do Rosario, Coordenador Interino</li> <li>▪ Carla Monteiro, Coordenadora da Formação</li> <li>▪ Elisa Santos, Coordenadora Administrativa e Financeira</li> </ul>
ASA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conselho de Administração da ASA: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jorge Benchimol</li> <li>○ Nuno Santos</li> <li>○ Moisés Fortes</li> </ul> </li> </ul>
CM do Sal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vereador, Dr. Euclides do Rosário</li> </ul>
Grupo Meliá	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odair Araújo</li> </ul>
Grupo Oásis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carlos Santos, Diretor Administrativo e Financeiro</li> </ul>
Escola Secundária de S. Maria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lucialina Alfama, Diretora</li> </ul>
Núcleo EHTCV Sal	
CTCV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sonia Leite, Diretora Executiva</li> </ul>

## Anexo 2 - Referências Bibliográficas

- ANPEJ (Agência Nacional de Promoção do Emprego Juvenil): <http://anpej.sn>
- Boletín Oficial del Estado, nº 255, de 24 de outubro de 2015. Madrid.
- Carta da Qualidade (2015). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. <https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/Carta+da+Qualidade+v18+abril.pdf/16929482-f319-4610-93d2-03ba62113ea1>
- Carta de Servicios 2015-2018 (2015). Servicio Público de Empleo Estatal. Madrid.
- CEFPSal (2016). “Quadro Lógico PA CEFPS 2016”. Sal
- CEFPSal (2017). “Quadro Lógico PA CEFPS 2017”. Sal
- CEFPSal (2018). “Quadro Lógico PA CEFPS 2018”. Sal
- Código de Ética e de Conduta (2015). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Núcleo de Gestão da Qualidade. Lisboa. <https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/C%C3%B3digo+de+%C3%89tica+e+de+Conduta.pdf/662d2ef3-fd21-426a-a167-20674f82dacf>
- Decreto 43/2003, de 7 de abril, em que o Governo das Canárias estabelece um Sistema Canário de Qualificações Profissionais
- Decreto n.º 2014, de 26 de janeiro de 2014, cria a Agência Nacional de Promoção do Emprego Juvenil (ANPEJ).
- Decreto nº 2017-1597, de 13 de setembro, que define as atribuições do Ministério do Emprego, da Inserção Profissional e da Intensificação da Mão-de-Obra
- Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de julho – Lei Orgânica do IEFP, I.P.
- Escola do Trabalhador: <http://escola.trabalho.gov.br>
- Governo de Cabo Verde. (2018). “Proposta do Plano Nacional de Emprego em Cabo Verde 2018 – 2023 (Pne-Cv)”. Cabo Verde.
- IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional): <https://www.iefp.pt>
- IEFP. (2018). “Plano estratégico do IEFP 2018-2020”. Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Manual De Procedimentos De Intermediação Laboral”. Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Plano De Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional Do Sal Ano 2018”. Sal, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Plano De Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional da Praia Ano 2018”. Praia, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Plano De Actividades IEFP 2018”. Cabo Verde.

- IEFP.(2018). “Relatório de Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional da Praia Ano 2018”. Praia, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Relatório de Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional da Praia Ano 2017”. Praia, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Relatório de Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional Do Sal Ano 2017”. Sal, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). “Relatório de Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional Do Sal Ano 2018”. Sal, Cabo Verde.
- IEL (Instituto Euvaldo Lodi): <http://www.ielmt.com.br/ww2>
- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde. (2017). “Cabo Verde Anuário Estatístico 2016.” Praia, Cabo Verde.
- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde. (2017). “ESTATÍSTICAS DO MERCADO DE TRABALHO Inquérito Multiobjectivo Contínuo 2017” Praia, Cabo Verde.
- Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde. (2017). “Estatísticas de Empresas – Inquérito Anual às Empresas, 2016”. Praia, Cabo Verde.
- Lei 12/2003, de 4 de abril e Decreto 118/2004, de 29 de julho, em que o Governo das Canárias atribui ao SCE as competências de gestão das políticas ativas de emprego
- Lúcio, C. G. (2015). “Desenvolvimento e o Sistema Público de Emprego”. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconómicos.
- Programa Emprego e Empregabilidade. (2017). “Diagnóstico Das Necessidades De Formação Complementares Ao Sector Da Hotelaria, Restauração E Turismo Na Ilha Do Sal”. Cabo Verde.
- Manual de Responsabilidade Social (2016). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. <https://www.iefp.pt/documents/10181/292804/MRS+do+IEFP+I.+P.+janeiro+2016.pdf/49a3427c-864b-4677-816c-4cd1a335ac05>
- Ministério do Trabalho: Ministério do Trabalho: <http://www.trabalho.gov.br>
- Porsch, P., Carrijo, R. & Amorim, V. (2016). Gestão do SINE. Ministério do Trabalho e Previdência Social & Banco Interamericano de Desenvolvimento, Brasília.
- Portal ‘Investir au Sénégal’: <http://investinsenegal.com>
- Portal de ofertas de emprego, formação e estágios: <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/index2.jsp>
- Portal de orientação Profissional: <https://vias.iefp.pt/Paginas/bemvindo.aspx>
- Portal Emprega Brasil do Ministério do Trabalho: <https://empregabrasil.mte.gov.br>
- Portal Sede Eletrónica: <https://sede.gobcan.es/empleo>
- Portaria n.º 191/2015, de 29 de junho – Estatutos do IEFP, I.P.



- PROGER (Programa de Geração de Emprego, Trabalho e Renda): <http://www.caixa.gov.br/empresa/credito-financiamento/capital-de-giro/proger-investgiro/Paginas/default.aspx>
- PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego): <http://portal.mec.gov.br/pronatec>
- SCE (Serviço Canário de Emprego): <https://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/web/sce>
- SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial): <http://www.senac.br>
- SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial): <http://www.portaldaindustria.com.br/senai>
- SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural): <http://www.senar.org.br>
- Serra, R. (2009). “A Política Pública de Emprego, Trabalho e Renda no Brasil: estrutura e questões”. Revista de Políticas Públicas, Vol. 13, nº 2. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. ISSN 2178-2865.
- Sistema Ético Organizacional (2018). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. [https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/Sistema+etico+Organizacional\\_v18+abril.pdf/96b5d51d-19d5-42b3-a528-e9695e88bb90](https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/Sistema+etico+Organizacional_v18+abril.pdf/96b5d51d-19d5-42b3-a528-e9695e88bb90)
- SMO (Serviço de Mão-de-Obra): <http://www.smo.gouv.sn>. O Portal encontra-se atualmente suspenso, mas foi possível obter informações através de registo em <http://www.webdesignphoto.org/smo/>
- SNAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte): <http://www.sestsenat.org.br/Paginas/conheca-o-sest-senat>
- Todeschini, R., Ligiéro, A. & Matos, F. (2004). “Processo e Principais Resultados da Construção de um Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda Integrado e Participativo”. Brazilian Journal of Labour Studies. Vol. 5, nº 2. ISSN 1679-2483.