



Relatório Final

PRAIA, 30 JUNHO 2017

COACHING E ASSISTÊNCIA TÉCNICA À REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Programa CVE/081 · 17170

FINANCIAMENTO



MundiServiços - Companhia Portuguesa de Serviços e Gestão, Lda.

Rua José Dias Coelho, 36 1300-329 Lisboa - PORTUGAL

Tlf: +351 213 617 230/Fax: +351 213 617 239 E-mail: mundiconsulting@mundiconsulting.net Web site: http://www.mundiconsulting.net







EQUIPA TÉCNICA DO ESTUDO

Professor Doutor Rui Duarte Moura (Coordenador); Professor Doutor Bartolomeu Varela





ÍNDICE DE CONTEÚDOS

1. ENQUA	DRAMENTO GERAL	. 8
2. OBJETIV	OS E RESULTADOS ESPERADOS	10
3. ESTRATÉ	ÉGIA E METODOLOGIA DO ESTUDO	11
	URAÇÃO ESTRUTURALrsos humanos associados	
5.1. Conte	exto e referencial	22
6.1. Introd	PARTICIPADA POR RESULTADOSduçãoelos	30
6.3. Conce 6.4. Carac	eito de gestão participada por resultados cterísticas da gestão participada por resultadosas da gestão participada por resultados	31 32
6.6. Aplica	ação genéricaagens do modelo de gestão participada por resultadosantagens do modelo de gestão participada por resultados	34 36
6.9. Limita 6.10. A in	ações do modelo de gestão participada por resultadosnplementação da Gestão Participada por Resultados	38 38
6.11. Con	Caso concretodições gerais	42
7.1. Conte	extoelos de intermediação	43 44
7.2.2. N	Modelo A – monopólio público	44
interessad 7.2.5.	Modelo D: serviços autónomos e tripartidos com participação dos principais dos	
7.2.6. N	46 Modelo F: serviços baseados no setor privadoo metodológica	





7.4.	Objetivo geral	48
7.5.	Objetivos específicos	48
7.6.	Público-alvo	48
7.7.	Abrangência territorial e setorial	49
7.8.	Implementação	49
7.9.	Instrumentos do IEFP aplicáveis à intermediação com o mercado	51
8. P	LANO DE TRANSIÇÃO	54
8.1.	Linhas de Ação	55
8.2.	Calendarização geral	62
9. P	RINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBIOGRÁFICAS	67
APÊNI	DICES	70
APÊN	NDICE I	71
ESTA	TUTOS DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	71
APÊN	NDICE II	96
ESTA	TUTOS DOS CENTROS DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	96
APÊN	NDICE III	108
MON	NITORIZAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPADA POR RESULTADOS	108
APÊN	NDICE IV	111
CENA	ÁRIOS DE DECISÃO SOBRE O FUNDO DO EMPREGO E DA FORMAÇÃO	111
	NDICE V	
CALE	NDARIZAÇÃO INDIVIDUAL DAS LINHAS DE AÇÃO	120
ANEX	os	127
ANE	XO 1	128
CALE	NDÁRIO DAS MISSÕES REALIZADAS NA CIDADE DA PRAIA	128





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de investigação-aprendizagem-ação	11
Figura 2: Passos do modelo de Investigação-Aprendizagem-Ação	12
Figura 3: Modelo de configuração estrutural	14
Figura 4: Configuração estrutural atual	15
Figura 5: Modelo de configuração estrutural para o IEFP	16
Figura 6: Configuração estrutural a implementar	
Figura 7: Gestão Participada por Resultados	33
Figura 8: Eixos de desenvolvimento das RM	47
Figura 9: Modelo de Condução do Plano de Transição	55





ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Recursos humanos dos Serviços Centrais	18
Quadro 2: Estrutura tipo dos CEFP	
Quadro 3: Recursos humanos dos serviços desconcentrados	
Quadro 4: Cadeia de gestão participada por resultados	39





SIGLAS E ACRÓNIMOS

CEFP Centro de Emprego e Formação Profissional

CRM Customer Relationship Management

DGEFPEP Direção-Geral do Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais

DLD Desempregados de Longa Duração

FPEF Fundo de Promoção do Emprego e da Formação

GPR Gestão Participada por Resultados

IEFP Instituto do Emprego e Formação Profissional

MBO Management by Objectives

MBR Management by Results

MEE Ministério da Economia e Emprego

ONG Organizações não-Governamentais

PCCS Plano Cargos, Carreiras e Salários

PIEFE Política Integrada de Educação, Formação, Emprego

PNEP Programa Nacional de Estágios Profissionais

RM Relações de Intermediação com o Mercado

SENAI Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SGQ Sistema de Gestão da Qualidade

SMART Específico, Mensurável, Alcançável, Realista, Tempo limite

SNQ Sistema Nacional de Qualificações





1. ENQUADRAMENTO GERAL

O estudo que se apresenta enquadra-se no Programa CVE/081 Emprego e Empregabilidade, o qual se insere no Programa Indicativo de Cooperação IV Luxemburgo – Cabo Verde para o período 2016-2020.

Os elementos estruturantes desta intervenção são, entre outros:

O reforço da governação setorial.

A melhoria da viabilidade financeira.

O envolvimento do setor privado.

Acompanhamento da descentralização.

O programa CVE/081 Emprego e Empregabilidade tem como objetivo geral "Contribuir para a inserção profissional da população de Cabo Verde, em particular dos jovens e das mulheres" e como principal objetivo específico "Reforçar a empregabilidade dos beneficiários da Formação Profissional (FP) em especial a dos jovens e das mulheres".

O Programa do Governo do País estabelece que se pretende, no curto prazo, levar a cabo a "promoção de políticas ativas de emprego" e promover um acordo estratégico de médio prazo que favoreça "um ambiente laboral mais flexível [...] visando, especialmente, a flexibilização de contratação e a promoção do emprego e a criação de mecanismos que assegurem uma efetiva mobilidade social, horizontal e vertical, bem como o apoio aos desempregados e suas famílias no período de transição. [...] Os objetivos de crescimento e de emprego [...] estarão no topo da agenda. [...] O mercado de trabalho tem de ser regulamentado através de uma aposta efetiva na certificação, no sistema de informação da procura e da oferta, no registo das principais ocorrências, na identificação atempada das deficiências e limitações desse mesmo mercado e num sistema de formação em parceria com o sector privado mesmo ao nível da gestão das instituições de promoção da formação capaz de qualificar a mão-de-obra cabo-verdiana de acordo com as necessidades do mercado." [cit. Programa de Governo — IX Legislatura, 2016]

Neste cenário, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), criado pelo Decreto-Lei n.º 51/94, de 22 de Agosto, enquanto Instituto Público nacional para execução das políticas e medidas de promoção do emprego, empreendedorismo e formação profissional, é uma instituição fundamental para assegurar, através da sua estrutura central e serviços descentralizados (Centros de Emprego e Formação Profissional — CEFP), e em parceria com outras instituições públicas e privadas, a promoção e execução de políticas ativas de emprego e de programas de formação profissional que satisfaçam as necessidades do mercado de trabalho, contribuindo para expandir o emprego digno, as qualificações profissionais relevantes e atitudes empreendedoras.





Tendo em consideração os importantes desafios que se colocam ao desenvolvimento económico e social de Cabo Verde e os objetivos preconizados no Programa do Governo em matéria de políticas de emprego e qualificação de recursos humanos, o Governo entende ser fundamental rever o figurino institucional e o sistema de gestão do IEFP numa ótica de criação das bases para a sua viabilidade técnica e financeira e consequente sustentabilidade para cumprimento pleno da sua missão.

Nesse sentido, foi amplamente reconhecida a necessidade de reestruturação do seu quadro legal e institucional, designadamente no sentido de clarificação do seu mandato e definição de um desenho organizacional e de um sistema de gestão capaz de responder às novas orientações governamentais.

Efetivamente, o papel relevante que se pretende atribuir à expansão do emprego, do empreendedorismo e do trabalho digno em inúmeras atividades cruciais para a vida económica do País, exige a implementação de novas políticas ativas de emprego e de programas integrados de formação e emprego, que promovam mais e melhor emprego e aumentem consideravelmente a capacidade de empregabilidade da população, em estreita parceria com o setor privado em geral e em articulação com as demais instituições públicas e privadas que atuam na promoção do emprego e da formação profissional.

A reorganização da estrutura central do IEFP e uma nova articulação com as suas unidades descentralizadas são aspetos decisivos para responder aos desafios que se colocam à Instituição e ao País.





2. OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS

O estud	do subordina-se ao seguinte objetivo geral:
	Avaliar o quadro legal, institucional e organizacional atual do IEFP e propor um novo figurino institucional e um modelo de gestão capaz de promover a eficiência e a eficácia da sua atuação no âmbito da promoção do emprego.
O objet	tivo geral do estudo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:
	Avaliar o enquadramento legal e a estrutura organizacional atual do IEFP (Sede e Centros de Emprego e Formação Profissional) e propor um novo figurino institucional e estrutura organizacional, promotora da eficiência e eficácia, face às orientações estratégicas para o setor.
	Desenvolver um modelo de gestão organizacional, consonante com o novo figurino institucional e com a orgânica, assim com os respetivos instrumentos de gestão (Regulamento Interno, manuais de funções e de procedimentos).
	Propor um plano de transição e um cronograma de implementação, identificando os vários intervenientes e responsáveis, assim como um plano de capacitação/reforço Institucional envolvendo tanto a IEFP/Sede como os seus parceiros.
Em fun	ção dos objetivos estabelecidos os resultados apresentados são os seguintes:
	Novo figurino institucional e estrutura organizacional do IEFP ✓ Elemento 1: Configuração Estrutural do IEFP e CEFP. ✓ Elemento 2: Estatutos do Instituto do Emprego e Formação Profissional. ✓ Elemento 3: Estatutos dos Centros de Emprego e Formação Profissional.
	Modelo de gestão organizacional e respetivos instrumentos de gestão ✓ Elemento 4: Gestão Participada por Objetivos. ✓ Elemento 5: Relações de intermediação com o Mercado.
	Plano de transição e de capacitação/reforço institucional elaborado ✓ Elemento 6: Plano de Transição de Capacitação.



3. ESTRATÉGIA E METODOLOGIA DO ESTUDO

A estratégia adotada orientou-se para apoiar diretamente a Alta Direção do IEFP num quadro de reformulação institucional, organizacional e de gestão visando redefinir as orientações estratégicas da Instituição e promover a sua operacionalização de acordo com as políticas e as opções definidas pelo Governo e seus órgãos.

O desenho metodológico consignou uma estreita articulação entre os objetivos definidos e os resultados esperados, designadamente com vista à criação de um novo figurino institucional e uma estrutura organizacional reformulada; um modelo de gestão organizacional e respetivos instrumentos de gestão; um plano de transição e de capacitação / reforço institucional.

Tal desenho enquadrou-se num modelo de atuação de consultoria de tipo *coaching* num quadro específico de *formação-ação* que permitiu à equipa de consultores desenvolver um modelo de 'investigação-aprendizagem-ação' em espiral que potencializou o trabalho em permanência com o Conselho de Administração do IEFP e com o Grupo de Seguimento do estudo, bem como outros representantes envolvidos.

Tratou-se de um processo que contou com as experiências de todos os intervenientes num quadro de investigação das condições existentes e a busca de novas soluções, de aprendizagem continuada durante as fases e subfases da consultoria e de ação na elaboração de planos e respetiva aplicação e transformação.

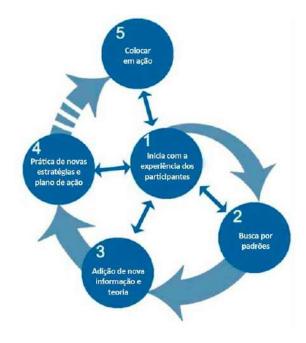


Figura 1: Modelo de investigação-aprendizagem-ação

Fonte: Reprodução/Internet



Efetivamente, o modelo global pressupõe a confluência interativa da equipa de consultoria, do Conselho de Administração e do Grupo de Seguimento pluridisciplinar, além do envolvimento de outros representantes exteriores ao IEFP.

Trata-se de um modelo altamente participativo em que a interligação entre os intervenientes permitiu utilizar a experiência de todos ao longo do processo de busca de padrões, adição de novas informações e elementos de teoria, elaboração de novas estratégias e plano de ação concreto, neste caso, de um plano de transição e de capacitação que, colocado em ação, contribui para alcançar novas performances no âmbito das decisões tomadas referentes, entre outros aspetos, ao âmbito e competências do IEFP, à reformulação de produtos e serviços, à modernização administrativa, à reformulação de processos, à atualização tecnológica e à relação com os cidadãos.

O desenvolvimento de tais atividades relaciona-se diretamente com o modelo de Investigação-Aprendizagem-Ação, o qual englobou os seguintes passos:

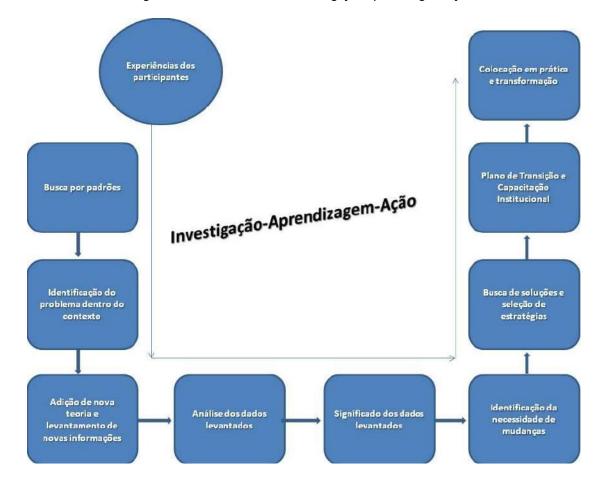


Figura 2: Passos do modelo de Investigação-Aprendizagem-Ação

Fonte: Elaboração da equipa técnica do estudo.



O desenvolvimento da consultoria teve em consideração, entre outros, que o Programa de Governo aponta claramente para a modernização de políticas, de processos com simplificação administrativa e atualização tecnológica em órgãos do Estado e em Instituições Públicas em geral.

3.1. Aplicação

O estudo decorreu durante sete semanas de pesquisa e produção no terreno e um dia para conclusão do Relatório Final, entre 2 de maio e 19 de junho de 2017, com ínterins para interiorização da informação pelos participantes, aos quais foram sendo fornecidos produtos conforme os termos de referência do estudo.

Semana 1	Semana 2	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana	Semana
02-05.05.17	- Ínterim	15-19.05.17	22-26.05.17	Ínterim	Ínterim	12-16.06.17	19.06.17
PESQUISA		PRODUÇÃO	PRODUÇÃO	inteniii	inteniii	PRODUÇÃO	RELATÓRIO

Durante as semanas de pesquisa e produção (ver Anexo I – Calendário das Missões na Cidade da Praia) a equipa de técnica do estudo foi acompanhada pelo Grupo de Seguimento do IEFP (Administradora Executiva, Diretora Administrativa e Financeira, Diretora do Emprego, Diretora da Formação, Técnica de Emprego e Técnico Financeiro) e pela Dra. Nádia Firmino (Cooperação do Luxemburgo), com quem se efetuaram reuniões regulares (4).

Na sequência dessas reuniões foram efetuadas sessões individuais com os quadros superiores do IEFP/Sede (Presidente, Administradora Executiva, Diretoras e Técnicos) para aprofundamento e afinação de determinados assuntos específicos.

Na 1ª semana de trabalho realizou-se um Ateliê de recolha de informação com todos os quadros da Sede, bem como alguns coordenadores dos CEFP e personalidades externas, o qual muito contribuiu para a elaboração dos produtos nas semanas seguintes.

Na última semana de produção, além de nova reunião com o Grupo de Seguimento, realizou-se, ainda, o Ateliê de apresentação final de todos os produtos.





4. CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL

A elaboração da configuração estrutural para o IEFP, decorrente das necessidades diagnosticadas em estudos anteriores, fundamentou-se teoricamente nas configurações estruturais da dinâmica e estrutura das organizações, concetualizadas por Henry Mintzberg (1999), com base no seguinte modelo:

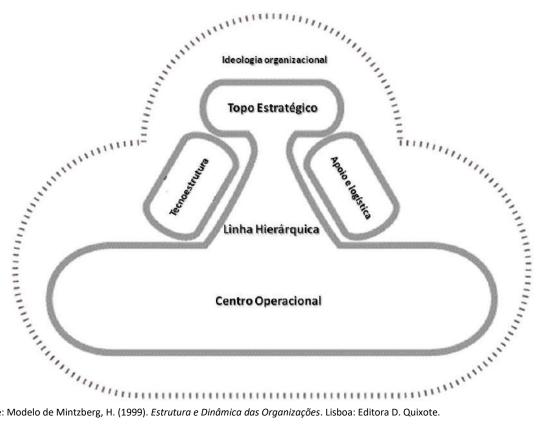


Figura 3: Modelo de configuração estrutural

Fonte: Modelo de Mintzberg, H. (1999). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Editora D. Quixote.

A configuração atual do Instituto do Emprego e Formação Profissional apresenta elementos estruturais ao nível do Topo Estratégico, da Linha Hierárquica e do Centro Operacional.

Todavia, não existem órgãos ao nível da Tecnoestrutura nem ao nível do Apoio e Logística, encontrando-se alguns destes serviços – que são escassos – diluídos no Departamento Administrativo-Financeiro (Linha Hierárquica).

Nestas circunstâncias, a configuração estrutural atual mostra-se claramente desprovida de importantes suportes quer de padronização, quer de controlo, quer de apoio e logística, essenciais para apoiar a gestão e o desenvolvimento do Instituto do Emprego e Formação Profissional, conforme se evidencia na figura 4.



Conselho
Consultivo

Presidente do Conselho de
Administração

Conselho de Administração

Conselho de Administração

Departamento de
Formação

CEFP
Praia

CEFP St. CEFP
CEFP
CEFP
CEFP
St. Antão

CONSElho
Técnico

Conselho de Administração

Figura 4: Configuração estrutural atual

Fonte: Elaboração da equipa técnica do estudo.

Dadas as características da Instituição, pretendia-se manter o desenho geral da configuração estrutural, dotando-a de órgãos capazes de permitirem reforços ao nível dos suportes para a gestão, designadamente nos domínios da padronização técnica da estrutura, do apoio ao nível de serviços relacionados ao exterior e da gestão recursos humanos.

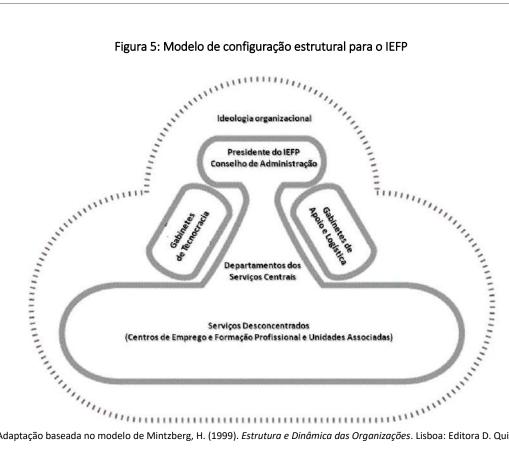
Nesse sentido, o processo de consultoria de Alta Direção revelou, sobretudo, a necessidade de rever a composição de alguns órgãos e ampliar outros órgãos do Instituto:

- Revisão da composição ao nível dos órgãos de topo (Conselho de Administração, Conselho Consultivo e Conselho Técnico)
 Tecnoestrutura com dois Gabinetes.
 Apoio e Logística com dois Gabinetes.
 Linha hierárquica acrescida de um departamento e um departamento já existente acrescido de uma Unidade.
- ☐ Melhoria do nível hierárquico da Escola de Artes e Ofícios.

Assim, o modelo teórico foi aplicado ao IEFP do seguinte modo:



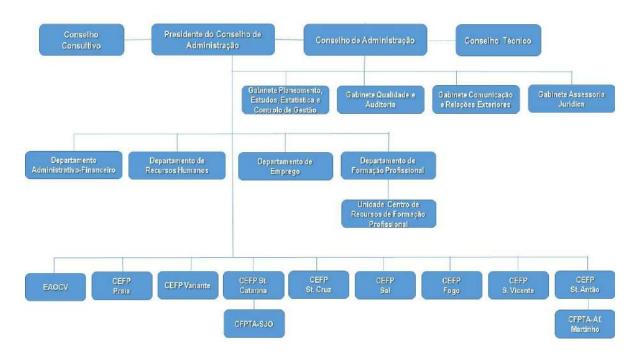
Figura 5: Modelo de configuração estrutural para o IEFP



Fonte: Adaptação baseada no modelo de Mintzberg, H. (1999). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Editora D. Quixote.

Deste modelo resultou a seguinte configuração estrutural:

Figura 6: Configuração estrutural a implementar







Fonte: Elaboração da equipa técnica do estudo.

Manteve-se o modelo base da configuração estrutural anterior — embora alterando as atribuições ao nível dos Estatutos quer do IEFP quer dos CEFP —, designadamente os seguintes órgãos e respetivos posicionamentos:

	Presidente do IEFP e Conselho de Administração. Conselho Técnico. Conselho Consultivo. Departamentos de Emprego, Formação e Administrativo-Financeiro. Centros de Emprego e Formação Profissional. Centros de Formação Profissional em Transformação Alimentar.
	acrescentados os seguintes órgãos decorrentes da consultoria de Alta Direção atribuições são propostas nos novos Estatutos):
-	Tecnoestrutura ✓ Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão. ✓ Gabinete de Qualidade e Auditoria. Apoio e Logística ✓ Gabinete de Comunicação e Relações Exteriores. ✓ Gabinete de Assessoria Jurídica. Linha hierárquica ✓ Departamento de Recursos Humanos. ✓ Unidade Centro de Recursos de Formação Profissional.
Foi ele	vado o nível hierárquico do seguinte órgão:
	Centro Operacional ✓ Escola de Artes e Ofícios de Cabo Verde equiparada a CEFP.
	uziram-se alterações substantivas no quadro dos novos Estatutos no que respeita à sição e atribuições dos atuais órgãos, devendo-se realçar o seguinte:
	Composição do Conselho de Administração ✓ O Conselho de Administração prevê a existência de um Administrador Executivo e um Administrador não-Executivo. Os novos Estatutos flexibilizam esta composição, porquanto embora se mantenha na prática a situação atual, admite-se, face a necessidades futuras, que, sob proposta do Conselho de Administração, se possa substituir o Administrador não-Executivo por um Administrador Executivo, passando a haver dois Administradores Executivos e nenhum Administrador não-Executivo. Composição do Conselho Técnico





- ✓ No sentido de dotar o IEFP de um forte e coeso 'grupo de comando' propôs-se estatutariamente a seguinte composição: Presidente do IEFP (que preside o órgão), Administradores, Diretores dos departamentos centrais e Diretores dos serviços desconcentrados.
- ☐ Composição do Conselho Consultivo
 - ✓ No sentido de se reforçar a representatividade do Conselho Consultivo propôsse estatutariamente a seguinte composição: Presidente do IEFP (que preside a mesa), um representante da Associação Nacional de Municípios, um representante de Departamento governamental da área da Educação, um representante de Departamento governamental da área do Emprego, três representantes das Câmaras do Comércio e Turismo, dois representantes das Centrais Sindicais e um representante da Plataforma das Organizações não-Governamentais.
- ☐ Composição do Departamento Administrativo-Financeiro
 - ✓ O Departamento perde as funções atribuídas à gestão dos recursos humanos, que migram para o Departamento de Recursos Humanos.

4.1. Recursos humanos associados

A Configuração Estrutural pretendida para dar resposta às necessidades definidas pelo Programa de Governo da IX Legislatura deve ser reforçada nos Serviços Centrais e nos Serviços Desconcentrados.

Quadro 1: Recursos humanos dos Serviços Centrais

SERVIÇOS			
ATUAL	ATUAL PROPOSTA		
Administração (3) 1 Presidente 2 Administrador	Administração (3) 1 Presidente 2 Administradores	0 0	
Departamento de Emprego (4) 1 Diretor 3 Técnicos	Departamento de Emprego (4) 1 Diretor 3 Técnicos	0 0	
Departamento de Formação (3) 1 Diretor 2 Técnicos	Departamento de Formação (4) 1 Diretor 4 Técnicos ⁽¹⁾	0 +2	
Dep. Administrativo e Financeiro (9) 1 Diretor 3 Técnicos Financeiros 3 Técnicos de Recursos Humanos 2 Técnicos de Informática	Dep. Administrativo e Financeiro (6) 1 Diretor 3 Técnicos Financeiros 0 Técnicos de Recursos Humanos 2 Técnicos de Informática	0 0 -3 0	
Dep. de Recursos Humanos (0) 0 Diretor 0 Técnicos	Dep. de Recursos Humanos (3) 1 Diretor ⁽¹⁾ 2 Técnicos ⁽¹⁾	+1 +2	





Gabinete Planeamento 0 Técnicos	Gabinete Planeamento e C. Gestão 2 Técnicos (1)	+2
Gabinete de Qualidade e Auditoria O Técnicos	Gabinete de Qualidade e Auditoria 1 Técnico (1)	+1
Gabinete de Comunicação O Técnicos	Gabinete de Comunicação 1 Técnico ⁽²⁾	+1
Gabinete Assessoria Jurídica O Técnicos	Gabinete Assessoria Jurídica 1 Técnico ⁽²⁾	+1
Total = 19	Total = 26	+7

Notas: (1) Orçamentados os aumentos para 2018; (2) Orçamentadas avenças para 2018.

Ao nível dos Departamentos dos Serviços Centrais é basicamente necessário proceder apenas ao reforço de duas pessoas (ou um Diretor de Recursos Humanos ou um Técnico de Formação se o Diretor de RH for nomeado internamente; e ainda outro Técnico de Formação); ao nível dos Gabinetes criados é necessário contar com cinco pessoas, podendo-se utilizar critérios distintos nos processos de admissão, conforme referido adiante.

Assim:

- ☐ Três Técnicos de Recursos Humanos migram do Departamento Administrativo e Financeiro para o Departamento de Recursos humanos (DRH).
- □ No DRH, um técnico pode ser nomeado Diretor e os outros dois nomeados Técnicos de RH, sendo necessário apenas admitir um Técnico de Formação para o Departamento de Formação; ou pode-se admitir um novo Diretor para o Departamento e o 3º Técnico ser transferido para o Departamento de Formação a fim de cobrir a vaga existente, sendo necessário apenas admitir um Diretor de Recursos Humanos.
- ☐ Os Gabinetes criados necessitam da admissão de 5 Técnicos especialistas, nas seguintes circunstâncias:
 - ✓ Gabinete de Comunicação e Relações Exteriores: avença.
 - ✓ Gabinete de Assessoria Jurídica: avença.
 - ✓ Gabinete de Auditoria e Qualidade: mobilidade interna.
 - ✓ Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão: mobilidade interna.

No âmbito dos Serviços Desconcentrados consensualizou-se a seguinte estrutura para cada um dos CEFP:



Quadro 2: Estrutura tipo dos CEFP

	Diretor 1 Diretor	
Serviço de Emprego e Inserção na Vida Ativa	Serviço de Formação e Orientação Vocacional e Profissional	Serviço de Administração, Finanças e Recursos Humanos
2 Técnicos	2 Técnicos	1 Técnico

Nota: No caso da escola de Artes e Ofícios propõe-se apenas 1 Diretor, 1 Técnico de Formação e 1 Técnico Financeiro.

Os recursos humanos nos Serviços Desconcentrados apresentam a seguinte situação atual e proposta:

Quadro 3: Recursos humanos dos serviços desconcentrados

SERVIÇOS DES		
ATUAL	Variação	
CEFP Praia 1 Diretor 1 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Financeiro	CEFP Praia 1 Diretor 2 Técnicos Emprego (1) 2 Técnicos Formação/OPV (1) 1 Técnico Financeiro	0 +1 +1 0
CEFP Variante 1 Diretor 0 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Financeiro	CEFP Variante 1 Diretor 2 Técnicos Emprego (2) 2 Técnicos Formação/OPV (2) 1 Técnico Financeiro	0 +2 +1 0
CEFP Santa Catarina 1 Diretor 1 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Financeiro	CEFP Santa Catarina 1 Diretor 2 Técnicos Emprego (1) 2 Técnicos Formação/OPV (1) 1 Técnico Financeiro	0 +1 +1 0
CEFP Santa Cruz 0 Diretor 1 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Financeiro	CEFP Santa Cruz 1 Diretor ⁽¹⁾ 2 Técnicos Emprego ⁽²⁾ 2 Técnicos Formação/OPV ⁽²⁾ 1 Técnico Financeiro	+1 +1 +1 0
CEFP Sal 1 Diretor 1 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Financeiro	CEFP Sal 1 Diretor ⁽³⁾ 2 Técnicos Emprego ⁽¹⁾ 2 Técnicos Formação/OPV ⁽¹⁾ 1 Técnico Financeiro	0 +1 +1 0
CEFP Fogo 0 Diretor 1 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Financeiro	CEFP Fogo 1 Diretor ⁽¹⁾ 2 Técnicos Emprego ⁽²⁾ 2 Técnicos Formação/OPV ⁽²⁾ 1 Técnico Financeiro	+1 +1 +1 0





CEFP Santo Antão CEFP Santo Antão 1 Diretor 1 Diretor 1 Técnico Emprego 2 Técnicos Emprego (2) 1 Técnico Formação/OPV 2 Técnicos Formação/OPV (2) 1 Técnico Financeiro 0 Escola de Artes e Ofícios 0 Diretor (1) 0 Técnico Formação/OPV 1 Técnico Formação/OPV (1)	CEFP São Vicente 1 Diretor 1 Técnico Emprego 2 Técnicos Formação/OPV 1 Técnico Financeiro		0 +1 0 0
0 Diretor 1 Diretor (1) +1	1 Diretor 1 Técnico Emprego 1 Técnico Formação/OPV	1 Diretor 2 Técnicos Emprego ⁽²⁾ /OPV 2 Técnicos Formação/OPV ⁽²⁾	+1 +1
0 Técnico Financeiro 1 Técnico Financeiro +1	0 Diretor 0 Técnico Formação/OPV 0 Técnico Financeiro	1 Diretor ⁽¹⁾ /OPV 1 Técnico Formação/OPV ⁽¹⁾ 1 Técnico Financeiro ⁽¹⁾	+1

Notas: ⁽¹⁾ Orçamentados os aumentos para 2018; ⁽²⁾ Não orçamento para 2018, mas necessário; ⁽³⁾ Coordenadores interinos ainda.

No caso das admissões que se venham a concretizar deve-se considerar a existência de hipóteses alternativas.

No que respeita ao Gabinete de Comunicação e Relações Exteriores e ao Gabinete de Apoio Jurídico, a figura é de colaboradores 'avençados'.

Nos demais casos, pode-se explorar a possibilidade de utilizar a figura da 'mobilidade profissional' (mobilidade entre ministérios) e a figura de 'estagiário', em vez de se contratar imediatamente pessoas efetivas no exterior da Instituição.





5. FIGURINO INSTITUCIONAL E QUADRO LEGAL

5.1. Contexto e referencial

Neste capítulo apresenta-se o contexto e o referencial de decisão sobre o figurino institucional e o quadro legal.

O estudo orientou o seu foco para adequar o figurino institucional do IEFP às orientações estratégicas a operacionalizar para o setor, sendo importante, para o efeito, analisar brevemente o novo contexto em que o IEFP realiza a sua missão, bem como as opções definidas para o setor, a nível macropolítico, de modo a que a proposta a ser formulada seja congruente com as diretivas e os normativos referenciadores, sem descurar as boas práticas de *benchmarking* e as ilações decorrentes da própria experiência acumulada pelo IEFP desde a sua criação.

Ao longo dos anos, mas sobretudo a partir da década de 1990, foram ensaiadas diferentes modalidades de intervenção do Estado de Cabo Verde na promoção do emprego e da formação profissional, mantendo-se, em todas elas, o IEFP como instituição indispensável à prossecução das funções do Estado no setor, ainda que com variações ao nível de suas competências e atribuições, e com a participação ou envolvimento de diferentes entidades públicas, dotadas de atribuições específicas, em vários aspetos coincidentes, complementares ou mesmo potencialmente conflituantes com as do Instituto.

Antes da aprovação, em 2003, do primeiro Regime Jurídico Geral da Formação Profissional⁽¹⁾ [ver notas no final deste capítulo] e alguns anos após a entrada em vigor deste diploma, o IEFP foi, praticamente, a única instituição que atuava no setor da formação profissional, razão pela qual o modelo de descentralização institucional adotado conferia ao Instituto o poder de regular, acreditar e avaliar todo o sistema de formação profissional, público e privado, o que deixava de engendrar algum paradoxo, posto que, sendo parte interessada na oferta de formação profissional, através dos seus centros, lhe cabia acreditar, certificar, financiar e avaliar a formação desenvolvida por todas as entidades formadoras, incluindo as privadas — estas últimas concorrentes dos centros integrados no IEFP.

Procurando superar esta ambiguidade, foram criados, em anos subsequentes, entre outros, o Sistema Nacional de Qualificações⁽²⁾, dotados de uma Unidade de Coordenação, que assegura a regulação, a acreditação e o monitoramento de todo o sistema de formação profissional, e o Fundo (autónomo) de Promoção do Emprego e da Formação, com intervenção nos setores público e privado⁽³⁾.

Por outro lado, com vista a pôr cobro à dispersão de atividades e esforços, e maximizar a utilização de recursos e potenciar ganhos de sinergias entre ministérios e instituições que atuam nos setores de educação, formação e emprego, foram aprovados, em 2013, a Carta





de Política Integrada de Educação, Formação e Emprego (PIEFE) e o Plano Estratégico da PIEFE, bem como a respetiva Unidade de Gestão.

Se a nível do emprego o Governo sempre se dotou de um serviço central, no campo da formação profissional o Executivo cabo-verdiano não dispunha, até ao início da atual Legislatura (2016-2021), de um serviço central específico, tendo conferido ao IEFP e a outras entidades, nomeadamente as referidas atrás, competências e atribuições cuja execução buscava atuações articuladas que, embora tivessem ocorrido no quadro da PIEFE, sobretudo a nível dos técnicos das entidades envolvidas, pecavam pela não assunção cabal de responsabilidades ao nível da cúpula dirigente e pela ausência de mecanismos institucionais de articulação das entidades a nível concelhio ou de ilha no que tange ao planeamento, à execução e à avaliação de atividades de formação e qualificação.

Na verdade, diversos estudos evidenciam défices de articulação entre as diferentes entidades que atuam nos setores do emprego e da formação profissional, assim como uma insuficiente harmonização ou adequação entre a formação e o emprego.

Não sendo conhecidas, entre outras, decisões do Governo sobre o futuro do Fundo de Emprego e da Formação Profissional, para o qual o IEFP formulou uma proposta de cenários, bem como da Política e do Plano Integrados de Educação, Emprego e Formação, esta indefinição não deixa de condicionar, de algum modo, a elaboração da proposta de figurino institucional e quadro legal do IEFP.

Entretanto, a nova Lei Orgânica do Ministério da Economia e Emprego⁽⁴⁾ apresenta opções que permitem compreender o contexto institucional e o referencial normativo de suporte para a realização de tal desiderato.

Com efeito, de acordo com o referido diploma, o Ministério da Economia e do Emprego, além de integrar as áreas de Emprego e Desenvolvimento Empresarial, abarca domínios outrora afetos ao departamento governal da Juventude e Desenvolvimento de Recursos Humanos, em especial a formação profissional, razão pela qual, na sua estrutura orgânica, figura a Direção-Geral do Emprego, Formação Profissional e Estágios Profissionais (DGEFPEP), que é o "serviço central de conceção, planeamento e de integração técnica e normativa nos domínios da formação profissional, do emprego e do empreendedorismo, bem como dos estágios profissionais"⁽⁵⁾.

Entretanto, para uma compreensão cabal do leque de competências da DGEFPEP, importa considerar as atribuições que a Lei Orgânica confere especificamente aos serviços que integram a estrutura orgânica dessa Direção-Geral:

O Serviço de	Emprego e	Estágios	Profissionais,	que se	ocupa	da "	'conceção	е
formulação de	e políticas de	emprego	que visam ass	egurar a	a adequa	ição (da realidad	le
do mercado d	le emprego e	a atualiza	ação permanei	nte dos i	instrume	entos	necessário	วร





às atividades do MEE relacionadas com a procura de emprego, manutenção da empregabilidade, inserção e integração na vida ativa e, em geral, a gestão do mercado de emprego $^{\prime\prime}$ (6).

O Serviço de Formação Profissional, que se ocupa da "conceção e formulação de políticas de formação profissional, que visam assegurar a adequação da formação profissional às realidades do mercado de emprego e à atualização permanente dos instrumentos necessários às atividades do Ministério relacionadas com a procura de empregabilidade"⁽⁷⁾.

De uma análise sumária às competências e atribuições da DGEFPEP e respetivos serviços resulta que as mesmas enfatizam as funções de formulação de políticas, normas e decisões de acompanhamento e avaliação das atividades de execução, havendo, contudo, uma considerável afinidade, ou mesmo coincidência, de várias atribuições com as que até ao presente têm sido conferidas ao IEFP (e outras entidades, como a Unidade de Gestão do Sistema Nacional de Qualificações, por exemplo).

No entanto, mais importante que a existência, no plano legal, de ambiguidades ou zonassombra suscetíveis de engendrar conflitos positivos e negativos de competências, problema que, de resto, sempre existiu, eventualmente em menor grau, no ordenamento jurídico aplicável ao emprego e à formação profissional, nota-se no recente discurso político cabo-verdiano uma recentragem das políticas, normas e medidas para o setor, com maior ênfase na promoção do emprego e da empregabilidade, apresentando-se a formação e os estágios profissionais como elementos instrumentais e constitutivos do programa ou pacote de medidas ativas de emprego.

Importa, pois, que se proceda, com urgência, à alteração ou aprovação dos novos Estatutos do IEFP e dos Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP), quer porque muitas das suas atuais disposições estatutárias devem considerar-se tacitamente revogadas, quer pela necessidade de esses diplomas traduzirem, adequadamente, as diretrizes e orientações políticas para o setor.

5.2. Reformulação do figurino institucional e quadro legal

Na reformulação do quadro legal que estabelece o figurino institucional do IEFP, o foco principal é o conjunto das atribuições do Instituto, seus órgãos e serviços, relevando-se as funções de:

Execução das políticas e do quadro legal que regula o setor.
Intermediação das relações entre as empresas, os utentes e as atividades de formação.





	omoção do emprego, da empregabilidade e do empreendedorismo, mediante a plementação de políticas e medidas ativas.		
tra	centragem das ações de formação e qualificação profissional de modo a duzirem as necessidades da economia e do mercado e as perspetivas de alização profissional dos cidadãos.		
inte	ciculação sistemática e atuação em rede colaborativa com diversas entidades ervenientes no setor, tanto públicas como privadas, de nível central e local / gional.		
Outrossim, a revisão do quadro organizacional deve fazer-se numa perspetiva que, por um lado, traduza a opção por uma gestão orientada para os resultados e, por outro, possibilite a adequação da estrutura de gestão de modo a aprimorar-se o nível de eficiência e eficácia dos órgãos e serviços, sem prejuízo do princípio da economia de estruturas e recursos, para o que concorre o envolvimento dos técnicos na coordenação dos gabinetes e unidades funcionais, a par de uma técnica de redação flexível, que permite a introdução de possíveis ajustamentos sem a necessidade de revisão do quadro legal.			
Como se referiu anteriormente, o facto de ainda não se ter tomado uma decisão política sobre o futuro do Fundo de Financiamento do Emprego e da Formação Profissional não permite incorporar nos Estatutos normas de detalhe sobre a matéria, limitando-se a incluir, nas atribuições do IEFP, a de gerir ou comparticipar na gestão de fundos de emprego e de formação profissional criados pelo Estado nos termos legais e regulamentares aplicáveis, deixando-se em aberto a possibilidade de se optar, em sede da tomada de decisão governamental, por diferentes cenários: manutenção do figurino atual; manutenção de um fundo autónomo, com ajustamentos a nível da sua gestão, com a representação do IEFP, do departamento governamental responsável pelas finanças e do setor privado; extinção do fundo autónomo, optando-se pela existência de fundos ou linhas de financiamento do emprego e da formação profissional, geridos nos termos legais.			
na propos em parcer	se refira expressamente ao Sistema Integrado de Edução, Formação e Emprego, eta estão, no entanto, contemplados mecanismos de articulação e de trabalho ria com as e demais instituições ou entidades que atuam no setor, como se u anteriormente.		
	rência da Configuração Estrutural pretendida no quadro da reestruturação onal do IEFP, propõe-se alterações significativas aos Estatutos existentes:		
	ratutos do IEFP (Apêndice I). ratutos dos Centros de Emprego e Formação Profissional (Apêndice II).		





Assim, os Estatutos refletem do IEFP as decisões tomadas no que respeita à reestruturação organizacional:

- ☐ A manutenção dos atuais órgãos de gestão do IEFP, designadamente o Presidente, o Conselho de Administração, o Conselho Técnico e o Conselho Consultivo, com as seguintes alterações:
 - ✓ Existe atualmente, no Conselho de Administração, um cargo de Administrador Executivo e um cargo de Administrador não-Executivo, mas, em função de necessidades concretas, o cargo de Administrador não-Executivo pode dar lugar a um segundo Administrador Executivo, conferindo maior funcionalidade, dinamismo e eficácia ao Conselho de Administração, caso haja necessidade;
 - ✓ Integração dos Diretores dos Centros de Emprego e Formação Profissional no Conselho Técnico, cujas reuniões podem realizar-se com a participação dos membros de forma presencial ou a distância, tirando partido das possibilidades oferecidas pelas tecnologias de informação e comunicação;
 - ✓ Introdução de algumas alterações na composição do Conselho Consultivo, que doravante é presidido pelo Presidente do IEFP (afastando-se da opção pela presidência rotativa, com evidentes limitações) e a integrar, como membros, um representante de cada Câmara de Comércio, um representante da Câmara do Turismo e um representante de cada Central Sindical, enquanto os dois Administradores Executivos passam a ter assento no órgão, mas sem direito a voto.
- A introdução de um Departamento de Recursos Humanos, cujas funções dessa natureza, atualmente atribuídas ao Departamento Administrativo e Financeiro, migram para aquele departamento; os titulares dos Departamentos (Emprego, Formação, Recursos Humanos e Administração e Finanças) passam a designar-se por Diretores de Serviço, em lugar do cargo de Coordenadores, com a possibilidade de os Departamentos se subdividirem em Unidades Funcionais, integradas por técnicos e sob a supervisão do Diretor do Departamento, sem prejuízo de, em caso de existir mais do que um técnico, ser designado um deles para funções de coordenação das respetivas atividades, não devendo acarretar mais encargos financeiros.
- A criação de novos Serviços, nomeadamente quatro Gabinetes (Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão; Gabinete de Qualidade e Auditoria; Gabinete de Comunicação e Relações Externas; Gabinete de Assessoria Jurídica), integrados por técnicos, sendo a coordenação atribuída em regime de pelouros ao Presidente e ao/s Administrador/es Executivo/s, sob proposta do Conselho de Administração.

Em relação aos Estatutos dos CEFP cabe realçar que:





Os Centros mantêm-se como estruturas desconcentradas do IEFP, que se regem por Estatutos próprios, sem prejuízo de se submeterem às disposições dos Estatutos e regulamentos do IEFP, às deliberações do Conselho de Administração e ao quadro legal aplicável.
Os Centros passam a ser dirigidos por um Diretor, equiparado a Diretor de Serviços, e são dotados de serviços próprios, nomeadamente Serviço de Emprego e Inserção na Vida Ativa; Serviço de Formação e Orientação Vocacional e Profissional; Serviço de Administração, Finanças e Recursos Humanos.
As atribuições dos CEFP e as atribuições específicas dos seus Diretores e Serviços são profundamente reformuladas, de modo a adequarem-se às novas exigências do cumprimento da sua missão.
Os Serviços dos CEFP são integrados por pessoal técnico ou de outra categoria que lhes seja afeto, devendo um desses efetivos, caso sejam em número de dois ou superior, a coordenar as atividades, não acarretando esta função mais encargos financeiros.
Nos termos definidos por diploma próprio, os CEFP podem dispor de estruturas especializadas de qualificação profissional, incubação de negócios e empreendimentos e outras que se mostrarem necessárias ao cumprimento das suas atribuições.
Os poderes de supervisão dos CEFP por parte do IEFP são clarificados.

NOTAS

- (1) Cf. Decreto-Lei nº 37/2003, de 6 de outubro.
- (2) Cf. Decreto-Lei nº 20/2010, de 14 de junho, que regula o Regime Jurídico Geral do Sistema Nacional de Qualificações e define os instrumentos, ações e estruturas necessárias ao seu funcionamento e desenvolvimento.
- (3) Cf. Resolução nº 5/2012, de 25 de Janeiro, que cria o Fundo de Promoção do Emprego e da Formação Decreto-Regulamentar nº 4/2012, de 29 de fevereiro, que aprova os respetivos Estatutos.
- (4) Cf. Decreto-Lei nº 65/2016, de 28 de Dezembro.
- (5) São atribuições da DGEFPEP:
 - a) Assegurar a execução das atividades definidas pelo Governo, auscultar regularmente os responsáveis do setor e afinar estratégias e metodologias para a concretização das políticas governamentais no domínio do emprego e da formação profissional;
 - b) Realizar estudos, em articulação com a DGPOG, e elaborar pareceres necessários à formulação da política de emprego, autoemprego, de formação profissional e empreendedorismo;





- c) Propor medidas de mercado de emprego e de formação profissional;
- d) Propor a regulamentação adequada para os setores da formação e do emprego;
- e) Definir os objetivos gerais da política de emprego e de formação profissional, propor medidas e programas, e elaborar os projetos de diploma e de regulamentação necessários;
- f) Elaborar indicadores e instrumentos básicos para o acompanhamento e avaliação das medidas de emprego e da política de formação profissional;
- g) Acompanhar a implementação e a execução das medidas de política de emprego, de formação profissional e autoemprego e empreendedorismo, coordenar a avaliação da sua execução e contribuir para a eficácia das intervenções, recorrendo a estudos de impacto e outros que visem a melhoria dos setores do emprego e da formação profissional;
- h) Acreditar as entidades formadoras e os centros e estabelecimentos de formação profissional;
- i) Inspecionar as atividades técnicas dos centros, agências e balcões de emprego;
- j) Proceder à pesquisa e tratamento de documentação e informação profissional;
- k) Desenvolver atividades que contribuam para a consolidação das políticas de emprego e de formação profissional e, em especial, a promoção de atividades de investigação no âmbito do emprego e da formação profissional;
- I) Acompanhar os trabalhos decorrentes das ações de cooperação internacional relativos aos setores do emprego e da formação profissional;
- m) Participar na elaboração de propostas de investimento para o setor e acompanhar a execução dos orcamentos;
- n) Propor a criação de centros e polos de formação profissional;
- o) Propor a criação de centros, agências e balcões de emprego;
- p) Articular com a DGPOG os apoios de natureza técnico-administrativo de desenvolvimento de atividades nas áreas do emprego e da formação profissional;
- q) Exercer outras tarefas que lhe forem superiormente atribuídas (cf. artº 36º da supracitada Lei).
- (6) São atribuições do Serviço de Emprego e Estágios Profissionais:
 - a) Conceber e propor a definição de políticas que desenvolvam as competências dos jovens que procuram um primeiro ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade;
 - b) Propor o desenvolvimento de uma política de experiência prática em contexto de trabalho, com o objetivo de promover a inserção de jovens no mercado de trabalho ou a reconversão profissional dos desempregados;
 - c) Apoiar a transição entre o sistema de qualificações e o mercado de trabalho;
 - d) Dinamizar a criação de oportunidades para os jovens porem em prática os conhecimentos adquiridos na formação académica ou profissional;
 - e) Conceber medidas de política de fomento e apoio a iniciativas que visam o fomento do empreendedorismo e o autoemprego em áreas chave do desenvolvimento do país;
 - f) Preparar medidas de política de fomento e apoio a iniciativas que conduzam à criação de postos de trabalho, em unidades empresariais ou de serviços já existentes ou que possam ser promovidas através de incentivos especiais;
 - g) Gizar, em colaboração com os demais departamentos, programas específicos com vista a criar emprego no seio de grupos-alvo identificados com manifesta dificuldade de acesso e ou inserção no mercado de trabalho;
 - h) Desenvolver os instrumentos necessários ao fomento de relacionamento técnico com os parceiros sociais:
 - i) Encomendar e divulgar informações sobre as ofertas e necessidades de emprego existentes no mercado de trabalho;
 - j) Acompanhar e avaliar permanentemente o crescimento do setor informal tendo em conta o seu impacto sobre o emprego;
 - k) Proceder à análise dos postos de trabalho, da mobilidade profissional, demográfica e geográfica da mão-de-obra;





- I) Exercer outras tarefas que lhe forem superiormente atribuídas (cf. artº 37º da Lei Orgânica do Ministério da Economia e Emprego).
- (7) São atribuições do Serviço de Formação Profissional:
 - a) Conceber medidas que tenham em vista a adequação da formação profissional às necessidades sociais e económicas do país;
 - b) Conceber, em articulação com os parceiros sociais, medidas de política com vista a suprir as necessidades de formação de mão-de-obra qualificada e atenuar os desequilíbrios do mercado de formação profissional a nível nacional, regional e local;
 - c) Conceber, em articulação com os setores, programas específicos com vista à formação de grupos-alvo identificados com manifesta dificuldade de acesso à formação profissional;
 - d) Criar e manter atualizados ficheiros e base de dados das estruturas de formação com menção das respetivas modalidades de formação por elas ministradas, necessários à atualização da Carta Nacional de Formação;
 - e) Coordenar a implementação de normas de funcionamento dos centros e estabelecimentos de formação acreditados;
 - f) Definir, em concertação com outros departamentos, a política de formação de formadores;
 - g) Conceber medidas que tenham em vista a adequação das políticas de formação profissional e resolver os desequilíbrios do mercado em termos de carência de mão-de-obra a nível nacional, em parceria com as câmaras municipais, a nível regional e local (cf. artº 38º da Lei Orgânica do Ministério da Economia e Emprego).





6. GESTÃO PARTICIPADA POR RESULTADOS

6.1. Introdução

O Programa do Governo da IX Legislatura [cit. Programa de Governo – IX Legislatura, 2016] estabelece que se pretende "construir um Cabo Verde desenvolvido, inclusivo, democrático, aberto ao mundo, moderno, seguro, onde impera o pleno emprego [...] e trabalho decente para todos."

No curto prazo pretende-se levar a cabo a "promoção de políticas ativas de emprego" e, em diversos setores, "assegurar a formação, qualificação e especialização" dos recursos humanos do país. Tal orientação coloca no topo da agenda "objetivos de crescimento e de emprego [;] uma aposta efetiva na certificação [;] no sistema de informação da procura e da oferta [;] na identificação atempada das deficiências e limitações [do] mercado e num sistema de formação em parceria com o sector privado mesmo ao nível da gestão das instituições de promoção da formação capaz de qualificar a mão-de-obra cabo-verdiana."

Neste cenário, o IEFP e os seus serviços desconcentrados, em parceria com outras instituições públicas e privadas, orienta-se para a promoção e execução de políticas ativas de emprego e de programas de formação profissional que satisfaçam as necessidades do mercado de trabalho, contribuindo para expandir o emprego digno, as qualificações profissionais relevantes, atitudes empreendedoras e, consequentemente, gerar maior rendimento para a população.

No sentido de modernizar a sua gestão para fazer face aos novos desafios que se perfilam no horizonte, o IEFP necessita, na sequência da implementação de uma nova configuração estrutural e de novos Estatutos do IEFP e dos CEFP, de proceder a uma reorientação do modelo de gestão de modo a tornar a Instituição mais eficiente, mais eficaz e mais efetiva.

6.2. Modelos

A expressão 'modelo de gestão' refere-se ao modo como as instituições organizam atividades e recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras de acordo com a sua cultura organizacional, a sua missão, os seus valores, a sua visão e os seus objetivos.

Existem, e coexistem, diversos modelos de gestão que, ao longo do tempo, corresponderam a alterações do macroambiente socioeconómico e dos ambientes organizacionais, traduzido em modelos de gestão hoje denominados de 'modelos tradicionais de gestão', 'novos modelos de gestão' e "modelos emergentes'.

Diante de mais de uma dezena de modelos destacam-se cinco que são mais comuns de encontrar nas organizações:





Clássico (o que se faz).
Comportamental (quem faz).
Pragmático (como se faz).
Sistémico (porque se faz).
Contingencial (quando se faz).

O 'modelo clássico' foca-se na melhoria das tarefas de modo a tornar a gestão mais eficiente, socorrendo-se de uma forte aderência a normas e padrões rígidos de execução; o 'modelo comportamental' centra-se na motivação dos empregados e na dinâmica de grupos com vista a aumentar a produção individual; o 'modelo pragmático' coloca a ênfase nos objetivos e nos resultados que condicionam a dimensão, a estrutura e a orientação das organizações, mas absorveu os conceitos de comunicação, motivação, dinâmica de grupos e liderança; o 'modelo sistémico ou estratégico' inova na passagem do foco nos aspetos internos das organizações para os aspetos externos, dando grande importância à envolvente e sendo por ela influenciada; o 'modelo contingencial' que foca a capacidade de adaptação das organizações ao ambiente externo em mudança permanente.

Tendo em consideração que não existem modelos de gestão a funcionar em estado puro, que no quadro global atual o Programa do Governo defende "a promoção da qualidade e cultura de resultados" a diversos níveis da vida nacional e que o IEFP assume como desafio otimizar os seus resultados mediante uma reorientação para a consecução concreta de objetivos e resultados desejados e necessários, adotou-se como opção um modelo de gestão originalmente 'pragmático' com ênfase nos objetivos e nos resultados, mas contendo uma perspetiva mista que privilegia a capacidade de liderança, a participação e a motivação dos atores organizacionais, bem como a escuta permanente à sociedade civil, quer se trate de entidades em geral quer se trate de cidadãos em particular beneficiários dos produtos e dos serviços públicos de emprego, empreendedorismo e formação profissional, e ainda a capacidade de ajustamento contingencial a mudanças rápidas da envolvente.

6.3. Conceito de gestão participada por resultados

O termo 'gestão participada por resultados' tem origem no inglês *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR) e foi apresentado pela primeira vez por Peter Drucker, um dos mais importantes teóricos da administração moderna, no livro The Practice of Management (1954).

A ideia baseou-se nas excelentes ideias e contributos que Mary Parker Follett, brilhante teórica dos primórdios do século XX, produziu no seu ensaio The Giving of Orders (1926). Mais tarde, George Odiorne, aluno de Drucker, continuou a desenvolver a ideia e publicou o livro Management Decisions by Objectives (1960), adotado por inúmeras empresas de grande dimensão (Hewlett-Packard, Xerox, DuPont, Intel...).





O conceito desenvolvido baseia-se numa metodologia de natureza administrativa focada na concretização de metas que alinha planeamento, avaliação e controlo, tendo por base uma efetividade e flexibilização dos processos e orientação para a promoção da eficiência, da eficácia e da responsabilidade na gestão, sendo tributária de uma liderança de natureza participativa na monitorização dos processos de gestão e envolvendo todos os funcionários.

O líder da gestão participada por resultados é aquele que se compromete a decidir em conjunto com a equipa e em alcançar aquilo que se objetiva através dela e da sua força de trabalho.

O comprometimento de toda a equipa é fundamental, especialmente porque o alcance dos objetivos não depende do número de horas trabalhadas mas do empenho para a finalização das metas, mudando o foco de gestão nos processos para o foco nos resultados, enfatizando-se os valores da instituição e os objetivos a alcançar com priorização dos resultados em todas as ações empreendidas.

6.4. Características da gestão participada por resultados

O modelo de gestão participada por resultados (GPR) caracteriza-se por traduzir objetivos em resultados concretos, promovendo uma melhoria clara dos processos e contribuindo para a tomada de decisão, razão pela qual é muito importante para o planeamento estratégico porque se assume como o fluxo necessário para alcançar as metas e os objetivos traçados.

Em consequência, a gestão participada por resultados visa converter intenções estratégicas em resultados concretos que são definidos, monitorados e avaliados sistematicamente e em tempo real por meio de um ciclo de gestão com base em duas premissas principais:

 Os resultados das ações devem ser o centro de todo o processo de gestão. O trabalho em equipa deve ser valorizado mediante a integração e a participação de todos os setores da Instituição no processo de gestão.
Durante o processo ocorre a retroalimentação do sistema de gestão, que permite ações corretivas e inovadoras em função da análise previamente efetuada e dos resultados obtidos ou em curso.
Tal sistema requer a combinação de alguns fatores organizacionais essenciais:
Pensamento estratégico.Liderança firme, participativa e coesa.





П	Configuração estrutural bem definida.
	Recursos humanos e financeiros adequados aos objetivos.
	•
Ч	Tecnologias de informação e comunicação.
	Cadeia logística.
	Gestão da qualidade total.
	Monitorização do processo de negócio da Instituição.
	Mensuração e avaliação do desempenho.

Esquematicamente a gestão participada por resultados pode ser vista assim:

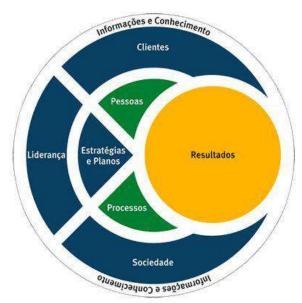


Figura 7: Gestão Participada por Resultados

Fonte: Reprodução / Internet

A Instituição requer, com base num conjunto de informações e conhecimentos de natureza diversa, uma liderança capaz de promover estratégias e planos adequados aos objetivos a alcançar, tendo por suporte pessoas e processos que trabalham para resultados em função dos clientes e da sociedade.

O modelo GPR funciona em estruturas não burocráticas, autonomia funcional e liderança participativa, proporcionando envolvimento na tomada de decisão, incluindo ferramentas como o planeamento estratégico, a gestão de riscos, a monitorização e a avaliação dos resultados. A conjugação destes fatores deve assegurar:

- ☐ Eficiência. Fazer as coisas adequadamente; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; reduzir os custos.
- ☐ Eficácia. Fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização dos recursos; obter resultados.





	Efetividade. Manter-se no seu ambiente institucional; apresentar resultados globais positivos permanentemente e ao longo do tempo.
6.5	5. Etapas da gestão participada por resultados
O mod	delo GPR desenvolve-se em cinco etapas para a sua implementação:
	Revisão dos objetivos organizacionais. O corpo diretivo da Instituição deve possuir uma visão clara dos objetivos-macro, conhecer o planeamento estratégico e a visão da Instituição.
	Definição dos objetivos. Líderes e liderados devem se reunir para estabelecer acordos sobre os objetivos e os resultados esperados do seu trabalho, fixando prazos para alcançar as metas almejadas.
	Monitoração do progresso. Deve-se definir previamente períodos para reunião e análise conjunta do curso das ações e da sua compatibilidade com o que foi estabelecido de modo a verificar-se se os objetivos são alcançados ou se é necessário efetuar correções dentro dos prazos definidos, sendo desejável que a monitoração do progresso esteja sujeita a reuniões regulares (sendo, no caso concreto, trimestral a nível no Conselho Técnico e mensal através de reuniões nos CEFP, com relatórios mensais aos Serviços Centrais para avaliação de resultados e eventuais correções.
	Avaliação de desempenho. No final de determinados períodos de funcionamento é necessário avaliar o desempenho de cada atuação, quer individual quer em grupo, aferindo resultados alcançados.
	Recompensas. Na última etapa do ciclo, os funcionários devem receber recompensas, de acordo com o modelo estabelecido de gestão participada por resultados, de modo a premiar o seu desempenho e estimular o envolvimento em novos objetivos (por exemplo, premiação financeira, viagens, acessórios).

6.6. Aplicação genérica

Existem inúmeros modos de exercer a gestão participada por resultados. A partir do momento em que se identificam metas específicas a atingir numa Instituição, podem ser definidas em todos os domínios de atividades.

Alguns objetivos são coletivos e outros são individuais, desde que permitam aos funcionários visualizar o que é necessário realizar e como, fazendo ambos parte da tarefa a concretizar.





No modelo GPR o topo estratégico determina a visão e os objetivos estratégicos a realizar no âmbito de um determinado período de tempo e o corpo diretivo controla as atividades dos vários departamentos.

Esse controlo efetua-se mediante a mensuração de desempenho na gestão participada por resultados num processo de busca, obtenção e divulgação dos fatores críticos da Instituição, levando em consideração indicadores qualitativos e quantitativos e sinalizando o alcance dos objetivos pretendidos.

Os indicadores de resultados são a base da memória da Instituição na medida em que apoiam a gestão quotidiana feita pelos funcionários, devendo estar sempre bem ligados à visão, aos valores e aos objetivos da Instituição.

A definição de objetivos tem associado o SMART mnemónico que determina as seguintes características para a definição de um objetivo:

	Mensurável.
De um	na forma geral, é desejável que os indicadores possuam as seguintes propriedades:
	Relevância social. Pertinência da sua produção para indicar uma questão de relevância social.
	Validade. Grau de proximidade entre o conceito e a medida, isto é, a capacidade de representação do conceito e do resultado que o indicador se propõe operacionalizar.
	Sensibilidade. Capacidade do indicador refletir as mudanças da dimensão social de interesse.
	Especificidade. Capacidade de refletir alterações estritamente decorrentes das políticas públicas empreendidas.
	Cobertura e desagregação. Capacidade de medir a dimensão social de interesse em diversos estratos úteis ao planeamento das políticas públicas.
	Confiabilidade. Qualidade dos dados usados no cômputo do indicador, tal como significância estatística de planos amostrais, precisão de registos administrativos, imparcialidade de questionários aplicados.





	Periodicidade e tempestividade. Regularidade e oportunidade de obtenção dos dados para cálculo do indicador visando correções de políticas públicas em tempo útil.	
	Historicidade e comparabilidade. Disponibilidade de séries históricas extensas e comparáveis, de modo a permitir a comparação com situações do passado, inferir tendências e avaliar efeitos de eventuais políticas públicas implementadas.	
	Inteligibilidade, comunicabilidade e reprodutibilidade. Transparência da metodologia de construção do indicador de modo a viabilizar a sua compreensão e eventual reprodução.	
	Factibilidade dos custos de obtenção. Razoabilidade dos custos de produção de um indicador.	
O 'Apêndice III – Monitorização da Gestão Participada por Resultados' apresenta um pequeno formulário indicativo de um modelo de monitoria de objetivos estratégicos e operacionais para o Instituto do Emprego e Formação Profissional.		
6.7	. Vantagens do modelo de gestão participada por resultados	
desafio objetiv	icamente considera-se que o modelo de GPR obriga a uma liderança consciente dos os e das mudanças necessárias a efetuar. O modelo pode melhorar a clareza dos vos a alcançar e ampliar a comunicação e a coordenação entre líderes e liderados, ado a resolver melhor os problemas.	
	A comunicação é importante para as pessoas se sentirem valorizadas e mais confortáveis na exposição de ideias e sugestões, facilitando-se o processo de desenvolvimento.	
	O envolvimento dos colaboradores em todo o processo de definição de objetivos e metas é fundamental para alinhar expectativas comuns, implicando-se mais nas suas tarefas e responsabilidades, por meio da tradução destas em resultados e metas a serem atingidas, aumentando a sua capacitação e a sua satisfação profissional.	
	A racionalização dos processos e dos métodos de organização do trabalho aumenta, na medida em que com uma maior responsabilização melhora o interesse dos indivíduos pelo que acontece na sua unidade / serviço levando-os a propor medidas e métodos de racionalização.	





	O processo de decisão acelera-se através de uma maior delegação de poderes, sendo possível que uma decisão se tome ao mais baixo nível capaz de se realizar.
r	O grau de autonomia relativa aumenta e, consequentemente, eleva-se o grau de esponsabilidade dos indivíduos, o que conduz a um desenvolvimento das capacidades e das aptidões individuais com impacto no comportamento peculiar da burocracia, substituída pela contratualização de objetivos e metas claros.
r c r F	As responsabilidades e respetiva descentralização implica que as rotinas, os métodos e os procedimentos de gestão em vigor na organização tenham em consideração este sistema de gestão. Se as rotinas administrativas não tiverem a necessidade de obter a opinião e a participação das pessoas, tendem a matar o próprio sistema. Logo, não são as pessoas que vão ter de se adaptar às rotinas, pelo contrário, todas as rotinas que sejam criadas é que têm de se adaptar às pessoas e ao sistema.
r	O compromisso com os objetivos da Instituição, mediante a contratualização de resultados, autonomias e sanções é tendencialmente maior na medida em que os objetivos dos funcionários também são estabelecidos pelos próprios, permitindohes compreender melhor o valor do seu trabalho e entrosá-los na equipa.
f p	As questões monetárias passam a ter relevância a partir do momento em que a filosofia de política salarial tenha em consideração o grau de responsabilidade das pessoas, dando lugar a novos sistemas de remuneração equitativos face às responsabilidades assumidas.
diminuir	se que tais vantagens se reflitam na eficiência e eficácia da Instituição, permitindo custos, aumentar a produtividade e alcançar os resultados esperados, lando a efetividade institucional.
6.8.	Desvantagens do modelo de gestão participada por resultados
•	de ser conhecido há mais de meio século o modelo GPR falhou em diversas s, por duas razões principais e opostas:
ŗ	Os dirigentes estabeleciam objetivos tão elevados que ninguém conseguia atingir o pretendido pelo topo estratégico, ou se eram atingidos poderiam resultar em baixa qualidade por virtude de se utilizarem todos os meios possíveis para os alcançar.
	Os dirigentes deixavam que os grupos calculassem os objetivos sempre por baixo, a fim de não se arriscarem a não cumpri-los.
Tais situ	ações aconteciam por duas outras ordens de razões:





	No primeiro caso, porque os objetivos eram puramente operacionais e o método de gestão participada por resultados não definia objetivos humanos, isto é, tal método era desligado de um envolvimento efetivo de todo o corpo social e somente podia funcionar num contexto em que os recursos humanos fossem considerados como vantagem comparativa.
	No segundo caso, porque as direções falhavam na motivação e na gestão do corpo social, não podendo ativar, por falta de compreensão, os mecanismos de motivação humana dirigidos para a canalização das suas energias.
adequa	alquer dos casos, a inadequada gestão de recursos humanos gorou a aplicabilidade ada de um método com óbvias potencialidades de interiorização nas Instituições e, quentemente, dos indivíduos que as compõem.
6.9	. Limitações do modelo de gestão participada por resultados
Não ol	ostante o modelo de GPR ser vivamente aconselhável, importa ter em consideração uintes limitações:
	Dificuldade dos funcionários aceitarem o modelo GPR em virtude do hábito de alguém tomar decisões por eles, segundo os métodos de gestão direta. Por outro lado, embora os métodos participativos sejam mais eficazes, em situações de mudança as resistência tendem a suceder e o processo é mais penoso e conflitual.
	Algumas situações de vazio de poder ou de emergência exigem uma decisão imediata através de gestão direta e isso provoca choques com o modelo GPR, visto que é impraticável reunir um grupo para o efeito. Existe, pois, a limitação de nenhum sistema de gestão ser completamente puro.
	Na lógica anterior de emergência, sucedem fenómenos de consenso instantâneo, que apelam ao gestor para tomar a decisão necessária à resolução do problema, suprimindo a lógica de envolvimento do grupo e, por conseguinte, colocando em causa o modelo.
6.1	0. A implementação da Gestão Participada por Resultados
	ementação da GPR baseia-se nos seguintes pressupostos:
	Haja sido definido, divulgado e debatido na Instituição a missão, os valores, a visão e os objetivos estratégicos.





☐ A implementação da GPR desenvolve uma metodologia de gestão participada de todas as Unidades dos serviços centrais e dos CEFP, numa lógica de 'gestão participada por resultados'.

6.10.1. Cadeia de gestão participada por resultados

O arranque para a implementação da GPR cabe ao Presidente e ao Conselho de Administração do IEFP, mediante despacho, a partir do qual tomam a iniciativa reunindo com os dirigentes dos serviços centrais e os dirigentes dos serviços desconcentrados.

São relembrados e interiorizados como guia de trabalho a missão, os valores, a visão e os objetivos estratégicos do Instituto.

Quadro 4: Cadeia de gestão participada por resultados

Presidente e Conselho de Administração Dirigentes da Sede Dirigentes dos CEFP Unidades Operacionais Unidades Operacionais Objetivos de grupo Objetivos individuais Objetivos de grupo Objetivos individuais

Fonte: Elaboração da equipa técnica do estudo.

A cadeia de compromissos a estabelecer, com base em Despacho do Conselho de Administração, organiza-se do seguinte modo:

- ☐ Definição de objetivos operacionais e gestão participada por resultados entre o topo estratégico e os dirigentes dos serviços centrais.
 - Posteriormente os dirigentes dos serviços centrais reúnem-se com as suas Unidades Operacionais para debate sobre os resultados a alcançar. Análise de recursos disponíveis.
- Definição de objetivos operacionais e gestão participada por resultados entre o topo estratégico e os dirigentes dos serviços desconcentrados.
 - Os dirigentes dos serviços desconcentrados reúnem-se com as suas Unidades Operacionais para debate sobre os resultados a alcançar. Análise de recursos disponíveis.
- Consolidação de objetivos operacionais e gestão participada por resultados entre o topo estratégico, os dirigentes dos serviços centrais e os dirigentes dos serviços desconcentrados.





•	Os	dirigentes	dos	serviços	centrais	e	desconcentrados	reúnem-se
	nov	amente com	า as รเ	ıas Unidad	les Operac	ion	ais para afinação de	e resultados
	a al	cançar.						

3	Confirmação de resultados a alcançar e metas comprometendo o topo estratégico,
	os dirigentes dos serviços centrais e desconcentrados e dos funcionários. A partir
procede-se a analise final sobre os recursos disponiveis.	do ponto em que haja entendimentos (consensos e compromissos) entre todos,
	procede-se a analise final sobre os recursos disponiveis.

Ο	topo	estratég	gico, c	os c	dirigentes	dos	serviços	centr	ais e	e do	s ser	viços
de	sconce	ntrados	e os	col	aboradore	s co	mpromete	m-se	com	os	result	tados
org	ganizac	ionais, s	egrega	dos p	or níveis	ou esc	calões da d	organiz	zação	, em	função	o dos
rec	cursos	disponíve	eis, mo	nitor	izam e ava	aliam,	de forma	partici	pada,	, o cu	mprim	nento
do	s indica	adores de	e result	ados	preconiza	ados.						

6.10.2. Caso concreto

Exemplo de caso concreto de implementação de GPR pelo líder na sua equipa de trabalho:

- O líder tomou a iniciativa e definiu o grupo de trabalho a envolver no processo de gestão participada por resultados.
- Líder reuniu o grupo de comando e avaliou-se, face ao Plano Estratégico e ao Plano de Atividades, a concretização de objetivos estratégicos traduzidos em objetivos operacionais para alcançar resultados.
- Estimou-se um acréscimo possível de eficiência de 15% durante o ano, assente numa reorganização das atividades e na melhoria das competências. O grupo debateu sobre o resultado a alcançar e estabeleceuse um compromisso de melhoria da eficiência em 11% durante o ano,
- Estabeleceram-se compromissos para a consecução dos objetivos definindo-se indicadores e metas, de acordo com a cadeia de gestão participada por resultados.
- Analisou-se os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis em face dos compromissos fixados, incluindo as alterações a realizar nos processos e nas competências individuais e coletivas, com possibilidade de se recorrer à mobilização de outros recursos exteriores.
- Definiu-se indicadores de resultado a considerar para a monitoria do processo, articulando-se objetivos individuais e de grupo com os objetivos gerais da unidade/serviço e da empresa; elaborando-se o orçamento para a concretização do projeto; definindo-se o sistema de acompanhamento e avaliação; aprovando-se os objetivos a alcançar.
- Planeou-se a utilização dos recursos e procedeu-se à sua afetação para atingir os objetivos programados.
- O líder e sublíderes acompanharam e controlaram o processo, analisando os desvios.
- Reformulou-se o processo e corrigiu-se o rumo mediante reorientação dos suportes de apoio aos resultados a alcançar, desenvolvendo-se o plano corretivo.
- Atingidos os resultados partiu-se para outros objetivos, numa perspetiva de desenvolvimento baseada na noção de superação.





Em todo o processo, dois aspetos fundamentais merecem realce:

A participação simultânea dos subordinados e dos líderes foi indispensável para garantir o sucesso da implementação do sistema
Considerou-se que os objetivos teriam que ser realistas, mas, simultaneamente, que deviam constituir um desafio para os envolvidos.

Definição das Etapas Metodológicas

No método de gestão participada por resultados, desde a formulação dos objetivos até à sua concretização, pode-se utilizar as seguintes etapas metodológicas:

Área-alvo

Selecionar-se a área de atuação segundo os seguintes critérios:

- o O resultado (é lucrativo, no sentido de ser útil).
- o A essência (é essencial, no sentido de ser vital).
- o A ambição (é desejável, no sentido de criar satisfação).

As áreas-alvo podem ser enunciadas, por exemplo, do seguinte modo:

- o Áreas-alvo operacionais − nº de colocações de emprego, nº de formados...;
- o Áreas-alvo de recursos humanos satisfação no trabalho, participação nos processos de trabalho, clima de trabalho...
- o Exemplo concreto: área-alvo operacional emprego; área-alvo de recursos humanos aumento de competências e participação em ações de formação.

Direção-alvo

Define-se a orientação que se pretende imprimir às áreas-alvo selecionadas: aumento, diminuição, manutenção ou diferenciação. Exemplo concreto: aumento de colocação de empregos.

Objetivo

Expressa-se o objetivo segundo duas características fundamentais: (a) clareza de comunicação (o objetivo deve ser formulado de forma clara e simples) e (b) comportamento observável (mensuração do objetivo operacional). Donde, o objetivo distingue-se das áreas-alvo e das direções-alvo em virtude da sua quantificação, devendo conter: o prazo de realização (um mês, um semestre, um ano, ou pode ser definido para um período de, por exemplo, um ano, subdividido por períodos mensais ou trimestrais); a quantificação dos resultados esperados. Exemplo concreto: x nº de colocações de emprego em doze meses e visita de estudo ao estrangeiro.

Acompanhamento e Avaliação

A mensuração do desempenho por meio de indicadores é indispensável na gestão participada por resultados ao longo de todo o processo. Particularmente nos casos de subdivisão periódica de objetivos anuais a avaliação permite verificar o grau de realização em cada período e efetuar correções atempadas dos desvios. Exemplo concreto: avaliação trimestral efetuada sobre o nº de colocações de emprego previstas durante doze meses.





6.11. Condições gerais

O modelo de gestão apresentado exige a introdução prioritária de:

Um sistema de gestão de recursos humanos que incorpore diversos instrumentos, entre os quais o Plano de Cargos, Carreiras e Salários, o Sistema de Recrutamento e Seleção, o Sistema de Integração e Acompanhamento, o Sistema de Avaliação do
Desempenho, o Sistema de Formação.
Um sistema de tomada de decisões e de descentralização funcional ao nível do 'grupo de comando' dos serviços centrais e entre os serviços centrais e os serviços desconcentrados.
Um sistema de reuniões mensais de avaliação com reflexos no ajustamento permanente aos resultados esperados, nos serviços centrais e nas unidades de gestão dos CEFP, complementado pelas reuniões trimestrais entre os membros do Conselho Técnico.
Um sistema integrado de informação, sobretudo para partilha de dados.
Um sistema de financiamento que garanta a maximização dos resultados organizacionais.
Um sistema de gestão da qualidade e de controlo de gestão a todos os níveis da instituição.





7. RELAÇÕES DE INTERMEDIAÇÃO COM O MERCADO

O termo 'relações de intermediação com o mercado' tem origem no inglês *Customer Relationship Management* (CRM) e refere-se à gestão do relacionamento com o cliente ou a um sistema integrado de gestão com foco no cliente ou, ainda, no caso específico do IEFP, com todas as partes interessadas (*stakeholders*), englobando vários processos e tarefas de uma forma organizada e integrada.

Sumariamente, relações de intermediação com o mercado (RM) constitui uma estratégia de 'negócio' voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e expectativas do cliente, baseada nas informações recolhidas para o efeito.

A finalidade é disponibilizar mais e melhor informação sobre as oportunidades de emprego, empreendedorismo e formação profissional no território nacional, simplificar as medidas ativas de emprego e de formação e promover uma aproximação aos clientes, sejam estes pessoas ou entidades empregadoras.

7.1. Contexto

Mencionou-se anteriormente um leque de ambições expressas no Programa do Governo da IX Legislatura estabelece a ideia do "pleno emprego [e de um] sistema de formação em parceria com o sector privado mesmo ao nível da gestão das instituições de promoção da formação capaz de qualificar a mão-de-obra cabo-verdiana de acordo com as necessidades do mercado."

Na atual legislatura, com impacto na criação de emprego e no aumento do rendimento das famílias, o governo pretende alcançar um crescimento económico médio anual de 7% e reduzir o desemprego jovem em Cabo Verde na ordem dos 50%. Para o efeito foram estabelecidas metas exigentes, entre as quais se destaca a criação de um programa que gere 45.000 novos empregos nos próximos 5 anos, complementados com um programa de estágios que deverá abranger cerca de 20.000 pessoas.

Neste quadro, o IEFP considera fundamental estabelecer relações de intermediação com o mercado, elegendo a aproximação a redes e a parcerias envolvidas em objetivos de emprego, empreendedorismo e formação profissional, em especial o setor privado da economia, cuja importância estratégica é prioritária para se responder aos desafios económicos e de empregabilidade da atual legislatura.

As metas exigentes que foram propostas pelo Governo exigem uma forte implicação do setor privado na definição de estratégias, numa lógica de complementaridade setor público / setor privado no processo de desenvolvimento paralelo entre economia e emprego.





Em tais circunstâncias, o IEFP, enquanto entidade responsável pela promoção e execução das medidas e políticas desemprego, empreendedorismo e formação profissional, elege a aproximação a todas as partes interessadas, e em especial ao setor privado, de modo a que um conjunto de instrumentos agregados num modelo de RM seja capaz de apoiar ações adequadas de resposta às necessidades sociais e económicas da população caboverdiana e do tecido empresarial do País, num quadro de liderança empresarial do desenvolvimento económico, criador de emprego sustentável e de riqueza nacional.

7.2. Modelos de intermediação

Uma Instituição desenvolvida focada no emprego, empreendedorismo e formação profissional conta com uma configuração institucional e um modelo de gestão a um nível adequado e reconhece que os problemas a que atende são de alta complexidade e exigem o trabalho em rede com o meio envolvente, em especial os que envolvem intermediação com uma multiplicidade de entidades.

Existem diversos modelos de intermediação que resultaram não apenas do debate teórico, mas também dos contextos aos quais foram aplicadas políticas de intermediação com o mercado, em especial no que respeita ao estabelecimento de acordos e práticas envolvendo o setor privado com vista a garantir a continuidade das políticas públicas e ampliar a escala das suas iniciativas.

7.2.1. Modelo A – monopólio público

O Estado detém o monopólio legal de gerir um serviço nacional de intermediação laboral, a fim de garantir que as imperfeições do mercado não prejudiquem serviços de emprego em igualdade de circunstâncias para todos, predominando durante largo tempo no século XX pós II Grande Guerra.

O modelo foi formalmente eliminado na maioria dos países pela Convenção da OIT (1997) e por acordos nacionais em diversos países (Portugal, 1989; Finlândia e Áustria, 1994).

7.2.2. Modelo B: competição entre serviços públicos e serviço privados

Este modelo é comum em países em desenvolvimento. Os serviços de emprego privados podem estar sob a regulação do serviço público ou de outra agência ou regidos exclusivamente pelas forças do mercado.

Neste caso B coexistem fornecedores públicos e privados em virtude da teoria segundo a qual a introdução de uma certa quantidade de concorrência privada nos serviços públicos melhora a qualidade da intermediação e de inovação. Na prática, a competição não é geralmente muito elevada.





7.2.3. Modelo C: Serviços de parceria de emprego público e privado

Este modelo resulta da reforma e transformação dos serviços públicos de emprego através da criação de novos vínculos e parcerias, não só com o setor privado, mas também com as principais partes interessadas, tais como sindicatos e organizações comunitárias, sob várias modalidades de cooperação.

A associação é definida como parceria não competitiva em que as instituições públicas e privadas dispõem, entre outros elementos, de recursos, informações, serviços e usuários. Como as necessidades de intermediação de trabalho tornam-se mais específicas, as associações enquadram-se cada vez mais institucionalmente, por razões essencialmente práticas.

As parcerias são uma forma de aumentar a cobertura de ambos os fornecedores públicos e privados de mercado e obter maior economia de escala. Existem três tipos principais de parceria colaborativa.

No primeiro tipo, o serviço público de emprego consiste numa rede que dá origem a um sistema nacional mais abrangente e eficaz (casos do Peru e do Chile). O Governo peruano lançou uma rede de prestadores sem fins lucrativos, que incluía representantes de igrejas, organizações sociais e centros de formação, que se poderiam tornar gabinetes de intermediação e de informações sobre emprego local. Em tais redes, o serviço público pode continuar a ser uma entidade independente (Peru) ou ser substituído por redes locais e regionais (Chile).

Um segundo tipo de associação tem como objetivo fornecer diretrizes e supervisão de políticas para melhorar a execução dos serviços de intermediação laboral e coordenação geral das políticas do mercado de trabalho (México). Foram criadas comissões executivas dos centros de emprego do Estado, responsável por orientar as operações. Essas comissões são compostas por representantes de associações empresariais e empresas, instituições de formação, sindicatos e Estado e estão envolvidas na coordenação das políticas relativas ao mercado de trabalho.

Um terceiro tipo de parceria entre instituições públicas e privadas destina-se a atender grupos desfavorecidos ou com necessidades especiais, tais como pessoas com deficiência ou graves dificuldades de aprendizagem e grupos minoritários (Reino Unido). Neste caso cria-se parcerias a nível local adaptadas às necessidades.





7.2.4. Modelo D: serviços autónomos e tripartidos com participação dos principais interessados

Trata-se de uma forma mais sofisticada de associação gerada com substituição de organizações de serviços públicos de emprego constituído por atores sociais autónomos chave, facilitando a flexibilidade e rapidez de decisão.

Estes serviços não são apenas pública ou exclusivamente privados, porque são objeto de um significativo financiamento público por meio de doações e pagamento de formação e outros serviços, mas a administração trabalha com autonomia e é independente do setor público.

7.2.5. Modelo E: serviços em rede, baseados na competição e no financiamento público

Na Austrália foi criado um modelo único e diferente, segundo o qual o serviço público de emprego contrata prestadores privados de serviços de colocação e outros serviços.

O modelo de serviço público de emprego foi substituído por um serviços de emprego competitivos em rede, que consiste em organizações privadas, comunitárias e governamentais, que recebem um pagamento único para a colocação de seus usuários, incluem a mediação, o emprego e a formação.

7.2.6. Modelo F: serviços baseados no setor privado

Neste modelo não há prestadores públicos. No entanto, o setor público pode fornecer financiamento a prestadores privados, a fim de promover os seus próprios objetivos (El Salvador). O modelo favorece um serviço nacional fornecido exclusivamente por prestadores privados ou sem fins lucrativos.

Uma comissão tripartida liderou a implementação do novo serviço experimental segundo políticas de supervisão, mas sem concorrência, configurando um serviço gerido inteiramente por entidades privadas. Nenhum esforço se faz para defender o componente de "bem público" de serviços de intermediação ou coordenação do mercado e das políticas de trabalho, com base teórica de que qualquer serviço de emprego público ou subvenção pública a prestadores privados levaria a ineficiências no mercado.

7.3. Opção metodológica

O modelo C de intermediação parece ser o que mais se aproxima à realidade caboverdiana em termos de reforma e transformação dos serviços públicos de emprego



mediante a criação de novos vínculos e parcerias, não só com o setor privado, mas também com as principais partes interessadas, tais como sindicatos, organizações profissionais, associações comunitárias, etc., sob várias modalidades de cooperação. As RM podem ser constituídas por cinco eixos distintos e sequenciais de ação:

- ☐ Eixo concetual. Visa a definição das linhas de orientação estratégica para o campo de ação, bem como das metodologias e do plano de intervenção no que respeita à atividades de mediação a desenvolver nas áreas do emprego, do empreendedorismo e da formação profissional.
- ☐ **Eixo de pesquisa.** Visa o estabelecimento de canais de contacto com todas as partes interessadas no que respeita à sua participação nas atividades desenvolvidas, bem como o levantamento de necessidades e expectativas.
- **Eixo analítico.** Visa a análise de dados e de informações recolhidas que consubstanciem o desenvolvimento de produtos e os serviços mais adequados às necessidades das partes interessadas.
- ☐ Eixo colaborativo. Visa a validação dos produtos e serviços pelas partes interessadas e o seu fornecimento ajustado às necessidades e expectativas de emprego, empreendedorismo e formação profissional, proporcionando um atendimento à medida de modo a acrescentar valor.
- ☐ **Eixo avaliativo.** Visa o seguimento e a avaliação dos produtos e serviços fornecidos a todas as partes interessadas.

Eixo Concetual

Eixo de Pesquisa

Eixo Colaborati VO Analítico

Figura 8: Eixos de desenvolvimento das RM

Fonte: Elaboração da equipa técnica do estudo.





7.4. Objetivo geral

O objetivo geral das RM é o seguinte:

☐ Desenvolver uma estratégia de aproximação a todas as partes interessadas, em especial aos setores económicos prioritários para o desenvolvimento do país, com vista ao estabelecimento de parcerias que permitam melhorar e diversificar as ofertas formativas da formação profissional dualista e promover politicas predominantemente ativas de emprego adequadas às necessidades económicas e às exigências do mercado de trabalho.

7.5. Objetivos específicos

Os objetivos específicos configuram-se do seguinte modo:

-	
	Auscultar e envolver todas as partes interessadas, em especial os setores económicos prioritários, sobre as necessidades de qualificação com vista a uma maior adequação entre a procura e oferta de emprego e formação profissional, segundo grupos alvo definidos de acordo com as prioridades por ilhas.
	Mobilizar redes e parcerias nas áreas do emprego, empreendedorismo e formação profissional.
	Divulgar as Plataformas de emprego, políticas e projetos do IEFP, designadamente os PNEP, DLD, IRLE e outras políticas ativas de emprego, bem como programas e medidas de qualificação.
	Disponibilizar produtos e prestar serviços ajustados às necessidades e expectativas de emprego, empreendedorismo e formação profissional,
	Divulgar a implementação do subsídio desemprego.
7.6	. Público-alvo
tac	a-se os seguintes públicos-alvo:

Des

ш	Empresas e associações empresariais.
	Confederações / Centrais sindicais.
	Empresários do setor informal.
	Associações profissionais.
	Organizações não-Governamentais.
	Escolas secundárias e universidades públicas e privadas.
	Parceiros de programas implementados pelo IEFP.
	Outras entidades interessadas.





7.7. Abrangência territorial e setorial

A Agenda é de abrangência nacional. Numa primeira fase pretende-se contemplar as empresas e instituições das ilhas de Santiago e São Vicente e, posteriormente, alargar a outras ilhas que estão direcionadas para os seguintes setores prioritários:

Construção civil.
Turismo.
Tecnologias de informação e comunicação.
Economia marítima.
Agricultura.
Indústria criativa.
Finanças (banca e seguros).
Água e saneamento.
Energias renováveis.
Indústrias ligeiras.

7.8. Implementação

Independentemente de a intermediação com o mercado se efetuar ao nível de todas as partes interessadas sejam públicas ou privadas, sejam empresariais ou institucionais, as novas orientações políticas têm por alvo um forte envolvimento do setor privado e empresarial na criação de emprego ou autoemprego e no realinhamento das ofertas formativas mais adequadas aos setores prioritários da economia.

Tendo em consideração os cinco eixos que constituem as RM, as ações organizam-se do seguinte modo:

☐ Eixo concetual

- ✓ Mapear os atores territorialmente a fim de se antecipar a construção de redes para a mediação.
- ✓ Elaborar uma estratégia de comunicação, aproximação e envolvimento de empresários, entidades e candidatos a formação e emprego.
- ✓ Definir metodologias e instrumentos visando a criação de redes, a pesquisa de necessidades e expectativas e a elaboração de programas.
- √ Gizar o Plano de Intervenção.

☐ Eixo de pesquisa

- ✓ Aplicar a estratégia de comunicação e envolvimento de empresários, entidades e candidatos a formação e emprego.
- ✓ Levantar necessidades e expectativas das empresas e outras organizações com primazia para os setores económicos estratégicos, ajustando-se regularmente o 'Plano de Ofertas Formativas para Cabo Verde 2017-2020'.





- ✓ Identificar os perfis profissionais presentes nas empresas mediante um plano geral de visitas.
- ✓ Identificar os perfis dos candidatos a formação e emprego.

☐ Eixo analítico

- ✓ Analisar os dados e informações para elaborar os produtos e serviços.
- ✓ Elaborar uma estratégia de recrutamento dos jovens.
- ✓ Adequar os perfis das empresas e dos candidatos.
- ✓ Selecionar medidas ativas de emprego.
- ✓ Elaborar planos de formação orientados.
- ✓ Desenhar metodologias formativas.
- ✓ Identificar formadores e tutores para acompanhamento.

☐ Eixo colaborativo

- ✓ Incorporar universidades, associações empresariais, sindicatos e outras organizações estratégicas para validação de produtos e serviços concretos num quadro de intermediação que sustente a apresentação às empresas e instituições.
- ✓ Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores mediante um programa de contactos regulares entre o serviço público e o setor privado.
- ✓ Formar candidatos a emprego e a atividades de empreendedorismo.
- ✓ Articular os produtos e serviços com as partes interessadas.
- ✓ Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura.
- ✓ Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP (jornalistas, empresários, associações empresariais, sindicais e profissionais, estudantes dos ensinos secundário e universitário, formandos e ex-formandos, empresários do setor informal, ONG e outras organizações interessadas).
- ✓ Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego (apoiadas por processos de recrutamento e orientação profissional durante as feiras), seleção de escolha de formandos para frequentar ações de formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do fundo perdido no âmbito do FPEF, atribuição de estojos dos projetos inovadores apresentados na feira visando o autoemprego.
- ✓ Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade.
- ✓ Envolver empresas na elaboração de plano de ação para receção de formandos e formados.
- ✓ Divulgar a implementação do subsídio desemprego.
- ✓ Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas.
- ✓ Aderir a iniciativas do setor privado que comportem produtos e serviços de emprego, empreendedorismo e formação.





☐ Eixo avaliativo

- ✓ Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo.
- ✓ Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos.
- ✓ Delinear estratégias de acompanhamento da inserção profissional com apoio metodológico conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o primeiro mês.
- ✓ Efetuar avaliações a 3 e a 6 meses após a inserção profissional.
- ✓ Monitorizar a trajetória dos formandos até 6 meses.
- ✓ Manter ficheiros atualizados de pessoas formadas e inseridas em situações de emprego e empreendedorismo.

7.9. Instrumentos do IEFP aplicáveis à intermediação com o mercado

Ao IEFP, enquanto entidade pública, são aplicáveis instrumentos adotados pelo Estado para o cumprimento das suas funções no setor do emprego e da formação, nomeadamente o Orçamento do Estado e o Fundo de Promoção do Emprego e da Formação. Em relação a este último, o IEFP considera urgente a sua reestruturação, para a qual se apresenta, em 'Apêndice IV — Cenários de Decisão sobre o Fundo do Emprego e da Formação', uma proposta de cenários alternativos, para decisão governamental.

Outrossim, o IEFP dispõe dos seguintes instrumentos principais de gestão aplicáveis ao emprego, empreendedorismo e formação profissional num contexto de intermediação com o mercado:

Ц	Regime Jurídico Geral da Formação Profissional.
	Regulamento de Funcionamento da Formação Profissional nos CEFP.
	Regulamento de Funcionamento da Formação Pedagógica de Formadores.
	Regulamento de Estágio Curricular.
	Repertório dos <i>Standards</i> dos Serviços de Emprego.
	Manual de Procedimentos da Colocação.
	Manual de Procedimentos 'Inserção de Desempregados de Longa Duração'.
	Programa Start-up jovem.
	Programa Micro Empreendedorismo Jovem.
	Plano de Implementação do Subsídio de Desemprego.

Alguns destes instrumentos, embora elaborados há algum tempo, não foram aplicados, ou foram aplicados apenas em parte, e carecem de avaliação relativamente ao seu funcionamento e aos resultados alcançados.

Deve-se destacar, de entre os diversos instrumentos, o Programa (Repertório) de Emprego, o qual permite orientar os produtos e serviços a prestar às empresas e às instituições no âmbito da prioridade dada ao emprego no Programa do Governo.





De forma sucinta, eis o que se pode destacar como aspetos relevantes deste Programa:

□ Objetivos ✓ Fornecer o território nacional de padrões mínimos de prestação de serviços para o emprego comuns para toda a rede dos Centros de Emprego. ✓ Garantir a transparência e a rastreabilidade dos serviços de política ativa. ✓ Suportar as atividades de monitoramento e avaliação da evolução dos programas de intervenção e consecução. ☐ TIPO A: Serviços para as pessoas ✓ Informação.

- ✓ Receção, primeiro filtro e ou tomar conta da pessoa.
- ✓ Orientação profissional.
- ✓ Consultoria orientadora.
- ✓ Acompanhamento para o emprego.
- ✓ Encontro procura / oferta de emprego.
- ☐ **Tipo B:** Serviços para os empregadores
 - ✓ Promoção e scouting.
 - ✓ Informação e acesso aos serviços.
 - ✓ Consultoria.
 - ✓ Encontro procura / oferta de emprego.

Cada padrão de serviço é assim descrito:

Finalidade ✓ Definição de objetivos / resultados do serviço para o usuário.
Atividade ✓ Descrição sintética das atividades abrangidas pelo serviço.
Modalidade e duração ✓ Entrega individual e ou grupo; duração mínima.
Modalidade de acesso ✓ Descrição do percurso do usuário para aceder ao serviço.
Output

✓ Indicação da produção mínima do serviço.





	Pré-cor	ı٨i	۲Ã	۵۵
_	Pre-cor	ıaı	CO	es

✓ Indicação dos elementos que qualificam a prestação de serviços classificados em: técnicos e estruturais; profissionais; operacionais.

Os serviços são definidos em conformidade com as necessidades específicas do usuário através do Pacto de Serviço e do Plano de Ação Individual:

- O 'Pacto de Serviço' é a forma de aquisição de consentimento do usuário para aceder aos serviços para o emprego e assinatura dos compromissos mútuos.
- O 'Plano de Ação Individual' é a forma que contém o planeamento operacional dos serviços acordados e garante da rastreabilidade.





8. PLANO DE TRANSIÇÃO

O Plano de Transição apresenta os seguintes pressupostos básicos: ☐ A condução global do processo de reestruturação / mudança do IEFP, durante o período de transição é da responsabilidade do Presidente do IEFP, do Conselho de Administração e das Direções de Departamentos dos Serviços Centrais, que compõem uma Equipa de Pilotagem da Reestruturação. As ações de implementação local ao nível dos Serviços Desconcentrados são descentralizadas para as Direções de Serviços no caso da implementação local, respondendo superiormente à Equipa de Pilotagem da Reestruturação. ☐ A aplicação do Plano de Transição no que concerne a Configuração Estrutural, Estatutos do IEFP e Estatutos dos CEFP é da responsabilidade da Equipa de Pilotagem da Reestruturação, descentralizando a implementação respeitante aos Serviços Desconcentrados. A aplicação de todos os instrumentos englobados na 'Gestão Participada por Resultados (GR)' e nas 'Relações de Intermediação com o Mercado (RM)', que integra o Plano Estratégico a desenvolver no IEFP a partir previsivelmente de 1 de setembro de 2017 é da responsabilidade conjunta da Equipa de Pilotagem Interna do IEFP e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), no quadro de um projeto apoiado e financiado pela Cooperação Luxemburguesa no âmbito do Programa CVE / 081 – Emprego e Empregabilidade. A aplicação do Plano de Transição relativamente aos instrumentos que compõem a 'Gestão Participada por Resultados (GPR)' e as 'Relações de Intermediação com o Mercado (RM)' é da responsabilidade conjunta da Equipa de Pilotagem da Reestruturação e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), no quadro de um projeto apoiado e financiado pela Cooperação Luxemburguesa no âmbito do Programa CVE / 081 – Emprego e Empregabilidade visando a elaboração do Plano Estratégico do IEFP. O Plano de Transição aplica-se a todos os Serviços Centrais e Desconcentrados. ☐ Prevê-se que o processo decorra durante 12 meses contínuos. A condução e implementação do processo caracteriza-se pelos seguintes níveis: ✓ Nível estratégico: Presidente do IEFP e Conselho de Administração. ✓ Nível gestionário: Direções dos Serviços Centrais. ✓ Nível de condução local: Direções dos Serviços Desconcentrados.

✓ Nível operacional: Técnicos dos Serviços Centrais e Serviços Desconcentrados.



NÍVEL ESTRATÉGICO

Presidente do IEFP
Conselho de Administração

CONDUÇÃO GERAL DO PLANO DE TRANSIÇÃO

NÍVEL GESTIONÂRIO

Direções dos Serviços
Centrais

CONDUÇÃO LOCAL

Direções dos Serviços
Desconcentrados

NÍVEL OPERACIONAL DO PLANO DE TRANSIÇÃO
(Técnicos dos Serviços Centrais e Serviços Desconcentrados)

Figura 9: Modelo de Condução do Plano de Transição

Fonte: Elaboração da equipa técnica do estudo.

O Plano de Transição é composto por 10 Linhas de Ação que, não obstante serem globalmente conduzidas pela Equipa de Pilotagem, pressupõe a assunção de liderança de um dos membros que integra a condução do processo.

8.1. Linhas de Ação

Linha de Ação 1: Condução do processo de transição para a reestruturação organizacional

Liderança: Conselho de Administração

- ☐ Ação 1.1
 - Criação de uma Equipa de Pilotagem (interna).
- □ Ação 1.2
 - Elaboração do modelo de pilotagem e definição de atribuições.
- □ Ação 1.3
 - Estruturação de um modelo de condução por equipa de pilotagem interna.





	Ação 1.4
	Preparação do processo de transição da reestruturação pela Equipa de Pilotagem.
	Ação 1.5 1º Reunião de Conselho Técnico para delinear o plano geral de ações e de responsabilidades.
	Ação 1.6
	Auscultação do Conselho Consultivo para captar necessidades e expectativas e assegurar adequada articulação com a reestruturação.
	Ação 1.7
	Criação de Grupos de Melhoria por Linha de Ação com definição de ações concretas e avaliação de resultados.
Ц	Ação 1.8 Périplo do Conselho de Administração às ilhas com Serviços Desconcentrados do IEFP.
	Ação 1.9
	Promoção de Encontros Técnicos gerais, na Sede do IEFP, com responsáveis dos
	serviços centrais e serviços desconcentrados.
	Ação 1.10
	Coordenação regional assegurada por reuniões trimestrais do Conselho Técnico e pelos titulares dos Departamentos de Emprego e Formação em visitas técnicas
	locais.
	Ação 1.11
_	Elaboração de Relatórios Mensais pelos serviços desconcentrados e preparação de Relatório Trimestral pelas direções dos Departamentos.
Ц	Ação 1.12
	Avaliação e correção do Plano de Transição através dos Relatórios Mensais e dos Relatórios Trimestrais, e outras atividades afins.
ha d	e Ação 2: Divulgação e Socialização Interna do Processo de Reestruturação
	nça: Conselho de Administração
	,
	Ação 2.1
	Promoção de Sessões gerais de debate e esclarecimentos sobre o processo de
	reestruturação / mudança.
	Ação 2.2
	Promoção de Sessões por Departamento visando implicar todos os membros nas
_	tarefas de reestruturação.
Ц	Ação 2.3
	Promoção de Sessões por CEFP visando os objetivos do ponto anterior.





Linha de Ação 3: Implementação da Configuração Estrutural e dos Estatutos Liderança: Conselho de Administração □ Ação 3.1 Criação/recriação dos Departamentos e dos Gabinetes de tecnoestrutura e apoio dos Serviços Centrais; recriação dos Serviços Desconcentrados. □ Ação 3.2 Implementação de funções e responsabilidades em cada serviço sob orientação do diretor. □ Ação 3.3 Recrutamento, seleção, admissão e integração de novos funcionários. □ Ação 3.4 Implementação de processos e procedimentos articulando funções e responsabilidades em cada serviço. ☐ Ação 3.5 Revisão de documentos orientadores existentes e válidos e elaboração de manuais de procedimentos nas diversas áreas funcionais. Linha de Ação 4: Capacitação de Recursos Humanos Liderança: Direção do Departamento de Formação ☐ **Ação 4.1** (Formação em Áreas Técnicas) ✓ Ação 4.1.1 - Gestão participada por resultados. ✓ Ação 4.1.2 - Relações de intermediação com o mercado. ✓ Ação 4.1.3 - Planeamento, estatística e controlo de gestão. ✓ Ação 4.1.4 - Qualidade e auditoria. ✓ Ação 4.1.5 - Políticas ativas de emprego e empregabilidade. ✓ Ação 4.1.6 - Políticas de formação e de estágios. ✓ Ação 4.1.7 - Gestão de recursos humanos. ✓ Ação 4.1.8 - Orientação profissional e vocacional. ☐ Ação 4.2 (Formação em Áreas Comportamentais) ✓ Ação 4.2.1 - Liderança e gestão de equipas. ✓ Ação 4.2.2 - Comunicação interpessoal. ✓ Ação 4.2.3 - Qualidade e excelência de atendimento. ✓ Ação 4.2.4 - Condução de reuniões.

✓ Ação 4.2.5 - Técnicas de negociação.

✓ Ação 4.2.7 - Gestão e prevenção de conflitos.
 ✓ Ação 4.2.8 - Ética e Responsabilidade Social.

✓ Ação 4.2.6 - Organização do trabalho e gestão do tempo.





Linha de Ação 5: Gestão Participada por Resultados

Liderança: Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão

Fatores organizacionais a combinar no desenvolvimento desta Linha de Ação: Pensamento estratégico; Liderança firme, participativa e coesa; Configuração estrutural bem definida; Estratégia de comunicação interna; Tecnologias de informação e comunicação; Gestão da qualidade total; Cadeia logística; Recursos financeiros adequados aos objetivos; Monitorização do processo de negócio da Instituição; Mensuração e avaliação do desempenho.

- ☐ Ação 5.1 (Revisão dos objetivos organizacionais)
 - ✓ Domínio claro de todos os dirigentes da missão, dos valores, da visão, dos objetivos-macro e do planeamento estratégico da Instituição.
- ☐ **Ação 5.2** (Definição dos objetivos)
 - ✓ Líderes, sublíderes e liderados devem reunir-se para acordarem sobre os objetivos, os resultados esperados e os prazos do seu trabalho.
- ☐ **Ação 5.3** (Monitoração do progresso)
 - ✓ Períodos de reunião e análise conjunta do curso das ações e da sua compatibilidade entre objetivos previstos e resultados alcançados.
- ☐ **Ação 5.4** (Avaliação de desempenho)
 - ✓ Avaliar o desempenho de cada atuação, quer individual quer em grupo, aferindo resultados alcançados.
- ☐ **Ação 5.5** (Recompensas)
 - ✓ Premiar o desempenho e estimular o envolvimento em novos objetivos.

Linha de Ação 6: Relações de Intermediação com o Mercado

Liderança: Direção do Departamento do Emprego

- ☐ Ação 6.1 (Eixo Concetual)
 - ✓ **Ação 6.1.1** Mapear os atores territorialmente a fim de se antecipar a construção de redes para a mediação.
 - ✓ Ação 6.1.2 Elaborar uma estratégia de comunicação, aproximação e envolvimento de empresários, entidades e candidatos formação e emprego.
 - ✓ Ação 6.1.3 Definir metodologias e instrumentos visando a criação de redes, a pesquisa de necessidades e expectativas e a elaboração de programas.
 - ✓ Ação 6.1.4 Gizar o Plano de Intervenção.





☐ Ação 6.2 (Eixo de Pesquisa)

- ✓ Ação 6.2.1 Aplicar a estratégia de comunicação e envolvimento de empresários, entidades e candidatos a formação e emprego.
- ✓ Ação 6.2.2 Levantar necessidades e expectativas das empresas e outras organizações com primazia para os setores económicos estratégicos.
- ✓ Ação 6.2.3 Identificar os perfis profissionais presentes nas empresas mediante um plano geral de visitas.
- ✓ Ação 6.2.4 Identificar os perfis dos candidatos a formação e emprego.

☐ Ação 6.3 (Eixo Analítico)

- ✓ Ação 6.3.1 Analisar os dados e informações para elaborar os produtos e servicos.
- ✓ Ação 6.3.2 Elaborar uma estratégia de recrutamento dos jovens.
- ✓ Ação 6.3.3 Adequar os perfis das empresas e dos candidatos.
- ✓ **Ação 6.3.4** Selecionar medidas ativas de emprego.
- ✓ Ação 6.3.5 Elaborar planos de formação orientados.
- ✓ Ação 6.3.6 Desenhar metodologias formativas.
- ✓ **Ação 6.3.7** Identificar formadores e tutores para acompanhamento.

☐ Ação 6.4 (Eixo Colaborativo)

- ✓ **Ação 6.4.1** Divulgar a implementação do subsídio de desemprego.
- ✓ Ação 6.4.2 Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições.
- ✓ Ação 6.4.3 Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores.
- ✓ Ação 6.4.4 Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo.
- ✓ **Ação 6.4.5** Articular os produtos e serviços com as partes interessadas.
- ✓ **Ação 6.4.6** Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados.
- ✓ **Ação 6.4.7** Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura.
- ✓ Ação 6.4.8 Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP.
- ✓ Ação 6.4.9 Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego.
- ✓ **Ação 6.4.10** Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade.
- ✓ **Ação 6.4.11** Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas.
- ✓ Ação 6.4.12 Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado.

☐ Ação 6.5 (Eixo Avaliativo)

- ✓ **Ação 6.5.1** Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo.
- ✓ Ação 6.5.2 Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos.
- ✓ Ação 6.5.3 Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês.





- ✓ Ação 6.5.4 Manter ficheiros atualizados de formados e de inseridos no mercado.
- ✓ Ação 6.5.5 Efetuar avaliações a 3 e a 6 meses após a inserção profissional.
- ✓ Ação 6.5.6 Monitorizar a trajetória dos formandos até 6 meses.

Linha d	le Ação 7: Implementação da Estratégia de Comunicação
Liderar	nça: Gabinete de Comunicação e Relações Externas
	Ação 7.1
П	Elaboração de um plano de comunicação para o interior com partilha de informações para maximizar a coesão, o envolvimento e a motivação pessoal.
	Ação 7.2
	Estabelecimento de canal de comunicação e esclarecimento com interessados durante o processo de transição.
	Ação 7.3
	Elaboração de um plano de comunicação para o exterior, publicitando o papel do Instituto, as atividades e os resultados obtidos.
	Ação 7.4
	Assinatura de protocolos com a Comunicação Social.
	Ação 7.5
	Definição de uma estratégia de comunicação local e eficaz de aproximação dos CEFP a todas as partes interessadas, designadamente utentes, parceiros e setor
	privado.
	Ação 7.6
	Promoção de Sessões públicas ou semipúblicas de divulgação e esclarecimento, incluindo informação a imprensa.
	Ação 7.7
	Preparação/revisão de suportes de comunicação, portais, conteúdos para o portal
	do governo e divulgação de atividades nas redes sociais.
Linha d	le Ação 8: Gestão de Recursos Humanos
Liderar	nça: Direção do Departamento de Recursos Humanos
	Ação 8.1
	Elaboração de modelos de Recrutamento e Seleção segundo os níveis de
_	complexidade funcional.
	Ação 8.2

Acolhimento e Integração de novas admissões de pessoal, mediante a elaboração

de um 'Roteiro Pessoal'.

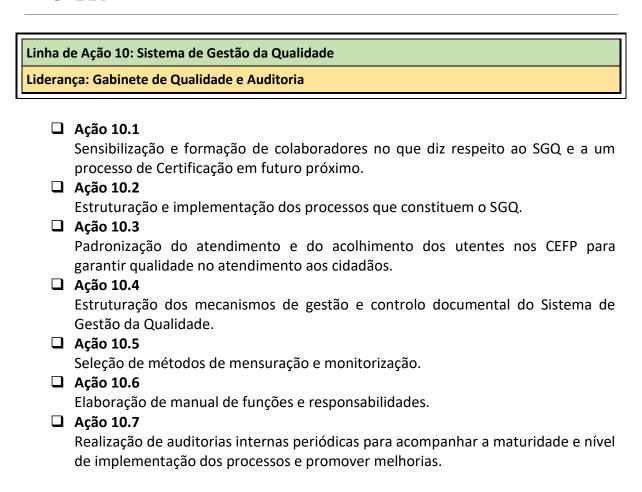




	Ação 8.3
	Reformulação da configuração espacial (layout) dos serviços centrais de modo a
	tornar o ambiente mais agradável para todos os funcionários.
	Ação 8.4
	Elaboração de um modelo de manutenção de recursos humanos com as rotinas de
	gestão desde a entrada até à saída dos funcionários.
П	Ação 8.5
_	Elaboração de Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) segundo a filosofia GPR.
	Ação 8.6
	•
	Elaboração de um modelo de Avaliação do Desempenho compatível com o modelo
	de gestão da Instituição.
	Ação 8.7
	Elaboração de Plano Anual de Formação a partir dos resultados da avaliação do
	desempenho e de novas ações previstas para o futuro.
Linha d	e Ação 9: Implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação
Liderar	nça: Direção do Departamento Administrativo e Financeiro
	Ação 9.1
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros).
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros).
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos)
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3
0	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para
0	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para a Sede e CEFP.
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para a Sede e CEFP. Ação 9.4
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para a Sede e CEFP. Ação 9.4 Reforçar os CEFP com equipamentos informáticos, sobretudo computadores.
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para a Sede e CEFP. Ação 9.4 Reforçar os CEFP com equipamentos informáticos, sobretudo computadores. Ação 9.5
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para a Sede e CEFP. Ação 9.4 Reforçar os CEFP com equipamentos informáticos, sobretudo computadores. Ação 9.5 Reestruturação do portal do IEFP e elaboração de novos portais para os CEFP.
	Ação 9.1 Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros). Ação 9.2 Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em switch, routers e demais equipamentos) Ação 9.3 Upgrade da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas wireless para a Sede e CEFP. Ação 9.4 Reforçar os CEFP com equipamentos informáticos, sobretudo computadores. Ação 9.5 Reestruturação do portal do IEFP e elaboração de novos portais para os CEFP. Ação 9.6







8.2. Calendarização geral

O Conselho de Administração do IEFP apresenta o documento de Reestruturação Organizacional ao Governo Cabo-verdiano até ao último dia de junho de 2017, espera-se que o Governo aprove o documento até ao último dia de julho de 2017 e prevê-se a publicação em Boletim Oficial até ao último dia de agosto de 2017.

Na perspetiva enunciada, a calendarização global do Plano de Transição para a Reestruturação Organizacional do IEFP ocorre entre o primeiro dia de Setembro de 2017 e o último dia de Agosto de 2018.





Ações	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Ação 1.1												
Ação 1.2												
Ação 1.3												
Ação 1.4												
Ação 1.5												
Ação 1.6												
Ação 1.7												
Ação 1.8												
Ação 1.9												
Ação 1.10												
Ação 1.11												
Ação 1.12												
Ação 2.1												
Ação 2.2												
Ação 2.3												
Ação 3.1												
Ação 3.2												
Ação 3.3												
Ação 3.4												
Ação 3.5												
Ação 4.1.1												
Ação 4.1.2												
Ação 4.1.3												
Ação 4.1.4												
Ação 4.1.5												
Ação 4.1.6												
Ação 4.1.7												
Ação 4.1.8												
Ação 4.2.1												
Ação 4.2.2												
Ação 4.2.3												
Ação 4.2.4												





	ı		1	1	1	1	1	1	
Ação 4.2.5									
Ação 4.2.6									
Ação 4.2.7									
Ação 4.2.8									
Ação 5.1									
Ação 5.2									
Ação 5.3									
Ação 5.4									
Ação 5.5									
Ação 6.1.1									
Ação 6.1.2									
Ação 6.1.3									
Ação 6.1.4									
Ação 6.2.1									
Ação 6.2.2									
Ação 6.2.3									
Ação 6.2.4									
Ação 6.3.1									
Ação 6.3.2									
Ação 6.3.3									
Ação 6.3.4									
Ação 6.3.5									
Ação 6.3.6									
Ação 6.3.7									
Ação 6.4.1									
Ação 6.4.2									
Ação 6.4.3									
Ação 6.4.4									
Ação 6.4.5									
Ação 6.4.6									
Ação 6.4.7									
Ação 6.4.8									
Ação 6.4.9									
Ação 6.4.10									





Ação 6.4.11									
Ação 6.4.12									
Ação 6.5.1									
Ação 6.5.2									
Ação 6.5.3									
Ação 6.5.4									
Ação 6.5.5									*
Ação 6.5.6									**
Ação 7.1									
Ação 7.2									
Ação 7.3									
Ação 7.4	 								
Ação 7.5									
Ação 7.6									
Ação 7.7									
Ação 8.1									
Ação 8.2									
Ação 8.3									
Ação 8.4									
Ação 8.5									
Ação 8.6									
Ação 8.7									
Ação 9.1									
Ação 9.2									
Ação 9.3									
Ação 9.4									
Ação 9.5									
Ação 9.6									
Ação 9.7									
Ação 10.1									
Ação 10.2									
Ação 10.3									
Ação 10.4									
		l .	l		l .	l	l	l	ı





Ação 10.5						
Ação 10.6						
Ação 10.7						

^{* 12}º e 15º meses (3 meses após).

As 10 Linhas de Ação do Plano de Transição encontram-se individualizadas e calendarizadas no Apêndice V.

^{** 15}º mês (3 meses após).





9. PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBIOGRÁFICAS

- Andrade, R. (2013). Relatório Diagnóstico Organizacional. Cidade da Praia: Projecto CVE 071 PAPNEFP.
- Aguiar, T. A. (1999). "O gerenciamento por processos na gestão pública empreendedora". Congresso do CLAD. México.
- Bureau International du Travail (2016). Atelier de Comunicação IEFP e CEFPs: Relatório Final. Cidade da Praia: Programme D'appui à la Stratégie National de Création D'emploi au Cabo Verde -PAENCE/CV.
- Decreto-lei nº 37 (2016). Aprova a orgânica do Governo da IX Legislatura. Boletim Oficial, I Série, nº 38, de 17 de junho. Cidade da Praia.
- Decreto-Lei nº 15 (2015). Estabelece o Regime Jurídico de Atribuição do Subsídio de Desemprego. Boletim Oficial, I Série, nº 13, de 5 de março de2016. Cidade da Praia.
- Decreto-Lei nº 53 (2014). Estabelece o Regime Jurídico Geral da Formação Profissional. Boletim Oficial, I Série, nº 56, de 22 de setembro de 2014. Cidade da Praia.
- Decreto-Lei nº 65 (2010). Regula a natureza, a estrutura e os efeitos do Quadro Nacional de Qualificações QNQ. Boletim Oficial, 1º Série, nº 50, de 27 de dezembro. Cidade da Praia.
- Decreto-Lei n° 20 (2010). Regula o Regime Jurídico Geral do Sistema Nacional de Qualificações e define os instrumentos, acções e estruturas necessárias ao seu funcionamento e desenvolvimento. Boletim Oficial, I Série, nº 22, de 14 de junho. Cidade da Praia.
- Decreto-Lei, nº 51 (1994). *Cria o Instituto do Emprego e Formação Profissional*. Boletim Oficial, I Série, nº 3º, de 22 de agosto. Cidade da Praia.
- Decreto Regulamentar nº 4 (2012). Aprova o Estatuto do Fundo de Promoção do Emprego e Formação. Boletim Oficial, 1º Série, nº 13, de 19 de fevereiro. Cidade da Praia.
- Decreto-Regulamentar nº 6 (2011). Aprova os Estatutos dos Centros de Emprego e Formação Profissional. Boletim Oficial nº 8, de21 de Fevereiro. Cidade da Praia.





- Decreto-Regulamentar nº 5 (2010). Aprova os novos Estatutos do Instituto do Emprego e Formação Profissional. Boletim Oficial, I Série, nº 31, de 16 de agosto. Cidade da Praia.
- Domenico, P. (2012). Repertórios dos Standard dos Serviços de Emprego. Cidade da Praia.
- Gomes, E. G. M. (2012). Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Tese de Doutorado. São Paulo: Administração Pública e Governo da FGV/EAESP.
- IEFP (2017). Programa de criação e instalação do Centro de Recursos. Cidade da Praia: IEFP.
- IEFP & INPS (2016). Ficha de Projecto Plano de Implementação do Subsídio de Desemprego em Cabo Verde. Cidade da Praia: Instituto do Emprego e Formação Profissional e Instituto Nacional de Previdência Social.
- IEFP (2015). Manual de Procedimentos Projecto Inserção Desempregados de Longa Duração. Cidade da Praia: IEFP.
- IEFP (2015). Plano de Actividades do Instituto do Emprego e Formação Profissional de Cabo Verde 2015. Cidade da Praia: IEFP.
- IEFP (2014). Plano de Actividades do Instituto do Emprego e Formação Profissional de Cabo Verde 2014. Cidade da Praia: IEFP.
- IEFP (2014). Relatório de Actividades do IEFP 2014. Cidade da Praia: IEFP.
- IEFP (s/d). Manual de Procedimentos da Colocação. Cidade da Praia: IEFP.
- La Intermediación Laboral Privada Caso Alemanha. Policopiado.
- Mazza J. (2003). Servicios de intermediación laboral: enseñanzas para América Latina y el Caribe. Revista de La Cepal 80. Agosto. 165-183.
- Mintzberg, H. (1999). Estrutura e Dinâmica das Organizações. Lisboa: Editora D. Quixote.
- "Modelo de Gestão por Resultados" (2011). Seminário Todos por Pernambuco.
 Município de Pernambuco. Pernambuco.





- Moreau, A., Nunes, C., Buchet, J. & Moreira, F. (2016). Relatório Técnico Modelos de Gestão por Resultados e Relações de Intermediação com o Mercado. Cidade da Praia: Projecto CVE 081.
- Moura, R. (2009). "Mudança Organizacional: no plano e na prática". Revista Formar, nº 68, Lisboa: IEFP, pp. 10-13.
- Moura, R. (1999). "Estruturas e Funcionamento Organizacional", Revista Dirigir, nº 60, Março-Abril. Lisboa: IEFP, pp. 32-38.
- Moura, R. & Bento, L. (1997). "Gestão por Objectivos para o Desenvolvimento Organizacional". *Revista Dirigir*, nº 49, Maio-Junho. Lisboa: IEFP, pp. 23-27.
- Nunes A. M. A. & Nunes M. A. (2015). "Reestruturação Organizacional de uma Incorporadora Imobiliária: uma metodologia vivencial". XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção 'Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção'. Fortaleza, 13 a 16 de outubro.
- Programa do Governo IX Legislatura (2016). Cidade da Praia.
- Resolução nº 12 (2011). Extinção dos Centros de Emprego presentemente existentes e criação dos Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP). Boletim Oficial, I Série, nº 4, de 24 de Janeiro. Cidade da Praia.
- Ribeiro, A. C. P. A. P., Nunes, R. S, Weinzierl & Jacobsen, A. L. (2011). "Gestão por Resultados na Administração Pública: a implantação no núcleo estadual do ministério da saúde em alagoas". VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto, ISSN 1984-9354.
- Stadler, A. & Paixão, M. V. (2012). Modelos de Gestão. Coritiba: Instituto Federal Paraná.





APÊNDICES





APÊNDICE I

ESTATUTOS DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL





CAPITULO I

Decreto-Regulamentar nº _	/2017
de XXX de	

O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), criado pelo Decreto-Lei n.º 51/94, de 22 de Agosto, que aprovou igualmente os respetivos Estatutos, funcionou, durante mais de quinze anos sob este quadro legal e, subsidiariamente, pelo Regime Jurídico Geral dos Serviços Autónomos, dos Fundos Autónomos e dos Institutos Públicos (Lei n.º 96/V/99, de 22 de Março), entre outros diplomas aplicáveis.

Em 2010, com o intuito de adequar o quadro legal e institucional do IEFP à evolução do contexto em que o instituto vinha exercendo a sua missão, procedeu-se à aprovação, pelo Decreto-Regulamentar nº 5/2010 de 16 de Agosto, de novos estatutos do IEFP.

Volvidos sete anos, importa que, face aos desafios do desenvolvimento socioeconómico de Cabo Verde, às opções estratégicas definidas no Programa do Governo para a IX legislatura em matéria de políticas de emprego e de qualificação de recursos humanos e à nova Lei Orgânica do departamento governamental que exerce a superintendência sobre o instituto, torna-se de imperiosa necessidade a alteração do quadro legal e institucional do IEFP, tendo em devida consideração as atribuições de outras entidades que intervém no setor.

Nestes termos:

Ao abrigo do disposto na 2ª parte do n.º 1 do artigo 6º da Lei n.º 96/V/99, de 22 de Março, e no uso da faculdade que lhe é conferida pela alínea b) do artigo 205º e pela alínea b) do artigo 264º, ambas da Constituição da República, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1º **Aprovação**

São aprovados os novos Estatutos do Instituto do Emprego e Formação Profissional, abreviadamente designado IEFP, que fazem parte integrante deste diploma e baixam assinados pelo Ministro de Economia e Emprego.

Artigo 2º **Revogação**

É revogado o Decreto-Regulamentar n.º 5/10, de 16 de Agosto.





ESTATUTOS DO INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL (IEFP)

CAPITULO I

Disposições gerais Artigo 1º **Natureza**

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, abreviadamente designado por IEFP, é uma pessoa coletiva pública, com natureza institucional e dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Artigo 2º Regime jurídico

O IEFP rege-se pelo disposto no Regime Jurídico Geral dos Serviços Autónomos, dos Fundos Autónomos e dos Institutos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 92/VIII/2015, de 22 de Março, nos presentes estatutos, regulamentos internos e demais legislação aplicável.

Artigo 3º Missão, valores e atribuições

1. O IEFP é a entidade pública nacional que tem por missão promover o emprego e a empregabilidade dos cidadãos através da execução de políticas e medidas ativas e passivas de emprego, empreendedorismo, autoemprego, formação profissional e estágios profissionais, em harmonia com as diretrizes e opções estratégicas definidas pelo Governo.

2. São valores essenciais do IEFP:

- a) Qualidade o IEFP promove a melhoria contínua dos serviços prestados aos seus utentes, mediante o aprimoramento científico e tecnológico dos processos e resultados do seu desempenho a todos os níveis;
- b) Transparência O IEFP defende o rigor na gestão dos recursos públicos, mediante a observância da legalidade dos atos e procedimentos, a circulação da informação e a publicidade das informações de interesse geral;
- c) Empreendedorismo o IEFP promove atividades de formação e qualificação que propiciem o desenvolvimento de competências a mobilização dos conhecimentos e a empregabilidade, tendo em vista a inovação tecnológica e o desenvolvimento da capacidade empreendedora dos cabo-verdianos;
- d) Empoderamento das Pessoas- O IEFP promove a autonomia, a capacidade de inicativa e a realização dos colaboradores e utentes, mediante uma abordagem





- participada, crítica e emancipadora dos processos de gestão, formação e qualificação e fomento do emprego;
- e) Responsabilidade Social O IEFP fomenta uma cultura de gestão orientada para os resultados que traduzam a sua condição de entidade pública ao serviço da sociedade cabo-verdiana.

3. São atribuições do IEFP:

- a) Executar medidas de política de emprego nomeadamente intermediação laboral, formação profissional, fomento do empreendedorismo e autoemprego que contribuam para um melhor ajustamento entre a oferta e a procura, através da participação na organização do mercado de trabalho e criação e qualidade do emprego e combate ao desemprego;
- b) Desenvolver, em articulação com o departamento governamental competente, atividades nas áreas de promoção do emprego, de orientação e colocação a nível nacional e local;
- c) Implementar políticas que desenvolvam as competências dos jovens que procuram um primeiro emprego ou um novo emprego, de forma a melhorar o seu perfil de empregabilidade;
- d) Implementar e apoiar atividades de fomento do empreendedorismo, autoemprego e iniciativas que visam o desenvolvimento do país;
- e) Implementar programas de estágios profissionais geradores e facilitadores de empregos em parceria com o setor empresarial privado e em articulação com o sistema de ensino;
- f) Executar, em articulação com as demais entidades públicas e com instituições privadas, programas que impulsionem a criação do emprego em especial nas camadas com manifesta dificuldade de inserção no mercado de trabalho;
- g) Desenvolver, em concertação ou parceria com entidades públicas e privadas, modalidades de intervenção e mobilização de recursos que visem a emergência de projetos de criação de empregos;
- h) Elaborar e executar, em articulação ou parceria com entidades públicas e privadas com intervenção no sector, planos e projetos nacionais, regionais e locais de apoio ao emprego e ao empreendedorismo;
- i) Implementar, em parceria, programas de reconversão de perfil e da qualificação;
- j) Coordenar as ofertas de emprego recebidas a nível nacional e internacional com vista impulsionar as colocações diretas de jovens e adultos no mercado de trabalho;
- k) Assegurar a execução da política de formação de formadores no âmbito da Bolsa de Formadores da Formação Técnico-Profissional do País;
- Contribuir para a promoção e incentivo das ofertas de formação profissional competitivas de modo a responder às exigências de migração profissional e circular;





- m) Executar, após concertação das medidas pertinentes com instituições do setor, programas de emprego e formação que possibilitem um maior equilíbrio do mercado de trabalho;
- n) Assegurar a execução de políticas públicas de fomento à formação e orientação profissional de carácter geral ou especial, em concertação com as entidades competentes;
- o) Participar na conceção e execução de programas especiais de formação, reconversão profissional e reinserção socioprofissionais, através de programas, projetos ou protocolos de parceria com as demais instituições intervenientes nas áreas do emprego e da formação profissional;
- p) Promover parcerias com as entidades formadoras acreditadas com vista à disponibilização de ofertas formativas que atendam às necessidades dos jovens em busca do primeiro emprego, aos trabalhadores em exercício e aos desempregados, numa estratégia de superação permanente;
- q) Superintender na certificação dos cursos de qualificação profissional, inicial e contínua, assim como nos processos de RVCC, promovidos pelos centros de emprego e de formação profissional;
- r) Conceber, realizar e certificar, em parceria com entidades formadoras não integradas no IEFP, cursos de qualificação profissional que sejam relevantes para a economia e ou contemplem as camadas mais vulneráveis da população;
- s) Promover a informação, a orientação profissional e o aumento da qualificação com vista ao auto emprego e à inserção no mercado de trabalho;
- t) Participar na regulação do sistema do emprego e formação profissional, propondo medidas legislativas e regulamentares pertinentes;
- u) Participar na coordenação das atividades de cooperação técnica desenvolvidas com organizações nacionais e internacionais e países estrangeiros nos domínios do emprego, a formação profissional, fomento do empreendedorismo e autoemprego;
- v) Executar, através dos serviços descentrados e em articulação com a UC-SNQ, processos de reconhecimento, validação e certificação de competências, nos termos legais e regulamentares aplicáveis e em articulação com as demais entidades competentes;
- w) Gerir ou comparticipar na gestão de fundos de promoção do emprego e da formação profissional criados pelo Estado, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- x) Gerir as medidas ativas de emprego para os desempregados ao abrigo do subsídio do desemprego, nos termos do Decreto-Lei nº 15/2015, de 5 de março de 2016, Art. 6º, nº 1, alíneas a) a k);
- y) Colaborar com instituições que desenvolvem atividades de formação, investigação e outras iniciativas no âmbito da orientação vocacional e profissional com vista à definição e execução de uma política global e integrada neste domínio;
- z) Cooperar, no domínio das respetivas atribuições, com os parceiros sociais, organizações não-governamentais, organizações representativas das classes,





instituições de formação profissional privadas, tendo em vista uma intervenção articulada, conducente à eficiência do sector;

aa) Exercer outras competências e atribuições que resultem dos presentes Estatutos e da lei.

Artigo 4º Sede e jurisdição

O IEFP tem a sua sede na cidade da Praia e exerce a sua atividade em todo o território nacional, através dos órgãos, serviços centrais e serviços desconcentrados.

CAPITULO II Órgãos e estruturação interna

Seção I Princípios gerais

Artigo 5º **Órgãos**

São órgãos do IEFP:

- a) O Presidente;
- b) O Conselho de Administração;
- c) O Conselho Técnico;
- d) O Conselho Consultivo.

Artigo 6º Estatuto remuneratório

O estatuto remuneratório do Presidente e dos membros do Conselho de Administração é estabelecido pelo Conselho de Ministros, sob proposta do membro do Governo que exerce superintendência sobre o IEFP.

Secção II

Presidente

Artigo 7º **Nomeação**

1. O Presidente é provido no cargo, em comissão de serviço ou mediante contrato de gestão, por despacho do Primeiro-Ministro, sob proposta do membro do Governo que exerce superintendência sobre o IEFP.





Artigo 8º Competência

- 2. O Presidente do IEFP é o órgão executivo singular ao qual compete gerir o instituto, designadamente:
 - a) Assegurar a gestão correta, a orientação e a coordenação das atividades;
 - b) Propor e executar os instrumentos de gestão previsional e os regulamentos internos e prestar contas.
- 3. Compete, ainda, ao Presidente do IEFP:
 - a) Presidir ao Conselho de Administração;
 - a) Convocar as reuniões do Conselho de Administração e submeter à aprovação deste a respetiva agenda;
 - b) Representar o IEFP em juízo e fora dele, podendo constituir procurador bastante ou mandatário sempre que o julgue conveniente ou a lei o exija;
 - c) Superintender, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades, serviços, pessoal e demais recursos do IEFP, velando pelo seu bom e eficaz funcionamento;
 - d) Orientar e coordenar a atividade interna do IEFP e prover em tudo o que seja necessário para a conservação e gestão do seu património;
 - e) Autorizar despesas dentro dos limites que forem fixados pelo Conselho de Administração;
 - f) Exercer a ação disciplinar sobre o pessoal do instituto, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
 - g) Nomear, contratar, promover, transferir e rescindir contratos de pessoal nos termos legais, ouvido o Conselho de Administração;
 - h) Decidir sobre todos os assuntos relativos ao IEFP e que não sejam de competência de qualquer outro órgão;
 - i) Exercer as demais competências e atribuições que lhe forem cometidas por lei, regulamento ou determinação superior.
- 4. Por razões de urgência devidamente fundamentadas e na dificuldade de reunir o Conselho de Administração, o Presidente pode, excecionalmente, praticar quaisquer atos da competência deste último, os quais devem, no entanto, ser ratificadas na primeira reunião seguinte do Conselho de Administração.
- 5. Nas suas faltas, ausências e impedimentos, o Presidente é substituído por um dos membros do Conselho de Administração por ele designado, sendo a substituição comunicada à entidade de superintendência.

Secção III Conselho de Administração

Artigo 9º Natureza





O Conselho de Administração é o órgão deliberativo colegial encarregue de assegurar a planificação, a orientação, a coordenação, o seguimento e avaliação das atividades do IEFP.

Artigo 10º Composição e nomeação

- 1. O Conselho de Administração é composto pelo Presidente do IEFP e por dois Administradores, podendo um deles ser Administrador não-Executivo.
- 2. Os membros do Conselho Administração são nomeados por Resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do membro do Governo responsável pelas áreas do emprego, formação profissional e empreendedorismo, em comissão de serviço ou mediante contrato de gestão.
- 3. Os titulares dos órgãos são nomeados de entre cidadãos nacionais de reconhecida idoneidade, competência técnica e profissional.

Artigo 11º

Estatuto

- 1. Os membros do Conselho de Administração estão sujeitos ao estatuto de gestor público em tudo o que não resultar dos presentes estatutos, sendo a sua remuneração estabelecida por despacho conjunto dos membros do Governo responsáveis pela área das Finanças e da superintendência.
- 2. Os membros do Conselho Administração estão sujeitos às incompatibilidades e impedimentos dos titulares de altos cargos políticos.

Artigo 12.º

Cessação de funções

- 1. Os membros do Conselho Administração cessam o exercício das suas funções:
 - a) Pelo decurso do prazo para que foram designados;
 - b) Por incapacidade permanente ou por incompatibilidade superveniente do titular;
 - c) Por demissão decidida por resolução do Conselho de Ministros, por falta grave, comprovadamente cometida pelo seu titular no desempenho das suas funções ou no cumprimento de alguma obrigação inerente ao cargo;
 - d) Por motivo de condenação por qualquer crime doloso.





2. O mandato dos membros do Conselho Administração caduca caso esse órgão seja dissolvido ou o IEFP seja legalmente extinto ou fundido com outra entidade.

Artigo 13º

Competência

- 1. Compete ao Conselho de Administração:
 - a) Definir e acompanhar a orientação geral e a atividade do IEFP;
 - b) Fixar objetivos e metas e controlar os resultados;
 - c) Aprovar os regulamentos necessários a organização e funcionamento do IEFP;
 - d) Autorizar ou deliberar a celebração de acordos de cooperação com outras entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras sem prejuízo do cumprimento dos procedimentos e formalidades legalmente exigíveis;
 - e) Aprovar e submeter à homologação da entidade que exerce a superintendência o plano estratégico, o plano anual ou plurianual de atividades, o orçamento e o relatório de atividades, tendo em conta as políticas definidas para o sector do emprego e formação profissional;
 - f) Aprovar o plano anual de formação dos colaboradores;
 - g) Propor ao Governo medidas de política que fomentem o emprego, o empreendedorismo e a formação profissional;
 - h) Aprovar e submeter as contas de gerência ao Tribunal de Contas;
 - i) Deliberar sobre quaisquer assuntos que lhe forem submetidos pelo Presidente ou por um dos vogais.
- 2. O Conselho de Administração pode delegar as competências previstas nas alíneas do número anterior em qualquer dos seus membros, com faculdade de subdelegação.

Artigo 14º

Funcionamento

- 1. O Conselho de Administração reúne-se ordinariamente 1 (uma) vez por mês e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, por sua iniciativa, ou a pedido de um terço dos seus membros.
- 2. O Conselho de Administração pode delegar, com faculdade de subdelegação, em um ou mais dos seus membros e nos dirigentes dos serviços, as competências que lhe estejam atribuídas, devendo fixar expressamente os seus termos e respetivos limites.
- 3. O Conselho de Administração pode distribuir entre os seus membros, sob proposta do presidente, a gestão de áreas de atuação do IEFP.





- 4. O Conselho de Administração só pode deliberar validamente com a presença de, pelo menos, 2 (dois) dos seus membros, sendo um deles necessariamente o Presidente ou quem estiver legalmente a substituí-lo.
- 5. As decisões do Conselho de Administração são tomadas por maioria absoluta de votos dos membros presentes, cabendo ao Presidente o voto de qualidade, em caso de empate.
- 6. Podem ser convidados a participar nas reuniões do Conselho de Administração, com direito à palavra, mas sem direito a voto, Diretores de Departamentos do IEFP, investigadores e técnicos de reconhecida competência e idoneidade.
- 7. É lavrada ata de cada reunião na qual consta a identificação dos presentes, a referência aos assuntos tratados e as deliberações tomadas, com a indicação das respetivas votações.

Secção IV Conselho Técnico

Artigo 15º

Natureza

O Conselho Técnico é um órgão de coordenação técnica e de articulação operacional no desenvolvimento das atividades do IEFP.

Artigo 16º

Composição

O Conselho Técnico é composto:

- a) Pelo Presidente do IEFP, que preside; com faculdade de delegar esta função num dos Administradores;
- b) Pelos Administradores;
- c) Pelos Diretores dos serviços centrais do IEFP;
- d) Pelos Diretores dos serviços desconcentrados do IEFP.

Artigo 17º

Competência

Compete ao Conselho Técnico:

- a) Programar, harmonizar e acompanhar as atividades técnicas do IEFP e controlar os respetivos resultados;
- b) Emitir parecer sobre os assuntos de natureza técnica solicitados pelo Presidente ou pelo Conselho de Administração.





Artigo 18º

Funcionamento

- 1. O Conselho Técnico reúne-se trimestralmente e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu presidente, ou por solicitação do Conselho de Administração, ou a pedido de um terço dos seus membros.
- 2. Podem participar nas reuniões, sem direito a voto, por convocação do respetivo presidente, mediante proposta do Conselho de Administração, quaisquer pessoas ou entidades cuja presença seja considerada necessária para o esclarecimento dos assuntos em apreciação.
- 3. A participação nas reuniões do Conselho Técnico pode ser feita presencialmente ou a distância.

Secção V Conselho Consultivo

Artigo 19º

Natureza

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta do IEFP, cabendo-lhe assegurar a participação dos grupos empresariais e profissionais com intervenção no mercado de trabalho na execução das políticas de emprego, formação profissional e empreendedorismo, bem como das linhas gerais de atuação do IEFP.

Artigo 20º

Composição

- 1. O Conselho Consultivo é composto:
 - a) Um representante da Associação Nacional de Municípios;
 - b) Um representante do Departamento governamental responsável pela Educação;
 - c) Um representante do Departamento governamental responsável pelo Emprego;
 - d) Um representante de cada Câmara do Comércio;
 - e) Um representante da Câmara do Turismo;
 - f) Um representante de cada Central Sindical;
 - g) Um representante da Plataforma das Organizações não-Governamentais.
- 2. Os membros referidos no número anterior são nomeados por despacho do membro do Governo que exerce a superintendência sobre o IEFP, mediante designação das entidades que representam.





- 3. O mandato dos membros do Conselho Consultivo é de três anos, renovável por uma ou mais vezes, continuando, porém, os membros em exercício de funções até à efetiva substituição ou declaração de cessação de funções.
- 4. Por inerência de funções, o Presidente do IEFP integra o Conselho Consultivo, podendo os Administradores participar nas reuniões deste órgão, sem direito a voto.
- 5. A mesa do Conselho Consultivo é constituída pelo Presidente do IEFP, que preside e por dois Secretários eleitos de entre os membros do Conselho, nos termos regimentais.

Artigo 21º

Competência

- 1. Compete ao Conselho Consultivo propor ou pronunciar-se sobre a execução de políticas e medidas de política em matéria de emprego, formação profissional e empreendedorismo.
- 2. Compete ao Conselho Consultivo apreciar e emitir parecer designadamente sobre:
 - a) Os planos estratégicos e de atividades, os orçamentos, os relatórios anuais e elaborar os respetivos pareceres, no prazo de 30 dias após o recebimento dos referidos documentos.
 - b) Sobre todas as questões respeitantes às atribuições da instituição, nos casos previstos nos estatutos ou a pedido do Conselho de Administração.
 - c) As atividades do IEFP formulando propostas ou recomendações que julgar pertinentes;
 - d) Pronunciar-se sobre quaisquer assuntos que o Conselho de Administração entenda submeter-lhe.
- 3. Os pareceres do Conselho Consultivo não são vinculativos.

Artigo 22º

Funcionamento

- 1. O Conselho Consultivo reúne-se 2 (duas) vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo seu Presidente, por sua iniciativa, ou por solicitação do Conselho de Administração, ou a pedido de um terço dos seus membros.
- 2. Podem participar nas reuniões, sem direito a voto, por convocação do respetivo presidente, por iniciativa própria ou mediante proposta do Conselho de Administração, individualidades de reconhecida competência nas matérias a discutir, ou entidades cuja presença seja considerada necessária para o esclarecimento dos assuntos em apreciação.





3. Quando haja lugar à elaboração de pareceres, são sempre admitidas declarações de voto, as quais são juntas ao parecer a que respeitam.

Secção VI Serviços Centrais

Artigo 23º **Serviços**

- 1. O IEFP apoia-se nos seus serviços centrais e desconcentrados para a realização da sua missão e atribuições.
- 2. A organização interna dos serviços centrais do IEFP é constituída por unidades orgânicas operacionais e de suporte, designadas departamentos e direções de serviços, e por unidades orgânicas de apoio técnico especializado. (A organização interna dos serviços centrais do IEFP é constituída por unidades orgânicas operacionais, denominadas departamentos, e por unidades orgânicas de conceção e apoio técnico especializado, denominados Gabinetes).
- 3. São Unidades orgânicas operacionais:
 - a) Departamento de Emprego;
 - b) Departamento de Formação;
 - c) Departamento Administrativo e Financeiro;
 - d) Departamento de Recursos Humanos.
- 4. São Unidades orgânicas de conceção e apoio técnico especializado:
 - a) Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão;
 - b) Gabinete de Qualidade e Auditoria;
 - c) Gabinete de Comunicação e Relações Externas;
 - d) Gabinete de Assessoria Jurídica.
- 5. Sem prejuízo do disposto no número seguinte, os Departamentos podem integrar unidades funcionais específicas, criadas por deliberação do Conselho de Administração.
- 6. É criada, no Departamento de Formação, uma Unidade designada por Centro de Recursos de Formação Profissional.
- 7. Os Departamentos são dirigidos por diretores de serviço, nomeados em comissão de serviço ou mediante contrato de gestão, por deliberação do Conselho de Administração.
- 8. Os Gabinetes e Unidades funcionais são constituídos por técnicos, cabendo a coordenação dos Gabinetes ao Presidente do IEFP e ao/s Administrador/es Executivo/s do Conselho de Administração, mediante atribuição de pelouros;





- 9. Nos termos estabelecidos por deliberação do Conselho de Administração, os serviços centrais podem ser afetos a membros do Conselho de Administração que assegurarão a sua direção e supervisão.
- 10. As normas de organização e funcionamento dos serviços centrais são definidas por regulamento interno aprovado pelo Conselho de Administração e homologado pelo membro do Governo que exerce superintendência sobre o IEFP.
- 11. Os serviços desconcentrados do IEFP são os Centros de Emprego e Formação Profissional, cuja organização atribuições e regime de funcionamento obedecem a Estatutos próprios, aprovados por Decreto-Regulamentar.
- 12. Por deliberação do Conselho de Administração, homologada por despacho do membro do Governo que exerce a superintendência sobre o IEFP, é definido o âmbito territorial de cada um dos Centros de Emprego e Formação Profissional.

Artigo 24º

Departamento de Emprego

- 1. O Departamento do Emprego é o serviço central do IEFP encarregado de efetuar a coordenação técnica do serviço de emprego dos centros de emprego e formação profissional e atividades de promoção do emprego desenvolvidas pelo IEFP de acordo com as suas atribuições.
- 2. São atribuições do Departamento de Emprego, designadamente:
 - a) Efetuar a coordenação técnica do serviço de emprego dos centros de emprego e formação profissional e desenvolver sinergias com o sector da formação profissional de acordo com as atribuições do IEFP;
 - b) Propor a elaboração de instrumentos necessários às atividades dos centros de emprego e formação profissional relacionadas com a procura de emprego, a inserção na vida ativa, em geral, a organização e a gestão do mercado de emprego;
 - c) Recolher e divulgar informações sobre as estatísticas de procura e oferta de emprego registadas nos CEFP;
 - d) Colaborar com as demais entidades públicas e privadas na conceção de programas que impulsionem a criação do emprego em especial nas camadas com manifesta dificuldade de inserção no mercado de trabalho;
 - e) Propor a celebração de acordos de cooperação que visam emergência de projetos de criação de empregos;
 - f) Coordenar as ofertas de emprego recebidas a nível nacional e internacional com vista impulsionar as colocações diretas de jovens e adultos no mercado de trabalho;





- g) Colaborar com as demais entidades públicas e privadas com intervenção no sector do emprego e promoção do desenvolvimento empresarial na elaboração de planos nacionais, regionais e locais do emprego;
- h) Propor medidas que tenham em vista adequar a formação ao emprego e minimizar os desequilíbrios do mercado de trabalho em termos de carências de mão-de-obra qualificada, nos planos nacionais, regional e local.
- 3. No âmbito da assistência no domínio dos serviços de emprego dos centros de emprego e formação profissional compete ao Departamento:
 - a) Estudar e propor normas, procedimentos e modelos de organização, funcionamento e intervenção do serviço de emprego dos Centros de Emprego e Formação Profissional;
 - b) Apoiar tecnicamente os Centros de Emprego e Formação Profissional em matéria de inserção na vida ativa;
 - c) Apoiar e orientar os centros de emprego e formação profissional na execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente intermediação laboral, estágios profissionais, fomento do empreendedorismo, autoemprego e outras iniciativas congéneres;
 - d) Efetuar acompanhamento e seguimento dos serviços de emprego dos centros de emprego e formação profissional;
 - e) Identificar os constrangimentos que afetam a eficiência do mercado de trabalho, incluindo as leis do trabalho e os desequilíbrios regionais em matéria de oferta e procura, e propor ações suscetíveis de normalizar a situação;
 - f) Propor, sempre que necessário, a atualização da classificação nacional das profissionais, a definição de conceitos relativos ao mercado de emprego, por forma a garantir o mínimo de uniformidade e comparabilidade com os padrões internacionais;
 - i) Elaborar relatórios das atividades realizadas a nível dos CEFP na área do emprego, empreendedorismo e autoemprego;
 - j) Propor, apoiar e orientar, em colaboração com o Departamento de Formação, a execução de programas de aprendizagem e iniciativas de emprego nos centros de emprego e formação profissional com vista a promover a empregabilidade no âmbito de grupos-alvo, designadamente os jovens, as mulheres e pessoas com necessidades especiais ou outros grupos de desempregados ou de trabalhadores sazonais ou os detentores de uma ocupação não produtiva;
 - k) Desenvolver os instrumentos necessários ao fomento do relacionamento técnico com as empresas, associações patronais e sindicais, autarquias e entidades empregadoras ou agentes económicos em geral.

Artigo 25º **Departamento de Formação**





- 1. O Departamento de Formação é o serviço central do IEFP encarregado de efetuar a coordenação técnica do serviço de formação nos centros de emprego e formação profissional e atividades de promoção e divulgação de modelos, metodologias e programas de formação profissional desenvolvidos pelo IEFP de acordo com as suas atribuições.
- 2. São atribuições do Departamento de Formação, designadamente:
 - a) Apoiar os Centros de Emprego e Formação Profissional na implementação de programas de formação e reconversão de perfil e da qualificação;
 - a) Coordenar e implementar a política de formação de formadores;
 - b) Coordenar e acompanhar as ofertas de bolsas de formação profissional disponibilizadas a Cabo Verde por organismos públicos e privados internacionais com intervenção no sector e em articulação com entidades públicas nacionais responsáveis pelas relações externas;
 - c) Propor ofertas de formação profissional competitivas de modo a responder às exigências de migração profissional e circular;
 - d) Colaborar com as demais instituições na definição de medidas e programas de emprego e formação que possibilitem um maior equilíbrio do mercado de trabalho;
 - e) Colaborar na execução de políticas públicas de fomento à formação e orientação profissional de carácter geral ou especial;
 - f) Colaborar na conceção de programas especiais de formação, reconversão profissional e reinserção socioprofissionais junto das demais instituições da área da formação profissional;
 - g) Propor parcerias com as entidades formadoras acreditadas com vista disponibilização de ofertas formativas que atenda às necessidades dos jovens em busca do primeiro emprego, aos trabalhadores em exercício e aos desempregados, numa estratégia de superação permanente;
 - h) Certificar os cursos de qualificação profissional, inicial e contínua, promovidos pelos Centros de Emprego e Formação Profissional e pelas demais entidades formadoras públicas e privadas, parceiras do IEFP e que sejam relevantes para economia e contemplam as camadas mais vulneráveis da população;
 - i) Promover a informação, a orientação profissional e o aumento da qualificação com vista ao auto emprego e à inserção no mercado de trabalho;
 - j) Elaborar relatórios das atividades realizadas a nível dos CEFP na área da formação profissional;
 - k) Colaborar com o Departamento do Emprego, na execução de programas de aprendizagem com vista a promover o autoemprego e a criar emprego no seio de diferentes grupos-alvo, designadamente jovens, mulheres e pessoas com deficiências.
- 3. No âmbito da assistência aos serviços de formação dos centros de emprego e formação profissional compete ao Departamento:





- a) Propor à aprovação do Conselho de Administração as normas de funcionamento dos centros de formação sob a alçada do IEFP;
- b) Propor, para aprovação do Conselho de Administração, os critérios e as modalidades de certificação dos diplomas emitidos pelos centros de emprego e formação;
- 4. No âmbito do apoio à formação de formadores do sistema de formação profissional, compete ao Departamento, através da Unidade Centro de Recursos de Formação Profissional:
 - a) Preparar e reunir as condições materiais e pedagógicas necessárias a um bom funcionamento das ações de formação pedagógica inicial e contínua de formadores;
 - b) Definir as necessidades de aperfeiçoamento e/ou reciclagem dos formadores.

Artigo 26º **Departamento Administrativo e Financeiro**

- 1. O Departamento Administrativo e Financeiro é o serviço de apoio técnico, administrativo e logístico em assuntos comuns a todos os serviços do IEFP, designadamente os relacionados com a administração geral, a gestão dos recursos materiais, financeiros e patrimoniais.
- 2. São atribuições do Departamento Administrativo e Financeiro, designadamente:
 - a) Assegurar a gestão financeira e patrimonial do IEFP; em conformidade com os instrumentos de gestão previsional e de prestação de contas, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
 - b) Elaborar e manter atualizadas previsões financeiras, tendo em conta a mobilização dos fundos necessários e a otimização dos recursos financeiros à disposição do IEFP no desenvolvimento das suas atividades;
 - c) Preparar, de acordo com as diretivas e as orientações superiores, e em articulação com o Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão, os projetos e instrumentos de gestão previsional e de documentos de prestação de contas do IEFP;
 - d) Elaborar e submeter aos órgãos competentes propostas de novos instrumentos de gestão financeira do IEFP;
 - e) Elaborar e submeter a aprovação superior normas e procedimentos para a gestão, manutenção e adequada conservação dos recursos patrimoniais do IEFP;
 - f) Assegurar o cumprimento das regras de execução orçamental definidas, tendo em atenção os orçamentos aprovados;
 - g) Elaborar o projeto de plano de contas do IEFP, de acordo com as necessidades de informação e de fiscalização do património e do cumprimento de obrigações fiscais e outras;





- h) Assegurar que a preparação dos pedidos de desembolso, reembolso e pagamento seja efetuada em conformidade com as normas dos organismos financiadores, explicitadas nos acordos de conceção de créditos ou noutras diretivas;
- i) Elaborar relatórios e outros documentos de informação sobre a situação financeira do IEFP;
- j) Proceder periodicamente a verificações de contas para assegurar a integridade e a regularidade dos lançamentos efetuados;
- k) Assegurar que as contas sejam elaboradas de acordo com procedimentos contabilísticos aceitáveis para os organismos financiadores dos projetos geridos pelo IEFP;
- I) Proceder aos pagamentos das despesas dos compromissos legalmente assumidos pelo IEFP e coordenar a gestão dos seus fundos permanentes.
- m) Planear e assegurar a manutenção do património do IEFP ou a ele afeto para o cumprimento da sua missão;
- n) Assegurar o aprovisionamento dos órgãos e serviços do IEFP com os equipamentos e outros materiais indispensáveis ao seu adequado funcionamento;
- o) Organizar e manter atualizado o inventário informatizado dos bens imóveis e móveis do IEFP;
- p) Assegurar a realização, com eficiência e eficácia, das funções de administração geral, nomeadamente através de atividades de atendimento geral dos utentes, receção, distribuição e expedição e arquivamento de documentos.

Artigo 27º

Departamento de Recursos Humanos

- 1. O Departamento de Recursos Humanos é o serviço de apoio técnico e administrativo que articula os diversos subsistemas de gestão de recursos humanos, designadamente os relacionados com o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, o acompanhamento e avaliação do desempenho, a formação e treino profissional e a manutenção dos recursos humanos desde a sua entrada à sua saída do IEFP.
- 2. São atribuições do Departamento de Recursos Humanos, designadamente:
 - a) Assegurar assistência técnica nos processos de recrutamento, seleção, integração, acompanhamento, avaliação, formação, treinamento e estimulação dos recursos humanos, bem como em quaisquer ações que contribuam para promover a eficiência e a eficácia da instituição;
 - b) Gerir os recursos humanos do IEFP, na perspetiva do desenvolvimento profissional e do desenvolvimento organizacional, com a observância das disposições legais e regulamentares vigentes;
 - c) Assegurar e executar o expediente necessário ao provimento e à mudança da situação funcional de todo o pessoal do IEFP;
 - d) Promover o expediente relativo a faltas, disciplina, licenças e férias do pessoal;





- e) Organizar e manter atualizados os processos individuais dos funcionários, de acordo com as normas aplicáveis;
- f) Propor normas e procedimentos para a avaliação e o desenvolvimento profissional do pessoal;
- g) Prestar assistência aos órgãos e serviços sobre procedimentos e formas de encaminhamento de assuntos relativos ao pessoal.
- q) Assegurar a tramitação dos processos relacionados com ocorrências disciplinares;
- r) Registar e controlar a assiduidade e a disciplina do pessoal.

Artigo 28º

Gabinete Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão

- 1. O Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão é o serviço especializado na realização de estudos, produção de informação estatística, de estudos e controlo da observância dos indicadores de resultados da gestão do IEFP.
- 2. São atribuições do Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão, designadamente:
 - a) Conceber e manter atualizados os instrumentos técnico-normativos de suporte aos diferentes serviços centrais e estruturas desconcentradas do IEFP, incluindo o desenvolvimento de métodos e técnicas de intervenção inovadores, de forma a garantir a unidade e harmonização de procedimentos;
 - b) Organizar, informatizar, manter atualizado e acessível quem de direito o sistema de informação de suporte à gestão e à direção do IEFP;
 - c) Desenvolver o sistema de estatísticas do IEFP, nos domínios do emprego e da formação profissional, assegurando a articulação com os órgãos dos sistemas estatísticos nacional e internacional, tendo em atenção a normalização de conceitos e definições, a adoção de nomenclaturas e a determinação de metodologias de recolha e de tratamento de dados, de modo a garantir a coerência interna e externa da informação divulgada;
 - d) Recolher e divulgar informações sobre as estatísticas de procura e oferta de emprego registadas nos CEFP;
 - e) Promover a realização de estudos que contribuam para a formulação das decisões de natureza estratégica e operacional do IEFP;
 - f) Organizar e coordenar a elaboração dos planos estratégicos e operacionais do IEFP;
 - g) Recolher e difundir internamente a informação sobre os processos de planeamento macroeconómico e assegurar a participação do IEFP na sua implementação;
 - h) Contribuir para a avaliação do impacto das medidas de emprego e de formação, através de metodologias adequadas, tendo em vista as necessidades do mercado de emprego;





- i) Prestar aos órgãos e demais serviços do IEFP apoio técnico na preparação e execução de programas e projetos integrados nos planos referidos na alínea anterior e na elaboração dos documentos de prestação de contas,
- j) Coordenar projetos de cooperação e parceria com outras instituições, públicas e privadas, nacionais e estrangeiras;
- k) Dar parecer e submeter a despacho superior os assuntos relativos ao planeamento e cooperação;
- Manter atualizado o sistema de controlo da execução dos planos, programas e projetos do IEFP;
- m) Assegurar a divulgação aos utentes e ao público de informações pertinentes sobre o cumprimento da missão e atribuições do IEFP;
- n) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas por lei ou delegadas pelo Presidente do IEFP.

Artigo 29º

Gabinete Comunicação e Relações Externas

O Gabinete de Comunicação e Relações Externas é o serviço que se ocupa da organização e gestão da comunicação interna e externa do IEFP, competindo-lhe, designadamente:

- a) Zelar pelo tratamento e divulgação de informações relevantes sobre a atividade do IEFP;
- b) Desenvolver a estratégia de comunicação e imagem do IEFP;
- c) Prestar assessoria ao Presidente e demais dirigentes em matéria de comunicação e imagem;
- d) Assegurar a publicação regular dos órgãos ou meios de informação do IEFP;
- e) Coordenar e apoiar as ações de cooperação e parceria do IEFP com entidades nacionais e internacionais;
- f) Recolher e processar as informações sobre programas e iniciativas de cooperação do IEFP;
- g) Acompanhar e assegurar a participação do IEFP em redes de organizações internacionais de cooperação e parceria, em articulação com o serviço competente do departamento governamental de superintendência;
- h) Coordenar, apoiar e desenvolver as ações de relação e cooperação internacional da IFEP;
- i) Assistir tecnicamente os órgãos competentes no estabelecimento de protocolos de colaboração com instituições nacionais e internacionais julgadas de interesse.

Artigo 30º

Gabinete Assessoria Jurídica

1. O Gabinete de Assessoria Jurídica é o serviço especializado em matéria de elaboração de propostas de normativos institucionais, realização de estudos e emissão de pareceres





sobre questões jurídicas e assistir os órgãos e serviços na tomada de decisões e na resolução de problemas com a observância da legalidade instituída e aplicável ao instituto.

- 2. Compete designadamente ao Gabinete de Assessoria Jurídica:
 - a) Prestar assessoria de carácter técnico-jurídico sobre assuntos que lhe sejam submetidos pelos órgãos e serviços do IEFP;
 - b) Elaborar estudos e pareceres de natureza jurídica relativos à gestão do IEFP e dos seus serviços;
 - c) Instruir processos de inquérito, disciplinares e outros processos de fiscalização ordenados pelos órgãos competentes;
 - d) Apoiar e emitir parecer sobre a celebração de Protocolos e Contratos;
 - e) Colaborar com os órgãos e serviços na elaboração de regulamentos internos e normas de procedimento;
 - f) Assegurar, em articulação com os diversos serviços, o tratamento informacional e a monitorização de todas as reclamações, queixas e sugestões dos utentes;
 - g) Desempenhar outras funções de natureza jurídica, no âmbito da mera consultoria jurídica de interesse geral do IEFP ou específico de qualquer serviço.

Artigo 31º

Gabinete de Qualidade e Auditoria

- 1. O Gabinete da Qualidade e Auditoria é o serviço central encarregue de promover a elevação sustentada da qualidade de desempenho do IEFP, mediante a definição de indicadores, normas de procedimento e padrões de excelência da instituição a diversos níveis, e a aferição dos níveis de eficiência e eficácia da sua implementação, através de programas, métodos, técnicas e procedimentos especialmente recomendáveis.
- 2. Na prossecução da sua missão compete, designadamente, ao Gabinete de Qualidade e Auditoria:
 - a) Elaborar e submeter à aprovação superior propostas de configuração e desenvolvimento do sistema de qualidade no IEFP;
 - b) Garantir a aplicação das normas de qualidade em todos os domínios e níveis de intervenção do instituto;
 - c) Promover um processo de monitorização permanente do sistema de qualidade do IEFP, do desenvolvimento organizacional e do desempenho dos recursos humanos, em articulação com os demais serviços;
 - d) Assegurar a realização de auditorias periódicas e outros procedimentos de controlo de qualidade;
 - e) Propor e implementar mecanismos e procedimentos que permitam a avaliação da eficácia externa dos programas e projetos de promoção do emprego;
 - f) Definir e implementar mecanismos e procedimentos que permitam certificações da qualidade de desempenho dos CEFP bem como dos respetivos cursos;





- g) Colaborar na realização de auditorias externas e outras iniciativas de avaliação externa do IEFP, nos termos da lei;
- h) Analisar e dar tratamento a petições, queixas e reclamações apresentadas pelos utentes e cidadãos em geral sobre a organização, o funcionamento e o desempenho do IEFP a diversos níveis;
- i) Promover a disseminação das boas práticas registadas no desempenho do instituto;
- j) Emitir parecer, quando solicitado, sobre projetos, programas, normas e outras iniciativas com impacto no sistema de qualidade do IEFP;
- k) Desempenhar outras atribuições que resultarem da legislação aplicável, dos Estatutos e regulamentos do IEFP e das diretivas dos órgãos competentes do instituto.
- 3. No cumprimento das suas atribuições, o Gabinete da Qualidade e Auditoria articula-se com as demais estruturas do IEFP, podendo, sempre que necessário, propor ao Presidente do IEFP o recurso a entidades externas de reconhecido prestígio para a realização de auditorias, avaliações e ou outras modalidades de controlo interno da qualidade.

CAPITULO III Superintendência

Artigo 32º Poderes de superintendência

- 1. O IEFP está sujeito à superintendência do membro do Governo responsável pelas áreas do emprego e formação profissional.
- 2. O membro do Governo que exerce superintendência sobre o IEFP pode dirigir orientações, emitir diretivas ou solicitar informações aos órgãos dirigentes do IEFP sobre os objetivos a atingir na gestão e sobre as prioridades a adotar na respetiva prossecução e exercer as demais competências de superintendência previstas na lei.
- 3. O poder de superintendência compreende designadamente:
 - a) O poder de definir os objetivos básicos a prosseguir pelo Instituto, nomeadamente no quadro da preparação dos planos de atividade e dos orçamentos;
 - b) O poder de ordenar inspeções ou inquéritos ao funcionamento do Instituto ou a certos aspetos deste, sempre que isso se mostre necessário e útil e independentemente da existência de indícios de irregularidades;
 - c) O poder de exigir todas as informações e documentos julgados úteis para acompanhar de modo continuado a atividade do Instituto;
 - d) O poder de homologar, autorizar ou aprovar, consoante os casos:
 d.1) Os planos de investimentos e respetivos planos de financiamento,





- d.2) Os orçamentos anuais de exploração, de investimentos e financeiros, bem como as respetivas atualizações;
- d.3) Os documentos relativos à prestação de contas;
- d.4) As dotações e outras verbas a conceder pelo Orçamento do Estado;
- d.5) Homologar ou aprovar taxas, emolumentos e outras receitas;
- d.6) Os contratos-programa e os contratos de gestão;
- d.7) O regulamento orgânico do IEFP e os instrumentos de gestão de pessoal;
- e) O poder de autorizar ou homologar a inscrição do IEFP em organismos internacionais (OIT, CINTERFOR, AMSPE, etc.).
- f) Os demais atos que nos termos da legislação aplicável necessitam de aprovação da entidade governamental de superintendência.

CAPITULO IV

Regime financeiro e patrimonial

Artigo 33º

Regime Financeiro

- 1. A gestão financeira do IEFP rege-se pelas normas da contabilidade pública.
- 2. O IEFP utiliza os seguintes instrumentos de gestão:
 - a) O plano estratégico;
 - b) O plano anual ou plano plurianual de atividades;
 - c) O orçamento;
 - d) O relatório anual de atividades.

Artigo 34º

Receitas

Constituem receitas do IEFP:

- a) As dotações inscritas para o efeito no orçamento do Estado;
- b) As comparticipações e os subsídios provenientes de quaisquer entidades públicas ou privadas nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- c) O produto de taxas, emolumentos e outras receitas cobradas por licenciamento, aprovação e outros atos ou serviços prestados no âmbito do exercício das suas atribuições;
- d) Os rendimentos provenientes da gestão do seu património mobiliário e imobiliário, assim como da gestão dos bens do domínio público ou privado do Estado confiados à sua administração;
- e) O produto da alienação de bens próprios e da constituição de direitos sobre eles;
- f) As indemnizações, doações ou legados concedidos ou devidos, consoante os casos, por entidades públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- g) Os montantes legais resultantes da aplicação das coimas;





- h) Os saldos das contas da gerência;
- i) As importâncias provenientes de empréstimos a curto, médio e longo prazo, que tenha sido autorizado a contrair, para a realização das suas atribuições;
- j) Quaisquer outras receitas provenientes da sua atividade ou que lhe tenham sido atribuídas por lei, ato ou por contrato.

Artigo 35º

Despesas

Constituem despesas do IEFP as que resultem do exercício das suas atribuições e competências, designadamente os encargos com a execução da política de emprego, formação, profissional e empreendedorismo, os encargos de funcionamento dos serviços centrais e desconcentrados, e as imobilizações financeiras, corpóreas e incorpóreas.

Artigo 36º

Património

O património do IEFP é constituído pela universalidade dos bens, direitos, obrigações e outros valores que receba ou adquira por causa ou no exercício da sua atividade.

Artigo 37º

Controlo Financeiro e Prestação de Contas

A atividade financeira do IEFP está sujeita à fiscalização dos serviços de Inspeção de Finanças do Estado, podendo também ser submetida a auditoria externa por intervenção do Governo, através da superintendência.

Artigo 38º

Fiscalização do Tribunal de contas

O IEFP está sujeito à jurisdição do Tribunal de Contas nos termos da legislação competente.

CAPÍTULO V

Pessoal

Artigo 39º

Regime jurídico do pessoal

O pessoal do IEFP está sujeito ao regime jurídico do contrato individual de trabalho, previsto no Código Laboral Cabo-verdiano, com as especificidades decorrentes dos presentes Estatutos e desenvolvidas no Estatuto do Pessoal.





Artigo 40º Instrumentos de Gestão de Pessoal

- 1. O Estatuto do Pessoal estabelece o Plano de Cargos, Carreiras e Salários do pessoal do IEFP e é aprovado por Decreto-Lei da entidade governamental de superintendência, mediante proposta do Conselho de Administração.
- 2. Os outros demais instrumentos de gestão de pessoal nomeadamente, a política de formação e o sistema de avaliação do desempenho são aprovados por deliberação do Conselho de Administração do IEFP.





APÊNDICE II

ESTATUTOS DOS CENTROS DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL





Decreto-Regulamentar nº .../2017 de ... de ...

Da pluralidade de formas de organização das estruturas desconcentradas do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) a nível regional ou local, prevalecentes até à entrada em vigor do Decreto-Regulamentar nº5/2010, de 16 de Agosto, o IEFP passou a dispor de um só figurino de organização a esse nível, generalizando-se a institucionalização dos Centros de Emprego e de Formação Profissional (CEFP), com a consequente extinção das demais formas organizativas, designadamente os Centros de Emprego e os Centros de Formação Profissional.

O novo figurino viria a ser desenvolvido pelo Decreto-Regulamentar nº 6/2011, de 21 de Fevereiro, que aprovou o Estatuto dos de Centros de Emprego e de Formação Profissional, definindo a sua natureza, missão, atribuições e estrutura organizativa, bem como atribuições específicas dos respetivos órgãos e serviços.

Se os termos da missão dos CEFP estabelecidos no referido diploma mantém virtualidades que importa preservar, posto que a oferta de formação profissional é concebida na perspetiva da promoção do emprego digno, da qualificação relevante e da atitude empreendedora, é míster que se proceda à recentragem dessa missão com a colocação da ênfase na promoção do emprego, em consonância com as necessidades da economia e do mercado, apresentando-se a formação profissional e outras ações de capacitação como componentes das políticas de promoção ativa da empregabilidade.

É nesta perspetiva que se justifica a aprovação dos novos Estatutos dos Centros de Emprego e de Formação Profissional, com uma ampla reformulação das suas atribuições, em ordem a traduzir adequadamente as exigências da sua atuação no atual contexto.

Nestes termos, ao abrigo do disposto no n.º ... do artigo ...º do Decreto-Regulamentar n.º /2017, de... de ...; que aprova os novos Estatutos do IEFP e

No uso da faculdade conferida pela alínea b) do artigo 205º e alínea a) do n.º 2 do artigo 264º, ambos da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1º Objeto

O presente diploma aprova os Estatutos dos Centros de Emprego e Formação Profissional (CEFP), a que se refere o n.º do artigoº do Decreto-Regulamentar n.º/2017, de

Artigo 2º **Revogação**

É revogado o Decreto-Regulamentar nº 6/2011, de 21 de Fevereiro





Artigo 3º Entrada em Vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros. José Ulisses de Pina Correia e Silva – José da Silva Gonçalves

Promulgado em XX de Março de 2017 Publique-se. O Presidente da República, JORGE CARLOS DE ALMEIDA FONSECA

Referendado em XXX de Março de 2017 O Primeiro-Ministro, José Ulisses de Pina Correia e Silva





ESTATUTOS DOS CENTROS DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL (CEFP)

Artigo 1º Natureza

- 1. Os Centros de Emprego e Formação Profissional são organismos regionais do Instituto do Emprego e Formação Profissional, adiante designado IEFP, que se ocupam da execução de políticas e medidas do emprego, do empreendedorismo e da formação profissional nas respetivas áreas territoriais.
- 2. Por deliberação do Conselho de Administração do IEFP, homologada por despacho do membro do Governo que exerce a superintendência sobre o IEFP, é definido o âmbito territorial de cada CEFP.

Artigo 2º Regime jurídico

O CEFP rege-se pelos presentes Estatutos e, na medida em que lhes sejam aplicáveis, pelos Estatutos, regulamentos internos e deliberações dos órgãos competentes do IEFP

Artigo 3º Missão e atribuições

- 1. Os CEFP têm por missão executar, sob a supervisão dos órgãos e serviços centrais do IEFP, as políticas e medidas definidas para os sectores do emprego, da formação profissional e do empreendedorismo, a nível regional ou local.
- 2. São atribuições do CEFP, designadamente:
 - a) Promover o ajustamento entre a oferta e procura de emprego através da intermediação laboral;
 - b) Zelar pelo ajustamento entre a oferta e a procura de emprego, através da participação na organização do mercado de trabalho a nível regional e local;
 - c) Recolher e divulgar as informações sobre ofertas de emprego e de formação profissional e promoção de contactos regulares com as empresas e outras entidades produtivas no mundo do trabalho e desempregados;
 - d) Contribuir para a organização do mercado de trabalho, tendo em vista a procura do pleno emprego livremente escolhido, de acordo com as preferências e qualificações;
 - e) Gerir as medidas ativas de emprego para os desempregados ao abrigo do subsídio do desemprego, nos termos do Decreto-Lei nº 15/2015, de 5 de março de 2016;
 - f) Apoiar os desempregados na definição e/ou desenvolvimento do seu percurso de inserção ou reinserção no mercado de trabalho;





- g) Apoiar os jovens e fazer o seu acompanhamento no processo de inserção na vida ativa;
- h) Apoiar a frequência de estágios e cursos de formação profissional;
- i) Recolher e divulgar informações sobre ofertas de emprego e de formação profissional;
- j) Estabelecer contactos regulares com as empresas e outras entidades produtivas no mundo do trabalho;
- k) Fazer a prospeção e a recolha da oferta de emprego junto das potenciais entidades empregadoras;
- I) Prestar apoio em técnicas e processos de procura ativa de emprego;
- m) Recolher e difundir as informações sobre oportunidades de emprego e formação profissional;
- n) Desenvolver e aplicar técnicas de motivação dos desempregados para a criação individual, ou associada, do próprio emprego, nomeadamente através de pequenas empresas, facultando-lhes as necessárias informações;
- o) Informar os utentes sobre os programas e oportunidades de emprego e de estágios profissionais;
- p) Apoiar os utentes na elaboração de curricula, cartas de candidatura e de resposta a anúncios de emprego e em outras técnicas de procura ativa de emprego;
- q) Cooperar com outras entidades na promoção de iniciativas relacionadas com o emprego e estágios;
- r) Estabelecer contactos e encaminhamentos para potenciais entidades empregadoras ou acolhedoras de estagiários;
- s) Divulgar as ofertas de emprego e promover a colocação de desempregados nas ofertas disponíveis e adequadas;
- t) Fazer o acompanhamento personalizado dos desempregados em fase de inserção ou reinserção profissional;
- u) Fazer a divulgação das medidas de apoio ao emprego, formação, qualificação e empreendedorismo;
- v) Contribuir para a promoção, criação e qualidade do emprego e combate ao desemprego, através da participação ativa na execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional, estágios profissionais, fomento do empreendedorismo e autoemprego;
- w) Fazer o seguimento dos formandos pós-formação com vista a sua orientação e inserção na vida ativa;
- x) Organizar e implementar atividades orientação vocacional e profissional, em articulação ou parceria com escolas secundárias e outras entidades que atuem neste domínio);
- y) Colaborar com as demais entidades do sector emprego e sob a orientação do IEFP, no desenvolvimento de planos regionais de emprego;
- z) Participar na elaboração de propostas sobre processos de avaliação e certificação de cursos e ações de formação profissional;





- aa) Apoiar e participar na promoção e incentivo das entidades privadas acreditadas para a realização de ações de formação profissional que se revelem adequadas às necessidades das pessoas e à modernização do tecido económico e empresarial a nível regional e local;
- bb) Participar ativamente na promoção da informação, orientação profissional e o aumento da qualificação com vista ao auto- emprego e à inserção no mercado de trabalho;
- cc) Participar ativamente no desenvolvimento e implementação de ofertas formativas competitivas de modo a responder às exigências de migração profissional e circular;
- dd) Implementar uma política de proximidade com a sociedade civil e comunidade da sua área de abrangência, através de associações comunitárias e ONG.

Artigo 4º **Articulação**

- 1. O CEFP articula-se, no âmbito das respetivas atribuições, com todas as entidades ativas no setor do emprego, formação e orientação profissional, fomento do empreendedorismo e inserção na vida ativa.
- 2. O CEFP articula-se ainda, com as Câmaras Municipais, os Parceiros Sociais, as organizações não-governamentais e de desenvolvimento social e comunitário, as organizações representativas das classes, as instituições de formação profissional privadas, as empresas e outras unidades produtivas, tendo em vista uma intervenção articulada, conducente à eficiência.
- 3. A articulação a que se referem os números anteriores efetua-se mediante reuniões ordinárias entre as partes e, sempre que necessárias, reuniões extraordinárias impostas pelas circunstâncias.

CAPÍTULO II Estrutura interna e órgãos

Secção I **Diretor (a)**

Artigo 5º **Nomeação**

1. O Diretor do CEFP é nomeado (a) no cargo, em comissão de serviço ou mediante contrato de gestão, por deliberação do Conselho de Administração, homologada pela entidade governamental de superintendência.





- 2. Sem prejuízo do disposto no número seguinte, o(a) Diretor(a) do CEFP deve possuir curso superior que confira o grau de licenciatura em área considerada relevante pelo Conselho de Administração do IEFP.
- 3. Os Termos de Referência, com a explicitação dos requisitos essenciais para o desempenho do cargo de Diretor, são fixados por deliberação do Conselho de Administração do IEFP, sujeita à homologação da entidade governamental de superintendência).
- 4. O Diretor do CEFP é substituído nas suas faltas, ausências ou impedimentos por quem for por ele designado.
- 5. O Diretor deve, com suficiente antecedência, comunicar ao Conselho de Administração do IEFP o seu substituto nas suas faltas, ausências ou impedimentos, o qual deve gozar dos mesmos direitos e regalias da função durante o período de substituição do Diretor.
- 6. O Diretor do CEFP é equiparado a Diretor de Serviço.

Artigo 6º Competências do (a) Diretor(a)

O Diretor é o dirigente e coordenador geral das atividades do CEFP, competindo-lhe, designadamente:

- a) Assegurar a gestão corrente, a orientação e a coordenação das atividades;
- b) Executar os instrumentos de gestão previsional, aplicar os regulamentos internos e prestar contas ao Presidente e ao Conselho de Administração do IEFP;
- c) Superintender, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades, serviços, pessoal e demais recursos do CEFP, velando pelo seu bom e eficaz funcionamento;
- d) Orientar e coordenar a atividade interna do CEFP e prover em tudo o que for necessário para a conservação e gestão do seu património;
- e) Autorizar despesas dentro dos limites que forem fixados pelo Conselho de Administração do IEFP;
- f) Exercer a ação disciplinar nos termos legais e regulamentares;
- g) Propor ao Conselho de Administração do IEFP a nomeação, contratação e rescisão de contratos de pessoal nos termos legais;
- h) Decidir sobre todos os assuntos relativos aos CEFP que não sejam da competência de outra entidade;
- i) Exercer as demais competências e atribuições que lhe sejam cometidas por lei, regulamento ou determinação superior.





Secção II **Serviços**

Artigo 7º Estrutura dos Serviços

- 1. Os CEFP dispõem de unidades operacionais que asseguram a realização da sua missão e atribuições, nos termos definidos no artigo 3º.
- 2. Os CEFP dispõem dos seguintes serviços:
 - a) Serviço de Emprego e Inserção na Vida Ativa;
 - b) Serviço de Formação e Orientação Vocacional e Profissional;
 - c) Serviço de Administração, Finanças e Recursos Humanos.
- 3. Os CEFP podem dispor de outros serviços necessários ao seu eficaz funcionamento, mediante deliberação do Conselho de Administração do IEFP, homologada pela entidade governamental de superintendência.
- 4. Os Serviços do CEFP são integrados por pessoal técnico ou de outra categoria que lhes seja afeto, por despacho do Presidente do IEFP e mediante proposta ou audição do Diretor;
- 5. Havendo dois ou mais efetivos em cada Serviço, o despacho a que se refere o número anterior indicará aquele que assegurará a coordenação das atividades.
- 6. A função de coordenação a que se refere o número anterior não acarreta encargos financeiros.
- 7. Nos termos definidos por diploma próprio, os CEFP podem dispor de estruturas especializadas de qualificação profissional, incubação de negócios e empreendimentos e outras que se mostrarem necessárias ao cumprimento das suas atribuições.
- 8. A criação, a organização e o funcionamento dos serviços e estruturas referidos nos números anteriores são aprovados pelo Conselho de Administração do IEFP e homologados pelo membro do Governo que exerce a superintendência sobre o IEFP.

Artigo 8º Serviço de Emprego e Inserção na Vida ativa

1. O Serviço de Emprego e Inserção na Vida ativa é o serviço do CEFP responsável pela execução das medidas de políticas no domínio do Emprego, Empreendedorismo e Inserção na Vida Ativa.





- 2. São atribuições do Serviço de Emprego, e Inserção na Vida Ativa, designadamente:
 - a) Recolher e divulgar as informações sobre ofertas de emprego e de formação profissional e promoção de contactos regulares com as empresas e outras entidades produtivas no mundo do trabalho;
 - b) Contribuir para a organização do mercado de trabalho, tendo em vista a procura do pleno emprego livremente escolhido, de acordo com as preferências e qualificações;
 - c) Promover o ajustamento entre a oferta e procura de emprego através de intermediação de mão-de-obra;
 - d) Fazer a prospeção e a recolha das ofertas de emprego junto das potenciais entidades empregadoras;
 - e) Gerir as medidas ativas de emprego para os desempregados ao abrigo do subsídio do desemprego, nos termos do Decreto-Lei nº 15/2015, de 5 de março de 2016;
 - f) Apoiar os jovens e adultos na realização do seu percurso profissional, através de projetos de formação, de emprego ou autoemprego;
 - g) Apoiar os utentes na elaboração de curricula, cartas de candidatura e de resposta a anúncios de emprego e em outras técnicas de procura ativa de emprego;
 - h) Recolher e difundir as informações sobre oportunidades de emprego e formação profissional;
 - i) Desenvolver e aplicar técnicas de motivação dos desempregados para a criação individual, ou associada, do próprio emprego, nomeadamente através de inicias próprias de emprego, facultando-lhes as necessárias informações;
 - j) Informar sobre os programas de emprego e de estágios;
 - k) Cooperar com outras entidades na promoção de iniciativas relacionadas com o emprego e estágios;
 - Estabelecer contactos e encaminhamentos para potenciais entidades empregadoras ou acolhedora de estagiários;
 - m) Divulgar as ofertas de emprego e colocação de desempregados nas ofertas disponíveis e adequadas;
 - n) Fazer a inscrição e acompanhamento personalizado dos desempregados em fase de inserção ou reinserção profissional;
 - o) Fazer a divulgação das medidas de apoio ao emprego, formação, qualificação e empreendedorismo;
 - p) Fazer o seguimento dos formandos pós-formação com vista a sua orientação e inserção na vida ativa;
 - q) Apoiar na criação e no desenvolvimento de iniciativas regionais e locais de emprego e autoemprego;
 - r) Colaborar juntamente com as autarquias locais no desenvolvimento de atividades geradoras de rendimento, com base em critérios de rentabilidade que garantam a sua sustentabilidade;
 - s) Colaborar com iniciativas de autoemprego e empreendedorismo.





Artigo 9º

Serviço de Formação e Orientação Vocacional e Profissional

- 1. O Serviço de Formação e Orientação Profissional é o serviço do CEFP responsável pela execução das medidas de políticas no domínio da formação e orientação profissional.
- 2. São atribuições do Serviço de Formação e Orientação Profissional, designadamente:
 - a) Pronunciar-se sobre a criação de cursos e ações de formação ministrados e a ministrar no CEFP;
 - b) Pronunciar-se sobre os planos de formação do CEFP, em articulação com o Departamento de Formação;
 - c) Pronunciar-se sobre as áreas e os níveis de formação ministrados e a ministrar no CEFP:
 - d) Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de formação e de avaliação, em articulação com o Departamento de Formação;
 - e) Aplicar o regulamento de avaliação do aproveitamento dos formandos;
 - f) Garantir a aplicação de mecanismos de avaliação regular dos projetos de formação;
 - g) Pronunciar-se sobre o regime de prescrições;
 - h) Realizar inquéritos regulares ao desempenho pedagógico de formadores e formandos procedendo a sua análise e divulgação;
 - i) Apreciar as reclamações queixas relativas a falhas pedagógicas e propor as providências necessárias;
 - j) Moderar os eventuais conflitos que venham a ocorrer no funcionamento dos ciclos de formação;
 - k) Assegurar a gestão corrente dos assuntos comuns da formação, designadamente no que concerne ao calendário letivo e ao calendário de avaliação;
 - Propor a afetação de recursos para um correto funcionamento dos ciclos formativos;
 - m) Apoiar os utentes do CEFP na gestão autónoma da informação e no desenvolvimento de competências pessoais e profissionais e na implementação de estratégias de gestão de carreira que lhes permita a inserção ou reinserção no mercado de trabalho;
 - n) Promover a formação e a orientação vocacional e profissionais pela excelência, ancorada no desenvolvimento de competências como uma aposta de qualidade;
 - o) Atender e orientar as diversas solicitações;
 - p) Acompanhar as intervenções de orientação desenvolvidas, no quadro do seu contributo para a concretização dos programas específicos de emprego;
 - q) Colaborar na determinação das necessidades de formação e orientação profissionais;
 - r) Programar, preparar, executar, acompanhar e avaliar ações de formação e orientação vocacional e profissionais;





- s) Efetuar o acompanhamento pedagógico de forma a favorecer a adaptação a formação e o sucesso na aprendizagem;
- t) Possibilitar uma adequação e adaptação equilibrada entre formação, orientação e inserção na vida ativa;
- u) Favorecer a qualificação e a requalificação de mão-de-obra desempregada;
- v) Apoiar na criação de mecanismos que conduzem à criação de redes de informação sobre orientação profissional, emprego, desemprego, mercado de emprego, procura e oferta de mão-de-obra;
- w) Desempenhar outras funções previstas na lei ou que lhe tenham sido atribuídas.
- x) Coordenar os processos de seleção e recrutamento de formadores externos em articulação com a Direção do CEFP e o Departamento de Formação Profissional do IEFP.

Artigo 10º

Serviço de Administração e Finanças

- 1. O Serviço de Administração e Finanças é um serviço de apoio responsável pela execução das medidas de políticas no domínio do Administração, Finanças dos CEFP.
- 2. São atribuições do Serviço de Administração, Finanças:
 - a) Prestar apoio administrativo ao funcionamento dos CEFP;
 - b) Assegurar o expediente geral e de arquivo;
 - c) Elaborar as propostas orçamentais e as contas de gerência dos CEFP;
 - d) Assegurar a execução dos orçamentos, arrecadar receitas e efetuar pagamentos de despesas, precedendo à sua escrituração;
 - e) Zelar pela segurança e conservação das instalações, mobiliário e equipamentos;
 - f) Elaborar propostas relativas à aquisição de materiais que se mostre necessário;
 - g) Organizar e manter atualizado o inventário e cadastro de bens;
 - h) Promover o armazenamento e distribuição dos bens adquiridos, efetuando a gestão das existências;
 - i) Organizar e apresentar todos os justificativos das despesas efetuadas pelo CEFP;
 - j) Centralizar a gestão do pessoal administrativo e auxiliar, em coordenação com o Diretor do CEFP;
 - k) Propor os programas e ações de formação e aperfeiçoamento do pessoal do CEFP;
 - I) Desempenhar outras funções previstas na lei ou que lhe tenham sido atribuídas.

CAPÍTULO III
Supervisão

Artigo 11º

Poderes de supervisão

1. Os CEFP estão sujeitos à supervisão do IEFP.





- 2. No exercício do poder de supervisão sobre os CEFP, o IEFP, através dos órgãos e serviços centrais, orienta, acompanha e coordena as atividades dos Centros, emite diretivas e orientações técnicas, recebe informações dos CEFP sobre os objetivos e metas preconizados, bem como sobre as prioridades a adotar na respetiva prossecução, analisa os resultados do exercício vertidos nos relatórios de atividades.
- 3. O poder de supervisão compreende ainda a faculdade de:
 - a) Definir os objetivos básicos a prosseguir pelo CEFP, nomeadamente no quadro da preparação dos planos de atividades e propostas dos orçamentos;
 - b) Ordenar inspeções, averiguações e auditorias ao funcionamento do CEFP ou a certos atos deste, sempre que se mostrar necessário e útil e independentemente da existência de indícios de irregularidades;
 - c) Obter junto do Diretor e dos Serviços do CEFP todas as informações e documentos julgados úteis para acompanhar de modo continuado a atividade do Centro;
 - d) Autorizar e aprovar:
 - d.1) Os investimentos e os financiamentos;
 - d.2) As despesas;
 - d.3) Os documentos de prestação de contas;
 - d.4) Os demais atos que nos termos da legislação aplicável careçam de aprovação do Conselho de Administração.
 - e) Exercer as demais competências previstas na legislação aplicável.

CAPITULO IV Pessoal

Artigo 12º Regime jurídico do pessoal

O pessoal dos CEFP está sujeito ao regime jurídico geral do contrato individual de trabalho, previsto no Código Laboral Cabo-verdiano, nos mesmos termos que os demais colaboradores do IEFP, com as especificidades decorrentes dos presentes Estatutos e da legislação aplicável.

Artigo 13º Instrumentos de Gestão do Pessoal

- 1. O pessoal dos CEFP é abrangido pelo Plano de Cargos Carreiras e Salários do IEFP.
- 2. Os outros instrumentos de gestão de pessoal, nomeadamente a política de formação e o sistema de avaliação do desempenho, são aprovados pelo Conselho de Administração do IEFP.





APÊNDICE III

MONITORIZAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPADA POR RESULTADOS





ANO: 2018
INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL
Missão:
Valores:
Visão:
Objetivos estratégicos:
OE1: Assegurar
OE2: Melhorar
OE3: Promover
OE4: Formar
OE5: Consolidar
OE6: Acompanhar
OE7: Colocar

OBJETIVOS OPERACIONAIS

00P1: Elaborar						
	Indicadores	Feito 2017	Meta 2018	Tolerância	Cred. Grupo	Cred. Indiv.
Ind 01						
Ind 02						
Ind 03						
Ind 04						

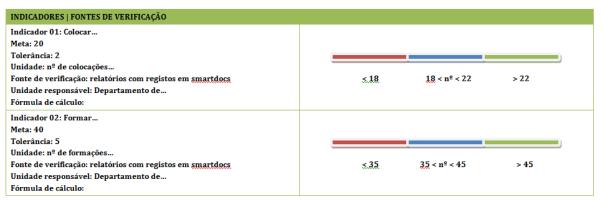
OOP2: Elaborar						
Indicadores	Feito 2017	Meta 2018	Tolerância	Cred. Grupo	Cred. Indiv.	
Ind 05						
Ind 06						
Ind 07						

00P3:	Elaborar					
	Indicadores	Feito 2017	Meta 2018	Tolerância	Cred. Grupo	Cred. Indiv.
Ind 08						
Ind 09						
Ind 10						
Ind 11						





RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OBJETIVOS OPERACIONAIS					
	00P1	00P2	00P3	00P4	
OE1: Assegurar	X	X			
OE2: Melhorar			×		
OE3: Promover	X				
0E4: Formar		X			
OE5: Consolidar			×		
OE6: Acompanhar				×	
OE7: Colocar				×	



NOTAS:

ANO: 2018

Os objetivos estratégicos devem ser alinhados com a missão, os valores e a visão do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Em relação aos objetivos operacionais deve-se indicar os resultados alcançados no ano anterior e os previstos para o ano seguinte, permitindo a comparação direta; a tolerância significa o intervalo entre as metas previstas e a oscilação admitida para os limites abaixo do previsto e acima do previsto; 'Cred. Grupo' e 'Cred. Indiv' significam os créditos que são atribuídos aos grupos e aos indivíduos responsáveis pelo alcance dos resultados a fim de os creditar para efeito de recompensas.

RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OBJETIVOS OPERACIONAIS

Os objetivos operacionais têm correspondência com os objetivos estratégicos, mas cada um pode não se referir exclusivamente a um objetivo estratégico, mas a mais do que um. Por exemplo, um Relatório constituído como indicador pode ser relacionado a mis do que um objetivo estratégico.

INDICADORES | FONTES DE VERIFICAÇÃO

No que respeita aos indicadores pode-se estabelecer, por exemplo, para um x número de colocações de emprego haja uma determinada tolerância em relação à meta estabelecida em função da unidade medida.





APÊNDICE IV

CENÁRIOS DE DECISÃO SOBRE O FUNDO DO EMPREGO E DA FORMAÇÃO





I. Contextualização

1. O financiamento de programas, projetos e atividades de promoção do emprego e da formação profissional constitui um dos principais instrumentos que potenciam o sucesso das políticas públicas e dos modelos de gestão definidos para o setor.

Ciente da relevância desse instrumento, no quadro do modelo de gestão orientada para os resultados, que adota, o IEFP tem vindo, em articulação com o Governo, a ponderar as opções mais adequadas para o financiamento das atividades decorrentes do cumprimento das funções do Estado em matéria de promoção do emprego e da formação.

É assim que, em maio deste ano, o Presidente do IEFP submeteu ao Sr. Ministro da Economia e Emprego uma proposta de cenários de reestruturação do Fundo de Promoção do Emprego e Formação (FPEF), criado, na sua configuração atual, pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 5/2012, de 25 de janeiro, e regulamentado, enquanto fundo autónomo, pelo Decreto-Regulamentar n.º 04/2012, de 29 de fevereiro, que aprovou os respetivos Estatutos.

Entretanto, importa salientar que, anteriormente à opção pelo Fundo Autónomo vigorou, em Cabo Verde, um fundo de financiamento da formação profissional, criado pelo Estado e gerido pelo IEFP. Este modelo não se traduzia na existência de uma entidade própria, com órgãos, serviços e pessoal, mas sim de um volume de recursos financeiros afetos ao IEFP para financiar a formação profissional, em regra a custo zero para os beneficiários.

Com a criação do FPEF, enquanto entidade dotada de autonomia própria e distinta do IEFP, o modelo de financiamento sofreu uma alteração profunda, quer em termos de figurino institucional como de abrangência, posto que se contemplou a área da promoção do emprego, como a própria filosofia do financiamento, que passou a ser comparticipado pelos beneficiários.

Entretanto, a existência de um Fundo Autónomo, com um Conselho de Administração próprio, e como entidade distinta do IEFP, foi sempre questionada, por não acautelar, adequadamente, a economia de estruturas e se traduzir numa certa dispersão de sinergias intervenientes no setor do emprego e da formação profissional.

- 2. Como se salienta na contextualização e justificação da referida proposta do IEFP, que se segue de perto neste texto:
 - 2.1. "O Fundo de Promoção do Emprego e Formação é o Fundo que visa apoiar as políticas e iniciativas de desenvolvimento e empregabilidade dos recursos humanos, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sob Direção Superior do Governo" (artigo 2º dos Estatutos);





- 2.2. Se os poderes de direção superior sobre o Fundo são cometidos ao membro do Governo responsável pela área do emprego e da formação profissional, a homologação do orçamento anual do Fundo e a iniciativa de propor ao Conselho de Ministros a nomeação dos membros do Conselho de Administração do Fundo são da competência conjunta daquele governante e do Ministro das Finanças.
- 2.3. A reestruturação do Fundo impõe-se pela necessidade de traduzir adequadamente as opções de política do Governo para o setor do emprego e da formação profissional e deve obedecer a uma lógica que permita, do mesmo passo, a racionalização das estruturas e dos recursos (humanos e financeiros) disponíveis. De resto, este princípio é acolhido na alínea a) do n.º 1 do artigo 2º do Decreto-lei n.º 1/2017, de 12 de janeiro, nos termos do qual: "Durante a execução orçamental deve-se dar continuidade às medidas de políticas visando os seguintes objetivos: a) Reduzir o número de estruturas orgânicas da Administração central, inclusive dos Serviços e Fundos Autónomos e Institutos Públicos".
- 2.4. A reestruturação do FPEF justifica-se, outrossim, pelas opções contidas, respetivamente, nos números 1 e 8 do artigo 2º da lei n.º 5/IX/2016, de 30 de dezembro, a saber: "O Governo toma as medidas necessárias à rigorosa contenção das despesas públicas e ao controlo da sua eficiência, de forma a alcançar os objetivos de redução do défice orçamental e de melhorar aplicação dos recursos públicos"; "O Governo toma medidas para reestruturar e racionalizar as estruturas da Administração Pública, direta e indireta, das autoridades administrativas independentes e das representações diplomáticas".

II. Cenários de decisão

- 1. Em relação ao futuro do Fundo de Promoção do Emprego e da Formação, diversos podem ser os cenários, de entre os quais relevam os seguintes, apresentados de forma sucinta, analisando e acolhendo, no essencial, os subsídios apresentados na proposta do IEFP, acima referida:
 - 1.1. O cenário de manutenção e reestruturação do Fundo como organismo dotado de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e patrimonial Neste cenário, preconiza-se a alteração do figurino do respetivo Conselho de Administração, que passaria a ser de composição tripartida, com a representação do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), do departamento governamental responsável pelas finanças e do setor privado;
 - 1.2. O cenário da extinção do Fundo, enquanto organismo autónomo Esta opção encerra, pelo menos, duas alternativas:





- 1.2.1. O cenário da passagem da missão, atribuições e recursos do extinto Fundo para o IEFP, sem a alteração do público-alvo que vem beneficiando da atividade do mesmo Fundo;
- 1.2.2. O cenário da extinção do Fundo, enquanto organismo autónomo, com a afetação ao IEFP de fundos destinados ao cumprimento da sua missão e atribuições estatutárias.
- 2. Analisemos brevemente o **Cenário I manutenção do Fundo como organismo autónomo com** a alteração do figurino do seu Conselho de Administração.

A manter-se o figurino de Fundo como entidade pública dotada de autonomia, administrativa, financeira e patrimonial, nos termos da Lei n.º 96/V/99, de 22 de março, a reestruturação do Fundo não deve pôr em causa a sua natureza jurídica, nem, tampouco, a missão e as atribuições cometidas, ao Fundo, nos termos estatutários, na materialização das opções de política governamental em matéria de promoção de emprego e formação profissional em Cabo Verde.

Neste figurino, a reestruturação é minimalista, porquanto se preconiza a manutenção da sua autonomia administrativa, financeira e patrimonial, a sua natureza, missão, atribuições, serviços internos e, no essencial, os instrumentos e modalidades de intervenção, nos termos dos respetivos Estatutos, incidindo a alteração, sobretudo, na composição do respetivo Conselho de Administração, no qual o IEFP, enquanto instituição de maior proximidade, em termos de afinidade de missão e atribuições, assumiria a presidência (a cargo do Presidente do IEFP) e mais um dos lugares de membro do Conselho de Administração. Os demais membros deste representariam o setor privado e o departamento governamental responsável pelas finanças. Neste figurino, o Conselho da Administração não teria membros executivos.

Este modelo terá a vantagem de promover uma redução substancial dos custos de gestão relativos aos salários dos membros do seu Conselho de Administração, com ganhos de recursos para serem direcionados para a prossecução das suas atribuições no que concerne à promoção de emprego e formação.

Outra vantagem deste cenário reside no seu maior potencial de articulação entre as duas entidades públicas (IEFP e FPEF) que até ao momento funcionam de modo autónomo, ainda que com responsabilidades diretas, imediatas e convergentes no setor do emprego e formação profissional, possibilitando ainda a representação do setor privado na tomada das grandes decisões.

Este cenário permitirá, obviamente, que o Fundo funcione autonomamente, com os seus órgãos e serviços privativos, bem como com o seu capital inicial de 80.000.000\$00 (oitenta milhões de escudos) e as demais fontes de receitas previstas nos seus estatutos.





O modelo de reestruturação do fundo ora proposto não é estranho ao que se pode encontrar na estrutura do Governo da IX legislatura, pois na orgânica atual do Ministério da Economia e Emprego existe, na relação entre o Fundo para Sustentabilidade Social do Turismo (FSST) e a autoridade turística central (Direção-Geral do Turismo), uma partilha de dirigentes, em que o Presidente do CA do FSST é, por inerência, o Diretor-Geral do Turismo.

É, pois, este, o figurino que se propõe ao Governo: que o FPEF, enquanto fundo autónomo, tenha um Conselho de Administração constituído pelo Presidente e um Administrador-Executivo do IEFP, já nomeados, aos quais se juntam dois Administradores não executivos, em representação do Ministério das Finanças e do setor privado, nomeados, respetivamente, pelo titulares da pasta das finanças e da economia, no último caso, ouvidas as Câmaras de Comércio e do Turismo.

Em suma, neste cenário, os membros do CA do FPEF não terão estatuto remuneratório próprio, no entanto, enquanto membros não executivos do CA do FPEF, não deixarão de receber, nos termos estabelecidos pelos nºs 1 e 2 do artigo 21º dos estatutos do Fundo, uma gratificação por cada reunião do fundo em que tiverem participado, a ser liquidada por este Fundo, nos termos a fixar por portaria conjunta dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da formação profissional e do emprego, nos termos do n.º 2 da referida disposição legal.

Além da "partilha" dos membros do Conselho de Administração, o FPEF manterá, relativamente ao IEFP, a sua total e plena autonomia, designadamente, no que se refere ao regime jurídico do seu quadro do pessoal e estrutura do seu serviço de apoio e, no que mais importa, respeitando a sua natureza jurídica de fundo autónomo.

A nível jurídico, o modelo de "partilha" de membros do CA entre o IEFP e o Fundo será todo ele concretizado com pequenas alterações aos estatutos do Fundo, relativas aos órgãos, seus membros/titulares e forma de nomeação e, ainda, pela revogação das disposições legais relativas aos estatutos remuneratórios dos seus membros do CA.

Para a efetivação das necessárias alteração dos estatutos do Fundo, aprovados pelo decreto-regulamentar N.º 04/2012, de 29 de fevereiro, será necessário, por um lado, que seja proposto ao Conselho de Ministros, o fim de comissão de serviço dos atuais membros do CA do Fundo, e, seguidamente, a efetivação de algumas alterações ao mencionado decreto-regulamentar, tal como se explicitará adiante.

3. Vejamos, de forma breve, o **Cenário II, extinção do Fundo**

O cenário da extinção do Fundo é aqui analisado segundo duas variantes de decisão:





- 3.1. O cenário da passagem da missão, atribuições e recursos do extinto Fundo para o IEFP, sem a alteração do público-alvo que vem beneficiando da atividade do mesmo Fundo;
- 3.2. O cenário da extinção do Fundo, enquanto organismo autónomo, com a afetação ao IEFP de fundos destinados ao cumprimento da sua missão e atribuições estatutárias.

4. Cenário alternativo da alínea a)

O IEFP absorverá a totalidade da missão e atribuições do extinto Fundo, bem como dos respetivos recursos financeiros e pessoal, com a consequente criação de uma Unidade de Coordenação especialmente destinada para a gestão do fundo (entendido como meios financeiros) destinado ao financiamento de programas de emprego e da formação, quer para o setor público, quer para o setor privado.

Tal procedimento implicará a alteração dos estatutos do IEFP, sobretudo a nível das suas atribuições e, eventualmente, na sua estrutura interna. Apresenta a vantagem de possibilitar a integração das atribuições e atividades de uma e de outra entidade, ora separadas e autónomas (IEFP, FEFP) numa só instituição (IEFP).

Uma desvantagem deste cenário tem a ver com o facto de o fundo ser gerido pelo IEFP para financiar quer atividades desenvolvidas pelas suas próprias estruturas, quer atividades de outras estruturas, sobretudo privadas, que são concorrentes ou potencialmente concorrentes com estruturas do instituto, o que é suscetível de engendrar eventuais conflitos interesses.

Por isso, não é este o modelo preferencial, se bem que o inconveniente assinalado possa ser, em parte, mitigado com a inclusão nos Estatutos do IEFP de normas que garantam a participação de um ou mais representantes de entidades privadas nas decisões relacionadas com a utilização do fundo e ou a consagração de regras de rigor, transparência e equidade na afetação de recursos do Fundo.

5. O cenário alternativo da alínea b)

Extinção do Fundo, enquanto organismo autónomo, com a consequente afetação ao IEFP, no quadro do seu Orçamento, de fundos e, preferencialmente, de pessoal e demais meios do extinto FPEF, para cumprimento da missão e atribuições estatutárias do instituto, possui a vantagem de contornar os inconvenientes assinalados em relação ao cenário a), pelo que será a segunda opção proposta, caso o cenário 1 não for acolhido.

Neste caso, nada impede que o Estado, através dos departamentos governamentais competentes e, nomeadamente, no âmbito da anunciada descentralização de algumas





atribuições para as Câmaras de Comércio, destine fundos específicos para o setor privado, visando a promoção do emprego e da formação.

Porém, em qualquer das variantes do cenário 2, importa que se tenha em consideração que o Orçamento de Estado para 2017 já se encontra aprovado e em execução. Assim, para que o IEFP não fique apenas com o acréscimo de atribuições, ou seja, com as que pertenciam ao Fundo, mas mantendo as mesmas receitas orçamentais, propugna-se que, em caso de extinção do Fundo, os atuais recursos financeiros que compõem o capital social do FPEF, previstos no n.º 1 do artigo 7º dos seus estatutos, bem como as demais receitas próprias deste, previstas nas alíneas a) a j) do n.º 1 do artigo 8º dos mesmos estatutos, transitem para uma conta especial a ser aberta junto do Tesouro de Cabo Verde por aquele instituto (IEFP), que a movimentará a débito exclusivamente para a realização das despesas relacionadas com as atribuições anteriormente pertencentes ao FPEF.

III - Propostas de decisão

Tendo em conta o que antecede propõe-se o seguinte:

III.1. Adoção pelo Governo do Cenário I de decisão (com a alteração do figurino de constituição e composição do Conselho de Administração do FPEF).

Neste caso, e a ser aceite, propõe-se ao membro do Governo responsável pela Economia e Emprego, em concertação com o Ministro das Finanças,

- 1. Que proponha ao Conselho de Ministros o fim da comissão de serviço dos atuais membros do Conselho de Administração do Fundo;
- 2. Que mediante proposta de Decreto-Regulamentar, submeta ao Conselho de Ministros
 - 2.1 A revogação do n.º 2 do artigo 15º dos estatutos do Fundo, aprovados pelo decreto-regulamentar N.º 04/2012, de 29 de fevereiro, que dispõe: "2.0 estatuto remuneratório dos membros do CA é estabelecido por Resolução do Conselho de Ministros, sob proposta dos membros do Governo que tutelam as áreas das finanças, da formação profissional e do emprego",
 - 2.2 A alteração do º 1 do artigo 16º dos estatutos do Fundo, aprovados pelo decretoregulamentar N.º 04/2012, de 29 de fevereiro, nos termos seguintes: "1.0 Conselho de Administração é composto pelos seguintes administradores, todos não executivos:
 - 2.2.1. Presidente do Conselho de Administração do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), que preside;





- 2.2.2. Um Administrador Executivo do Conselho de Administração do IEFP;
- 2.2.3. Um representante do setor privado;
- 2.2.4. Um representante do Ministério das Finanças;".
- 2.3 A revogação do atual n.º 2 do artigo 16º, que estabelece: "2.0s membros do Conselho de Administração são nomeados por Resolução do Conselho de Ministros, sob proposta conjunta dos membros do Governo que tutelam as áreas das finanças, da formação profissional e do emprego" é revogado.
- 2.4 A passagem para nº 2 do atual nº 3 do artigo 16º, que dispõe: "3.Os membros do Conselho de Administração são escolhidos de entre candidatos com curso superior que confira grau de licenciatura nas áreas de economia, gestão e finanças, com sensibilidade e experiência nos domínios da educação e formação ou com formação em ciências humanas com sensibilidade e experiencia em gestão financeira e contabilística", passa a ser n.º 2 do mesmo artigo;

Caso a decisão política for no sentido de se acolher este cenário (reconfiguração do atual FPEF na sua macroestrutura), as alterações preconizadas nos seus Estatutos são, por ora minimalistas, sem prejuízo de uma reflexão mais aprofundada sobre algumas questões com que se tem defrontado na prática, de entre as quais a modalidade mais adequada de comparticipação dos beneficiários.

III.2. Adoção de um dos cenários de extinção do FPEF

Embora seja da preferência do IEFP a reestruturação do Fundo de acordo com o cenário anterior, caso o Governo optar pela extinção do FPEF,

- 1. Propõe-se que o Ministro da Economia e Emprego, em concertação com o Ministro das Finanças, submeta ao Conselho de Ministros a proposta de extinção do Fundo, por Resolução deste órgão, e de revogação dos respetivos Estatutos, por Decreto-Regulamentar;
- 2. Que, nessa eventualidade, sejam promovidas alterações, em conformidade, dos Estatutos do IEFP, aprovados pelo decreto-regulamentar n.º 05/2010, de 16 de agosto, permitindo a este instituto, nomeadamente, dotar-se de condições para gerir ou comparticipar na gestão do fundo de promoção do emprego e da formação para o mesmo público-alvo do extinto FPEF, ou, em alternativa, gerir fundos que lhe sejam afetos para a promoção do emprego e formação nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- 3. Que, nessa eventualidade, em função dos cenários alternativos apresentados, se pondere a conveniência de se aprovar um diploma regulamentar que proceda à criação de





um ou mais fundos para a promoção do emprego e da formação e à definição das regras de sua utilização e gestão (modelo similar ao que vigorava antes da criação do FPEF, como organismo autónomo).

Nesta perspetiva, propugna-se, em particular, que ao IEFP seja afeto um fundo específico para o financiamento das atividades de promoção do emprego, da empregabilidade e do empreendedorismo, bem como as de formação profissional, que decorrem da sua missão e atribuições estatutárias.

Em qualquer dos cenários de extinção do FPEF, propostas pertinentes de desenvolvimento do cenário adotado, nos planos jurídico e de gestão, devem ser ponderadas, com o envolvimento das entidades interessadas.

IV. Conclusão

Embora se afigure mais adequada a opção pela reestruturação do atual FPEF, neste documento não se descartam outros cenários de decisão governamental, pelo que são igualmente apresentados à consideração.

Não se conhecendo ainda a decisão política sobre os cenários, a equipa de consultoria optou por transpor para a proposta dos novos Estatutos do IEFP uma atribuição genérica que confira ao IEFP a faculdade de gerir ou comparticipar na gestão de fundos que lhe seja sejam afetos, nos termos legais e regulamentares aplicáveis.





APÊNDICE V

CALENDARIZAÇÃO INDIVIDUAL DAS LINHAS DE AÇÃO





Linha de Ação 1: Condução do processo de transição para a reestruturação organizacional				
Liderança: Conselho de Administração				
Ação 1.1 - Criação de uma Equipa de Pilotagem (interna)	Set 17			
Ação 1.2 - Elaboração do modelo de pilotagem e definição de atribuições	Set 17			
Ação 1.3 - Estruturação de um modelo de condução por equipa de pilotagem	Set 17			
Ação 1.4 - Preparação do processo de transição da reestruturação pela Equipa de Pilotagem	Set 17			
Ação 1.5 - 1ª Reunião de Conselho Técnico para delinear o plano geral de ações e de responsabilidades	Set 17			
Ação 1.6 - Auscultação do Conselho Consultivo para captar necessidades e expectativas e assegurar adequada articulação com a reestruturação	Set 17			
Ação 1.7 - Criação de Grupos de Melhoria por Linha de Ação com definição de ações concretas e avaliação de resultados	Out 17			
Ação 1.8 - Périplo do Conselho de Administração às ilhas com Serviços Desconcentrados do IEFP	Out e Nov 17			
Ação 1.9 - Promoção de Encontros Técnicos gerais, na Sede do IEFP, com responsáveis dos serviços centrais e serviços desconcentrados	Jan, Abr, Jul 18			
Ação 1.10 - Coordenação regional através de reuniões trimestrais do Conselho Técnico e titulares dos Depart. Emprego e Formação em visitas técnicas locais	Dez 17, Mar e Jun 18			
Ação 1.11 - Elaboração de Relatórios Mensais pelos serviços desconcentrados e preparação de Relatório Trimestral pelas direções dos Departamentos	Jan a Ago 18			
Ação 1.12 - Avaliação e correção do Plano de Transição através dos Relatórios Mensais e dos Relatórios Trimestrais, e outras atividades afins	Dez 17, Mar e Jun 18			

Linha de Ação 2: Divulgação e Socialização Interna do Processo de Reestruturação Liderança: Conselho de Administração		
Ação 2.1 - Promoção de Sessões gerais de debate e esclarecimentos sobre o processo de reestruturação / mudança	Out 17	
Ação 2.2 - Promoção de Sessões por Departamento visando implicar todos os membros nas tarefas de reestruturação	Out 17	
Ação 2.3 - Promoção de Sessões por CEFP visando os objetivos do ponto anterior	Out 17	





Linha de Ação 3: Implementação da Configuração Estrutural e dos Estatutos			
Liderança: Conselho de Administração			
Ação 3.1 - Criação/recriação dos Depart. e Gabinetes de tecnoestrutura e apoio dos Serviços Centrais; recriação dos Serviços Desconcentrados	Out 17		
Ação 3.2 - Implementação de funções e responsabilidades em cada serviço sob orientação do diretor	Out 17		
Ação 3.3 - Recrutamento, seleção, admissão e integração de novos funcionários	Out e Nov 17		
Ação 3.4 - Implementação de processos e procedimentos articulando funções e responsabilidades em cada serviço	Nov 17		
Ação 3.5 - Revisão de documentos orientadores existentes e válidos e elaboração de manuais de procedimentos nas diversas áreas funcionais	Nov 17 a Jan 18		

Linha de Ação 4: Capacitação de Recursos Humanos			
Liderança: Direção do Departamento de Formação			
Ação 4.1 (Formação em Áreas Técnicas)			
Ação 4.1.1 - Gestão participada por resultados	Set 17		
Ação 4.1.2 - Relações de intermediação com o mercado	Out 17		
Ação 4.1.3 - Planeamento, estatística e controlo de gestão	Nov 17		
Ação 4.1.4 - Qualidade e auditoria	Nov 17		
Ação 4.1.5 - Políticas ativas de emprego e empregabilidade	Dez 17		
Ação 4.1.6 - Políticas de formação e de estágios	Dez 17		
Ação 4.1.7 - Gestão de recursos humanos	Dez 17		
Ação 4.1.8 - Orientação profissional e vocacional	Jan 18		
Ação 4.2 (Formação em Áreas Comportamentais)			
Ação 4.2.1 - Liderança e gestão de equipas	Set 17		
Ação 4.2.2 - Comunicação interpessoal	Out 17		
Ação 4.2.3 - Qualidade e excelência de atendimento	Jan 18		
Ação 4.2.4 - Condução de reuniões	Fev 18		
Ação 4.2.5 - Técnicas de negociação	Fev 18		
Ação 4.2.6 - Organização do trabalho e gestão do tempo	Mar 18		
Ação 4.2.7 - Gestão e prevenção de conflitos	Abr 18		
Ação 4.2.8 - Ética e Responsabilidade Social	Mai 18		





Linha de Ação 5: Gestão Participada por Resultados	
Liderança: Gabinete de Planeamento, Estudos, Estatística e Controlo de Gestão	
Ação 5.1 (Revisão dos objetivos organizacionais) - Domínio claro de todos os dirigentes da missão, dos valores, da visão, dos objetivos-macro e do planeamento estratégico da Instituição	Set 17
Ação 5.2 (Definição dos objetivos) - Líderes, sublíderes e liderados devem reunir- se para acordarem sobre os objetivos, os resultados esperados e os prazos do seu trabalho	Out 17
Ação 5.3 (Monitoração do progresso) - Períodos de reunião e análise conjunta do curso das ações e da sua compatibilidade entre objetivos previstos e resultados alcançados	Nov 17 a Ago 18
Ação 5.4 (Avaliação de desempenho) - Avaliar o desempenho de cada atuação, quer individual quer em grupo, aferindo resultados alcançados	Fev a Ago 18
Ação 5.5 (Recompensas) - Premiar o desempenho e estimular o envolvimento em novos objetivos	Fev a Ago 18

Linha de Ação 6: Relações de Intermediação com o Mercado	
Liderança: Direção do Departamento do Emprego	
Ação 6.1 (Eixo Concetual)	
Ação 6.1.1 - Mapear os atores territorialmente a fim de se antecipar a construção de redes para a mediação	Set 17
Ação 6.1.2 - Elaborar uma estratégia de comunicação, aproximação e envolvimento de empresários, entidades e candidatos formação e emprego	Set 17
Ação 6.1.3 - Definir metodologias e instrumentos visando a criação de redes, a pesquisa de necessidades e expectativas e a elaboração de programas.	Set 17
Ação 6.1.4 - Gizar o Plano de Intervenção	Set 17
Ação 6.2 (Eixo de Pesquisa)	
Ação 6.2.1 - Aplicar a estratégia de comunicação e envolvimento de empresários, entidades e candidatos a formação e emprego	Out 17
Ação 6.2.2 - Levantar necessidades e expectativas das empresas e outras organizações com primazia para os setores económicos estratégicos	Out 17
Ação 6.2.3 - Identificar os perfis profissionais presentes nas empresas mediante um plano geral de visitas	Nov 17
Ação 6.2.4 - Identificar os perfis dos candidatos a formação e emprego	Nov 17





Ação 6.3.1 - Analisar dados e informações para elaborar produtos e serviços Ação 6.3.2 - Elaborar uma estratégia de recrutamento dos jovens Jan 18 Ação 6.3.3 - Adequar os perfis das empresas e dos candidatos Jan 18 Ação 6.3.4 - Selecionar medidas ativas de emprego Jan 18 Ação 6.3.5 - Elaborar planos de formação orientados Fev 18 Ação 6.3.6 - Desenhar metodologias formativas Fev 18 Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Fev 18 Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar vorkshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.10 - Realizar vorkshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualiza		
Ação 6.3.2 - Elaborar uma estratégia de recrutamento dos jovens Jan 18 Ação 6.3.3 - Adequar os perfis das empresas e dos candidatos Jan 18 Ação 6.3.4 - Selecionar medidas ativas de emprego Jan 18 Ação 6.3.5 - Elaborar planos de formação orientados Fev 18 Ação 6.3.6 - Desenhar metodologias formativas Fev 18 Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Fev 18 Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.9 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3 (Eixo Analítico)	
Ação 6.3.3 - Adequar os perfis das empresas e dos candidatos Jan 18 Ação 6.3.4 - Selecionar medidas ativas de emprego Jan 18 Ação 6.3.5 - Elaborar planos de formação orientados Fev 18 Ação 6.3.6 - Desenhar metodologias formativas Fev 18 Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Fev 18 Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar ás empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.9 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Mai a Ago 18 Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.1 - Analisar dados e informações para elaborar produtos e serviços	Dez 17
Ação 6.3.4 - Selecionar medidas ativas de emprego Ação 6.3.5 - Elaborar planos de formação orientados Ação 6.3.5 - Desenhar metodologias formativas Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Fev 18 Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.2 - Elaborar uma estratégia de recrutamento dos jovens	Jan 18
Ação 6.3.5 - Elaborar planos de formação orientados Ação 6.3.6 - Desenhar metodologias formativas Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.3 - Pormar candidatos ao emprega e empreendedorismo Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.9 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.3 - Adequar os perfis das empresas e dos candidatos	Jan 18
Ação 6.3.6 - Desenhar metodologias formativas Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a Interemediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Abr e Mai 18 Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Abr e Mai 18 Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Abr a Ago 18 Ação 6.5.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Mai a Ago 18 Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras Exeperiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.4 - Selecionar medidas ativas de emprego	Jan 18
Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento Ação 6.4 (Eixo Colaborativo) Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Abr e Mai 18 Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Abr e Mai 18 Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Abr e Mai 18 Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Abr e Mai 18 Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Abr a Ago 18 Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Apra Ago 18 Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Abr a Ago 18 Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras Exexperiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.5 - Elaborar planos de formação orientados	Fev 18
Ação 6.4 (Eixo Colaborativo) Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Abr e Mai 18 Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Abr a Ago 18 Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.1 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Mai a Ago 18 Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.6 - Desenhar metodologias formativas	Fev 18
Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Abr e Mai 18 Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Abr e Mai 18 Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Abr e Mai 18 Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Abr a Ago 18 Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.1 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.3.7 - Identificar formadores e tutores para acompanhamento	Fev 18
Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Apre Mai 18 Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Apre Mai 18 Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Apre Mai 18 Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Apre Mai 18 Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Apra Ago 18 Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Apra Ago 18 Ação 6.5.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do mai a Ago 18 Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.4 (Eixo Colaborativo)	
Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.4.1 - Divulgar a implementação do subsídio de desemprego	Fev a Jun 18
Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Ação 6.4.2 - Incorporar todas as partes interessadas para validação de produtos e serviços concretos a apresentar às empresas e instituições	Mar 18
Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Abr a Ago 18 Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.3 - Desenvolver uma estratégia de comunicação que facilite a intermediação para captação de empregadores	Mar 18
Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Abr a Ago 18 Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade Apr a Ago 18 Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Apr a Ago 18 Ação 6.5.1 - Efetuar a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ma	Ação 6.4.4 - Formar candidatos ao emprego e empreendedorismo	Abr e Mai 18
Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Abr a Ago 18 Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de kits para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar workshops sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.5 - Articular os produtos e serviços com as partes interessadas	Abr e Mai 18
Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP Abr a Ago 18 Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.6 - Envolver empresas em plano de receção de formandos/formados	Abr e Mai 18
Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.7 - Ajustar e fazer coincidir a oferta e a procura	Abr e Mai 18
de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Mai a Ago 18 Mai a Ago 18 Mai a Ago 18	Ação 6.4.8 - Realizar jornadas de portas abertas nos CEFP	Abr a Ago 18
Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.9 - Realizar feiras com seleção de empresas que disponibilizem ofertas de emprego, seleção de formandos para formação nos CEFP, seleção de potenciais beneficiários do FPEF, atribuição de <i>kits</i> para autoemprego	Abr a Ago 18
Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.10 - Realizar <i>workshops</i> sobre qualificações e empregabilidade	Abr a Ago 18
Ação 6.5 (Eixo Avaliativo) Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Mai a Ago 18 Mai a Ago 18 Mai a Ago 18	Ação 6.4.11 - Estabelecer protocolos de parceria com as partes interessadas	Abr a Ago 18
Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.4.12 - Aderir a iniciativas de emprego e formação do setor privado	Abr a Ago 18
Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18 Mai a Ago 18	Ação 6.5 (Eixo Avaliativo)	
experiências de empregabilidade dos candidatos Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.5.1 - Efetuar a inserção laboral ou iniciar a fase de empreendedorismo	Mai a Ago 18
Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado Mai a Ago 18	Ação 6.5.2 - Definir a participação efetiva dos empregadores nas primeiras experiências de empregabilidade dos candidatos	Mai a Ago 18
	Ação 6.5.3 - Delinear estratégias de inserção profissional com apoio conjunto do Tutor, Gestor de Intermediação e Empregador durante o 1º mês	Mai a Ago 18
Ação 6.5.5 - Efetuar avaliações a 3 e a 6 meses após a inserção profissional Ago e Nov 18	Ação 6.5.4 - Manter ficheiros atualizados de formados e inseridos no mercado	Mai a Ago 18
	Ação 6.5.5 - Efetuar avaliações a 3 e a 6 meses após a inserção profissional	Ago e Nov 18





Ação 6.5.6 - Monitorizar a trajetória dos formandos até 6 meses	Nov 18
--	--------

Linha de Ação 7: Implementação da Estratégia de Comunicação				
Liderança: Liderança: Gabinete de Comunicação e Relações Externas				
Ação 7.1 - Elaboração de um plano de comunicação para o interior com partilha de informações para maximizar a coesão, o envolvimento e a motivação pessoal	Out 17			
Ação 7.2 - Estabelecimento de canal de comunicação e esclarecimento com interessados durante o processo de transição	Out a			
Ação 7.3 - Elaboração de um plano de comunicação para o exterior, publicitando o papel do Instituto, as atividades e os resultados obtidos	Nov 17			
Ação 7.4 - Assinatura de protocolos com a Comunicação Social	Nov 17			
Ação 7.5 - Definição de uma estratégia de comunicação local e eficaz de aproximação dos CEFP a todas as partes interessadas, designadamente utentes, parceiros e setor privado	Dez 17			
Ação 7.6 - Promoção de Sessões públicas ou semipúblicas de divulgação e esclarecimento, incluindo informação a imprensa	Jan a Ago 18			
Ação 7.7 - Preparação/revisão de suportes de comunicação, portais, conteúdos para o portal do governo e divulgação de atividades nas redes sociais	Jan a Ago 18			

Linha de Ação 8: Gestão de Recursos Humanos					
Liderança: Direção do Departamento de Recursos Humanos					
Ação 8.1 - Elaboração de modelos de Recrutamento e Seleção segundo os níveis de complexidade funcional	Nov 17				
Ação 8.2 - Acolhimento e Integração de novas admissões de pessoal, mediante a elaboração de um 'Roteiro Pessoal'	Dez 17				
Ação 8.3 - Reformulação da configuração espacial (<i>layout</i>) dos serviços centrais de modo a tornar o ambiente mais agradável para todos os funcionários	Jan 18				
Ação 8.4 - Elaboração de um modelo de manutenção de recursos humanos com as rotinas de gestão desde a entrada até à saída dos funcionários	Jan a Mar 18				
Ação 8.5 - Elaboração de Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) segundo a filosofia GPR	Fev a Abr 18				
Ação 8.6 - Elaboração de um modelo de Avaliação do Desempenho compatível com o modelo de gestão da Instituição	Abr e Mai 18				
Ação 8.7 - Elaboração de Plano Anual de Formação a partir dos resultados da avaliação do desempenho e de novas ações previstas para o futuro	Jun 18				





Linha de Ação 9: Implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação						
Liderança: Direção do Departamento Administrativo e Financeiro						
Ação 9.1 - Ligação Sede\CEFP em rede (novo Servidor) - visa implementação de sistemas informáticos de gestão integrada (ERP e outros)	Nov 17					
Ação 9.2 - Ligação do CEFP da Variante na rede de Estado (investimento em <i>switch, routers</i> e demais equipamentos)	Dez 17 a Jan 18					
Ação 9.3 - <i>Upgrade</i> da largura de banda internet na Sede e aquisição de antenas <i>wireless</i> para a Sede e CEFP	Jan e Fev 18					
Ação 9.4 - Reforçar os CEFP com equipamentos informáticos, sobretudo computadores	Jan e Fev 18					
Ação 9.5 - Reestruturação do portal do IEFP e elaboração de novos portais para os CEFP	Mar a Mai 18					
Ação 9.6 - Implementar o ERP Primavera (na sede e nos CEFP)	Abr a Ago 18					
Ação 9.7 - Sistemas de gestão dos processos de emprego e formação profissional	Abr a Ago 18					

Linha de Ação 10: Sistema de Gestão da Qualidade					
Liderança: Gabinete de Qualidade e Auditoria					
Ação 10.1 - Sensibilização e formação de colaboradores no que diz respeito ao SGQ e a um processo de Certificação em futuro próximo	Dez 17				
Ação 10.2 - Estruturação e implementação dos processos que constituem o SGQ	Jan 18				
Ação 10.3 - Padronização do atendimento e do acolhimento dos utentes nos CEFP para garantir qualidade no atendimento aos cidadãos	Fev 18				
Ação 10.4 - Estruturação dos mecanismos de gestão e controlo documental do Sistema de Gestão da Qualidade	Fev e Mar 18				
Ação 10.5 - Seleção de métodos de mensuração e monitorização	Mar 18				
Ação 10.6 - Elaboração de manual de funções e responsabilidades	Mar e Abr 18				
Ação 10.7 - Realização de auditorias internas periódicas para acompanhar a maturidade e nível de implementação dos processos e promover melhorias	Mai a Ago 18				





ANEXOS





ANEXO 1.

CALENDÁRIO DAS MISSÕES REALIZADAS NA CIDADE DA PRAIA





CALENDÁRIO GERAL

	SEMANAS							
ATIVIDADES	1ª	Ínterim	3 <u>a</u>	4 ª	Ínterim	Ínterim	7 <u>a</u>	8 <u>a</u>
1ª FASE				_			_	
Briefing inicial na Cidade da Praia (IEFP)	02.05.2017							
Afinação da Nota metodológica, plano de trabalho/ajuste da agenda de contactos	02.05.2017							
Recolha de informações/trabalho conjunto com equipa IEFP	03 a 05.05.2017							
Reunião <i>Debriefing</i> 1ª fase (Lux Dev + IEFP)	05.05.2017							
2ª FASE								
2ª fase de recolha de informações no terreno e produção / trabalho conjunto com a equipa do IEFP			15 a 19.05.2017					
Definição do novo enquadramento legal e institucional do IEFP e do modelo de gestão com 'pontes' ao setor privado				22 a 26.05.2017				
Reunião <i>Debriefing</i> 2ª fase (Lux Dev + IEFP)				26.05.2017				
3ª FASE								
Definição do plano de transição e de capacitação/reforço institucional							12 a 14.06.2017	
Atelier de apresentação dos produtos e recolha de contribuições <i>Debriefing</i> (Lux Dev + IEFP)							15.06.2017	
Finalização da consultoria							16.06.2017	19.06.2017





CALENDÁRIO ESPECÍFICO (2ª FASE, 15-19.05.2017)

DIA 15	1	DIA 16	DIA 17	DIA 18	DIA 19
Reunião de arranque com a equipa da Lux Dev (8h30 - Escritórios do Prog. CVE 081). Encontro de trabalho com a equipa de Seguimento do IEFP (09h30 - Sala Reunião 4º piso do IEFP): (a) balanço / conclusão da recolha de dados e informações; (b) especificação de produtos: figurino institucional e quadro legal. Trabalho de Gabinete (tarde).	inteiro).	e Gabinete (dia	Trabalho de Gabinete (manhã). Encontro de trabalho com a equipa de Seguimento do IEFP (14h00 - Sala Reunião 4º piso do IEFP): (a) análise das propostas de figurino institucional e quadro legal; (b) especificação de produtos: modelo e instrumentos de gestão.	inteiro).	





CALENDÁRIO ESPECÍFICO (2ª FASE, 22-26.05.2017)

DIA 22	DIA 23		DIA 24	DIA 25	DIA 26
Balanço do curso dos trabalhos com a Lux Dev (8h30 - Escritórios do Prog. CVE 081). Reunião com a equipa de Seguimento do IEFP (09h00 - Sala Reunião 4º piso - IEFP): (a) apresentação do figurino institucional e quadro legal e debate; (b) análise das propostas de modelo e instrumentos de gestão. Trabalho de Gabinete (tarde). NOTA: se houver justificação, pode-se realizar uma reunião com entidade participante do estudo.	inteiro).	ete (dia	Trabalho de Gabinete (manhã). Encontro de trabalho com a equipa de Seguimento do IEFP (14h00 - Sala Reunião 4º piso do IEFP): Apresentação do modelo e instrumentos de gestão e debate. Trabalho de Gabinete (tarde). NOTA se houver justificação, pode-se realizar uma reunião com entidade participante do estudo.	inteiro).	Encontro de trabalho com a equipa de Seguimento do IEFP (09h00 - Sala Reunião 4º piso do IEFP): Apresentação dos produtos: figurino institucional e quadro legal (estatutos), modelo e instrumentos de gestão. Debriefing com a equipa da Lux Dev (17h00 - sala de reunião do CVE 081).





CALENDÁRIO ESPECÍFICO (3ª FASE, 12-19.06.2017)

12/06/2017	13/06/2017	14/06/2017	15/06/2017	16/06/2017	19/06/2017
Reunião com a equipa da Lux Dev (8h30- Escritórios do Prog. CVE 081) Trabalho de Gabinete (9h30-13h00) Reunião com a equipa do IEFP: levantamento de propostas para o Plano de transição e capacitação (14h30- 16h30)	Trabalho de Gabinete (dia inteiro)	Trabalho de Gabinete (dia inteiro)	Atelier de apresentação dos resultados e recolha de contribuições (9h00-12h10) Trabalho de Gabinete (tarde inteira)	Trabalho de Gabinete (manhã inteira) Debriefing (Lux Dev + IEFP) (15h00-17h00): Avaliação dos resultados e orientações para o Relatório Final	Redação do Relatório Final- preliminar (dia inteiro)