PLANO DE NEGÓCIOS DO CENTRO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA PRAIA (2019 – 2021)

14-11-2018

FICHA TÉCNICA

Título: Plano de Negócios do Centro de Emprego e Formação Profissional da Praia.

Entidade Financiadora: Programa Emprego e Empregabilidade da Cooperação Luxemburguesa.

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

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

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

Edição: 14 de novembro de 2018

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

Rua José Dias Coelho, 36
1300-329 Lisboa – PORTUGAL
Phone: +351 213 617 230 Fax: +351 213 617 239
E-mail: mundiservicos@mundiservicos.pt
Web site: http://www.mundiservicos.pt/

ÍNDICE

ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS ..... **I**

SUMÁRIO EXECUTIVO **1**

A. ENQUADRAMENTO GERAL **4**

1. Enquadramento Geral *4*

2. Objetivos e Resultados Esperados *5*

B. ANÁLISE ESTRATÉGICA **6**

1. Análise Estratégica *6*

1.1. SWOT Estática 6

1.2. SWOT Sistémica 9

1.3. SWOT Estratégica 10

C. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA **13**

1. Alternativas Estratégicas *13*

2. Identidade Estratégica *14*

3. FCS – Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas *16*

4. Objetivos Estratégicos *16*

5. Eixos Estratégicos *25*

6. Estratégia Corporativa *29*

7. Estratégia Competitiva *31*

8. Políticas Funcionais *35*

D. ESTUDO DE SUSTENTABILIDADE **57**

1. Introdução *57*

2. Definição do Investimento necessário *58*

3. Definição da estrutura de custos previsional *59*

4. Cálculo das necessidades de financiamento *63*

5. Modelo de Receita *63*

6. Cenarizações *68*

7. Análise e mitigação de Riscos *72*

8. Conclusões e Recomendações *74*

ANEXOS **75**

ANEXO 1 - ENTIDADES AUSCULTADAS **75**

ANEXO 2 – PROJETOS DE IDE **77**

ANEXO 3 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **79**

TABELAS

Tabela 1 – Empreendedorismo 23

Tabela 2 – Emprego 23

Tabela 3 – Formação 24

Tabela 4 – Orientação Profissional 24

Acrónimos e Abreviaturas

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

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

SUMÁRIO EXECUTIVO

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

Para a realização do projeto nos termos solicitados, a Mundi Consulting adotou uma abordagem metodológica que combinou a recolha de informação primária e secundária, com diversas reuniões de trabalho na sede do IEFP e no CEFP da Praia (CEFPP), com a coordenadora e as técnicas responsáveis pelas áreas da formação, emprego e finanças e a implementação de ferramentas estratégicas com os responsáveis do CEFP da Praia.

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

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

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

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

Focada na avaliação do ambiente interno e externo do CEFPP, a Análise Estratégica permitiu determinar, através da utilização de ferramentas estratégicas, o meio envolvente contextual do CEFP e os seus condicionamentos e potencialidades a médio e longo prazo, assim como as áreas de intervenção nos meios, capacidades e competências existentes, os próprios recursos e as parcerias existentes. Por sua vez, a Análise de Benchmarking, elaborada com base em 4 estudos de casos (Portugal, Brasil, Senegal e as Canárias), permitiu-nos recolher informação sobre as melhores práticas e identificação de pistas que foram avaliadas na fase de formulação estratégica, através da análise de diferentes variáveis e a sua correlação.

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

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

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

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

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

com pessoal e FSEs; assim como um modelo de receita mais ajustado ao plano de atividades e às orientações gerais do CEFP.

A. ENQUADRAMENTO GERAL

1. Enquadramento Geral

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

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

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

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

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

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

2. Objetivos e Resultados Esperados

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

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

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

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

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

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

B. ANÁLISE ESTRATÉGICA

1. Análise Estratégica

1.1. SWOT Estática

Pontos Fortes	
É uma instituição do Estado com reconhecimento Nacional e Internacional;	Geração de receitas próprias
Localização estratégica acessível para os formandos e utentes	Infra- estrutura de grande dimensão e parcialmente bem equipada.
Boas parcerias e relacionamento com instituições (ONGs, Câmaras, Ent. Públicas, Privadas, EFE, Coop, Fornecedores)	Diversidade e dinamismo na oferta formativa e introdução da plataforma PEPE
Existência de políticas ativas de emprego e programas de empreendedorismo	Novos instrumentos de suporte à gestão, como Manual de Procedimentos e Gestão por Objetivos
Prática de elaboração de plano de atividades e relatórios mensais de atividades	Antena do Programa da OIT/PNUD
Orçamento mínimo garantido pelo estado, especialmente para funcionamento.	Pagam rapidamente os formadores externos contratados para os programas de formação
Técnicos capacitados e engajados, coesão da equipa e polivalência	Informação e conhecimento partilhado no CEFPP
Acreditado pelo SNQ;	

Pontos Fracos	
Desmotivação dos colaboradores por ausência de uma Política de GRH, incluindo o PCCS	Articulação com a Sede IEFP / DGEFPEP Fraca autonomia em termos do modelo de gestão
Número reduzido de técnicos versus serviços disponibilizados ao mercado;	Presença pouco efetiva no mercado com insuficiência de visitas a empresas-sejam iniciais sejam de acompanhamento - de jornadas de informação e divulgação
Algumas Oficinas com equipamento obsoleto (por exemplo Serralharia, canalização, construção civil, eletricidade, cabeleireira)	Competências de Gestão, de Gestão de Projetos, dos negócios dos sectores prioritários e ao nível do front office, p.e. competências em termos de atendimento
Sobreposição de projetos / solicitações e por vezes não continuidade de alguns projetos;	Necessidade de análise mais criteriosa entre oferta e demanda para suportar a Elaboração de Plano de Atividade

Falta de Stock de consumíveis;	Ausência de um plano de marketing e comunicação estruturado do CEFP / IEFP à comunidade em geral e aos stakeholders em particular
Comunicação interna	Exiguidade em termos de recursos financeiros
Sistemas de Informação e Comunicação; Ausência de uma base de dados integradora	Ausência de um Manual de Procedimentos que promova a estandardização e maior eficiência
Elevadas dívidas em termos de propinas	Inexistência de sessões de orientação profissional e vocacional
Fraco intercâmbio regular entre os CEFP de forma a potenciar as boas práticas e normalizar procedimentos	Fraco engajamento do sector empresarial ao nível da utilização de produtos e serviços do CEFP e que não reconhece suficiente valor factual à oferta do CEFP;
Fraca identidade e visibilidade do CEFP em termos de divulgação e de 'imagem de marca';	

Oportunidades	
Crescimento económico do país e atração de IDE	Formação à medida
Sediado na capital e localização em zona central;	Elevada taxa de população jovem, com procura dos jovens para formação, emprego e estágios.
Elevado Potencial em termos de Parcerias	Implementação do subsídio desemprego (potencia a entrada de utentes no IEFP)
Novos projetos turísticos com carácter estruturante na Região da Praia	Vasto tecido empresarial em Santiago (45%) e principalmente no concelho da Praia Dimensão do mercado de trabalho da Praia
Disponibilidade da assessoria do SENAI para consolidar o modelo de Gestão e as Relações com o mercado	Antena do Programa de Inserção de Jovens (OIT/PNUD)
Fundos (FPEF, Turismo, Ambiente) Fundos da cooperação bilateral e multilateral como p.e. BAD, OIT, LUX, FED, BM Embaixadas localizadas na Praia	Tecnologias de Informação para produto: E-learning; novas plataformas de acesso eletrónico; canal digital para promoção: webmarketing
Potenciais serviços geradores de receitas próprias	Cursos pós-laborais
Potencial de internacionalização de mão-de-obra formada	

Ameaças	
Público-alvo com baixo rendimento e elevados preços de propinas	Acesso limitado ao financiamento por parte público-alvo do IEFP Praia
Empresas alegam dificuldades para receber estagiários (limitações de espaço físico, equipamentos e seguimento)	Instabilidade Institucional
Fraca mobilidade dos RH na AP e dentro do IEFP	Potencial perda de Qualidade com os baixos honorários dos formadores externos quando comparados com as práticas de mercado
Aumento acentuada da concorrência seja via Universidades, Institutos e Escolas seja via empresas privadas de formação e consultoria bastante mais agressivas do ponto de vista comercial e promocional	Falta de segurança para os formandos, formadores e colaboradores, nas imediações do CEFP sobretudo para os cursos noturnos
Ausência de uma política de financiamento do sector	Sistema Financeiro pouco sensível ao Empreendedorismo; Inexistência de incentivos às microempresas;
Redução do esforço financeiro dos doadores, nomeadamente bilaterais e redução das remessas dos imigrantes;	

1.2. SWOT Sistémica

Desafios/Apostas:

Crescimento da sua intervenção, por via do alargamento do seu "portfolio de produtos", e das parcerias institucionais, operacionais e financeiras.

Pontos Fortes:

- É uma instituição do Estado com reconhecimento Nacional e Internacional;
- Técnicos capacitados e engajados, coesão da equipa e polivalência
- Infra- estrutura de grande dimensão e parcialmente bem equipada. Boa localização
- Diversidade e dinamismo na oferta formativa e introdução da plataforma PEPE
- Geração de receitas próprias

Avisos:

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

Oportunidades:

- Crescimento económico do país (ainda que mais moderado) atração de IDE;
- Novos projectos turísticos com carácter estruturante na Região da Praia
- Elevado Potencial em termos de Parcerias regionais, nacionais e internacionais;
- Potenciais serviços geradores de receitas próprias
- Cursos pós-laborais e formação à medida
- Desenvolvimento do B-learning para permitir cursos de formação mistos – presenciais e a distância- proporcionando o alargamento do acesso à oferta de formação profissional do IEFP;
- Novas plataformas eletrónicas de acesso aos serviços;
- Fundos Nacionais, Cooperações Multilaterais e Bilaterais;
- Vasto tecido empresarial em Santiago (45%) e principalmente no concelho da Praia
- Dimensão do mercado de trabalho da Praia
- Potencial de Internacionalizacão de mão-de-obra

Ameaças:

- Público-alvo com baixo rendimento e elevados preços de propinas;
- Acesso limitado ao financiamento por parte público-alvo do IEFP Praia;
- Potencial perda de Qualidade com os baixos honorários dos formadores externos quando comparados com as praticas de mercado;
- Aumento acentuada da concorrência seja via Universidades, Institutos e Escolas seja via empresas privadas de formação e consultoria bastante mais agressivas do ponto de vista comercial e promocional;
- Ausência de uma política de financiamento do sector;
- Redução do esforço financeiro dos doadores, nomeadamente bilaterais e redução das remessas dos imigrantes.

Restrições:

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

Pontos Fracos:

- Desmotivação dos colaboradores por ausência de uma Política de GRH, incluindo o PCCS;
- Articulação com a Sede IEFP / DGEFPEP;
- Fraca autonomia em termos do modelo de gestão;
- Número reduzido de técnicos versus serviços disponibilizados ao mercado;
- Algumas Oficinas com equipamento obsoleto (por exemplo Serralharia, canalização, construção civil, eletricidade, cabeleireira);
- Presença pouco efetiva no mercado;
- Competências de Gestão, de Gestão de Projetos, dos negócios dos sectores prioritários e ao nível do front office, p.e. competências em termos de atendimento;
- Ausência de um plano de marketing e comunicação (interno e externo) estruturado do CEFP / IEFP ;
- Sistemas de Informação e Comunicação; Ausência de uma base de dados integradora;
- Elevadas dívidas em termos de propinas;
- Inexistência de sessões de orientação profissional e vocacional;
- Exiguidade em termos de recursos financeiros;
- Ausência de um Manual de Procedimentos que promova a estandardização e maior eficiência;
- Fraco intercâmbio regular entre os CEFP de forma a potenciar as boas práticas e normalizar procedimentos;

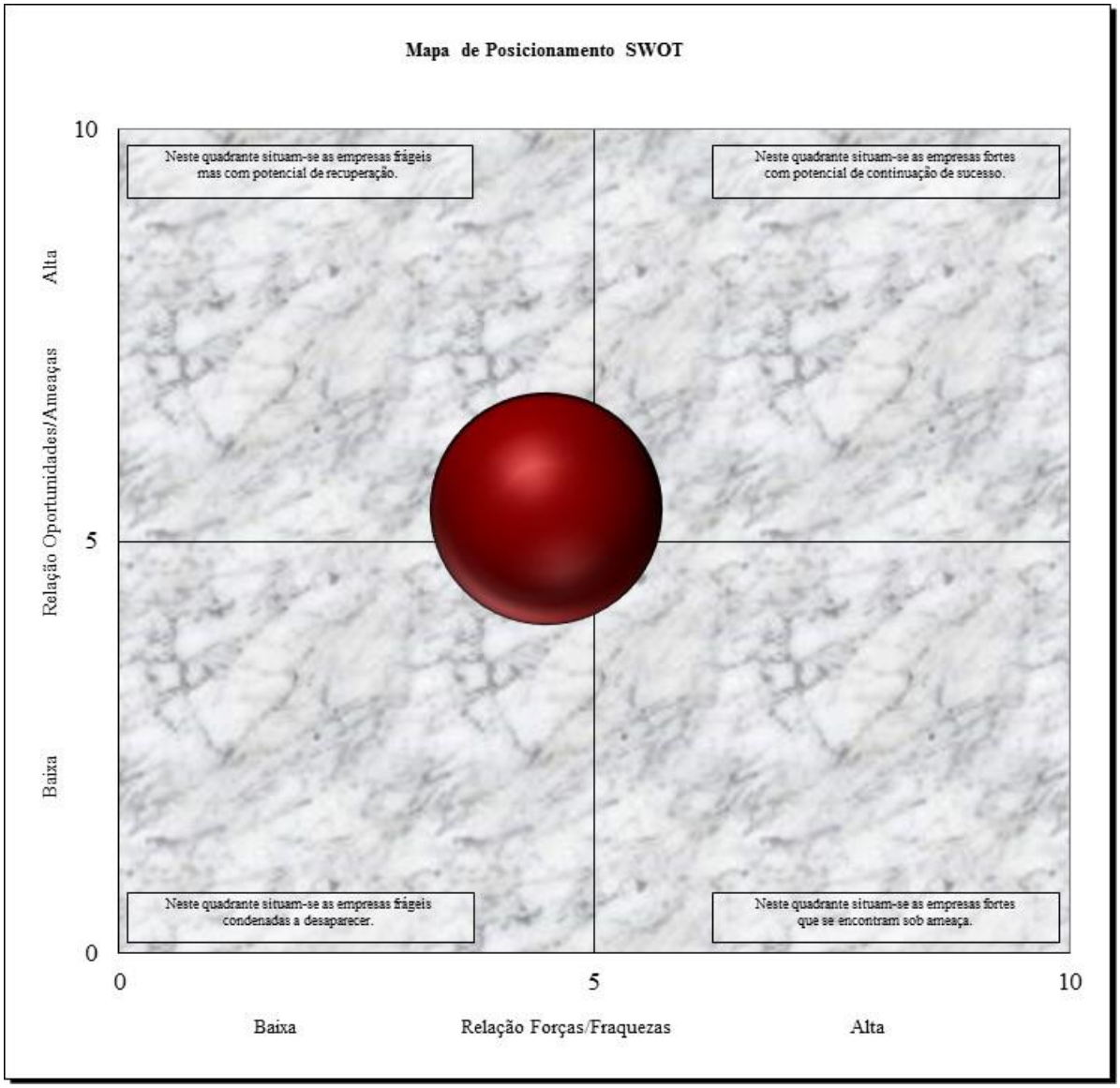
Riscos:

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

1.3. SWOT Estratégica

	Vectores dos Pontos Fortes e Fracos	Peso relativo	Avaliação geral para	Valor para CEFP - Praia (Escala de 0=Nulo a 10=Total)	Comentários relativos a CEFP - Praia
1	Estratégia e Modelo de Governação	15%	As Organizações com Estratégia e Modelo de Governação devidamente articulados, estão em melhores condições para atingir os seus objectos de forma mais eficiente e eficaz	4	Pelo referido na aplicação de ferramentas anteriores, pode-se concluir que o CEFP Sal apresenta um situação ainda deficitária em termos de Estratégia e Modelo de Governação ainda que evoluindo positivamente;
2	Sistemas de Informação e Comunicação	15%	Em função dos sistemas informacionais e comunicacionais , que suportam o funcionamento do CEFP,maiores facilidades existirão em termos de implementação da Estratégia, maior eficiência em termos da Organização e menores custos de Não Qualidade	3	O sistema informacional e de comunicação do CEFP é pouco adequada às necessidades dos CEFP em articulação com Sede e outros stakeholders
3	Infra-Estrutura e Equipamento	15%	As Organizações que disponham de infra-estruturas adequadas e devidamente equipadas, estará em condição potenciais de melhor realizar a sua missão	7	Conforme referido o CEFP da Praia dispõe de uma infra-estrutura de grande dimensão parcialmente bem equipada para Formação ainda que certas oficinas apresentem algum equipamento já obsoleto
4	Qualificação e Quantificação dos Recursos Humanos	20%	Condicionante de grande relevância no desenvolvimento organizacional	5	Apesar do espírito de equipa que parece existir, há clara necessidade de desenvolvimento de competências e há necessidade de outros recursos para potenciar o alargamento do portfolio de produtos
5	Capacidade Financeira	20%	Sabendo a rota estratégica objectivada e as respetivas necessidades, caso haja Recursos Financeiros, a Organização pode satisfazer essas necessidades da melhor forma e encurtando a curva de aprendizagem	4	O CEFP não dispõe de autonomia administrativa e financeira e com a redução proporcional do financiamento via OE reforça-se a necessidade de encontrar outras fontes de financiamento como sejam receitas próprias, patrocinadores e doadores
6	Estratégia Comercial e de Marketing; Plano de Comunicação	15%	Quanto melhor definida a estratégia comercial e de marketing e de comunicação, junto dos stakeholders internos e externos, menores os condicionalismos e mais se potencia o cumprimento da respectiva missão	4	O CEFP apresenta uma fraca taxa de penetração comercial e uma "estratégia"de marketing em articulação com o IEFP do ponto de vista corporativo, manifestamente insuficiente ainda que se registe melhorias nomeadamente em termos de alargamento das parcerias efetivas
	Controlo deve ser igual a 100%	100%		4,5	= Resultado para CEFP - Praia

	Vectores das Oportunidades e Ameaças	Peso relativo	Avaliação geral para	Valor para CEFP - Praia (Escala de 0=Ameaça a 10=Oportunidade)	Comentários relativos a CEFP - Praia
1	Ambiente político, institucional , político e legal	20%	Trata-se de uma enquadramento fundamental para o desenvolvimento da Actividade de qualquer Organização, como é o caso dos CEFP	6	Apesar de haver necessidade de ajustamentos , o quadro legal está razoavelmente bem construído, havendo necessidade de articulação e integração na implementação.
2	Rede de Parcerias Nacionais e Internacionais	20%	As Parcerias estratégicas, institucionais e de "negócio" potenciam cada vez mais o desenvolvimento das actividades das Organizações	6	Há um número elevado de potenciais parceiros sejam internacionais, sejam nacionais sejam ainda regionais, sediados nomeadamente na Praia
3	Desenvolvimento Económico e Social de Cabo Verde e da Praia	20%	O desenvolvimento económico e social de uma região potencia ou condiona o cumprimento da missão das Organizações	5	CV e em particular o Concelho da Praia tem apresentado níveis de desenvolvimento económico razoáveis. Contudo e do ponto de vista social, Santiago apresenta a 2ª maior taxa de desemprego do país.
4	Novas Tecnologias	20%	o advento e assimilação das novas tecnologias potenciam a actividades das Organizações	6	Será seguramente uma área que irá potenciar uma maior e melhor ligação em termos de qualidade e rapidez, entre, IEFP, CEFP, Clientes, Parceiros e outros stakeholders bem como potenciará o advento de novos produtos com o B-learning;a plataforma PEPE; novas plataformas de acesso aos serviços dos CEFP, e muitos
5	Reforço da Concorrência	20%	O reforço da concorrência pode permitir ao mercado conhecer e optar por novas propostas de Valor	4	Tem-se contatado um aumento forte da concorrência na Praia(escolas privadas de formação profissional, universidades com propinas baixas, empresas de recrutamento & seleção, empresas estrangeiras, etc)
	Controlo deve ser igual a 100%	100%		5,4	= Resultado para CEFP - Praia



A análise da SWOT Estratégica permite concluir que o CEFPP com as coordenadas (4,5; 5,4) tem evoluído positivamente ainda que de forma gradualista em termos do seu posicionamento.

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

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

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

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

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

C. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

1. Alternativas Estratégicas

No desenho de cenários possíveis consideram-se as seguintes hipóteses:

1. <u>Cenário de continuidade:</u>

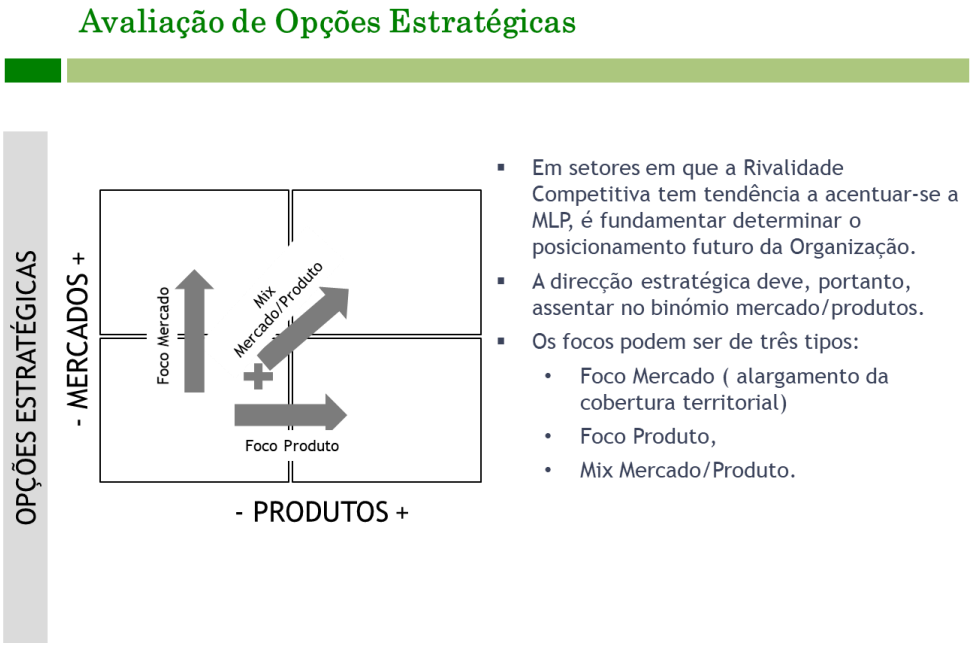
   O Centro continua a depender fortemente das transferências do IEFP a nível central, nomeadamente para cobertura dos custos de exploração estruturais e para investimentos. Os riscos associados, num contexto de cada vez maior intensidade competitiva, são os de uma progressiva insuficiência de verbas para ações e eventualmente para funcionamento e investimento, podendo, no extremo, pôr em causa a razão de existência do Centro nos moldes atuais.

2. <u>Cenário de progressiva auto-sustentabilidade do Centro nos próximos 5 anos:</u>

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

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

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



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

2. Identidade Estratégica

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

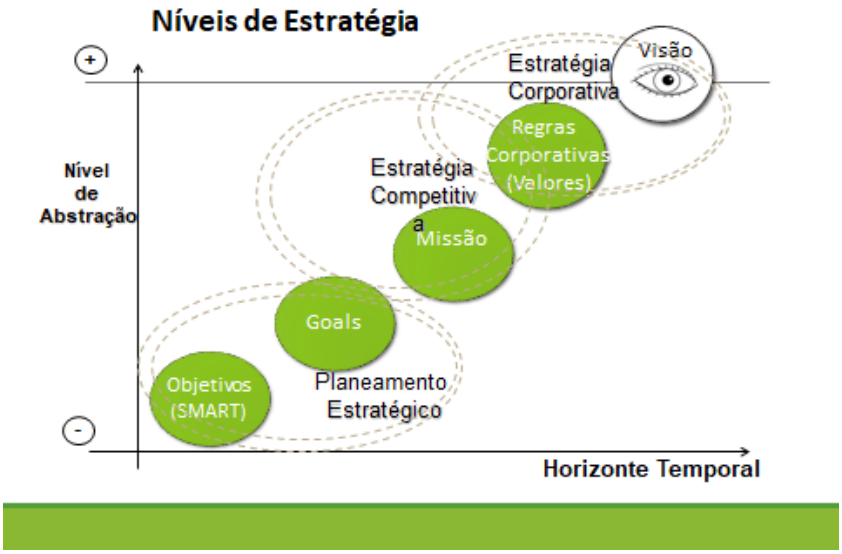
- Comunicar de forma objetiva e coerente com o mercado,
- Alinhar e motivar colaboradores e parceiros nas suas atividades e posturas.

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

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

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

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



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

VISÃO

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

MISSÃO

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

VALORES

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

Excelência – procuramos atingir os mais altos padrões de qualidade global

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

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

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

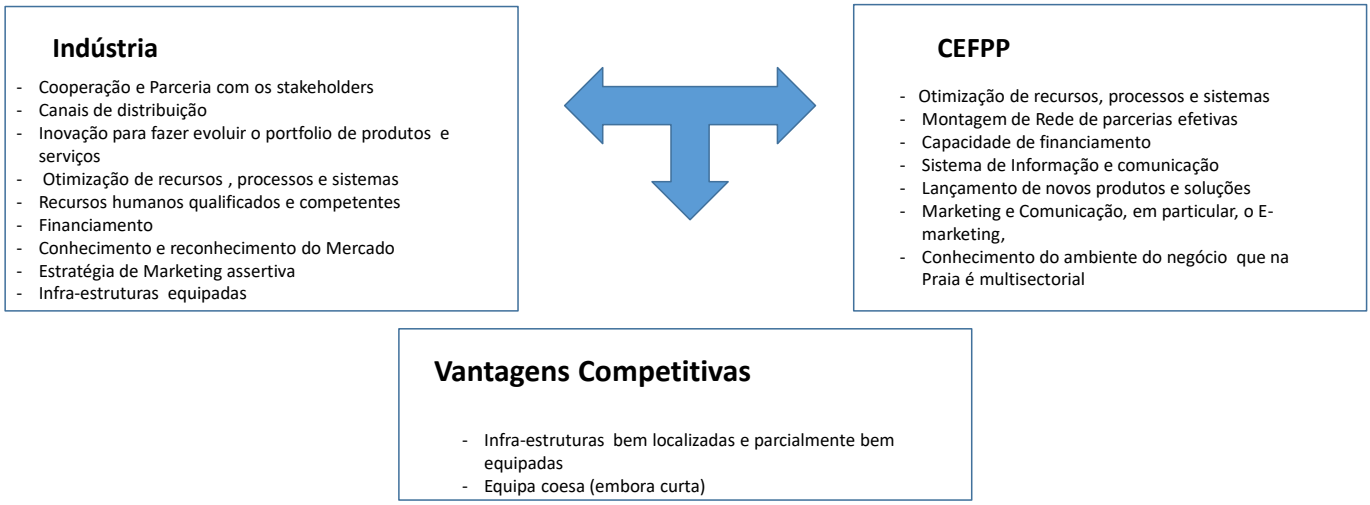
Eficiência e Sustentabilidade – seguimos as regras da boa gestão, gerindo os recursos de forma eficiente, de forma a garantir a nossa sustentabilidade e fontes de financiamento que em cada momento possam permitir o nosso crescimento sustentado.

Comunicação e Transparência – comunicamos e partilhamos o que fazemos, interna e

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

Realizada a Identidade Estratégica do CEFPP- fundamental para a Formulação Estratégica de qualquer Organização - e de acordo com a sequência do ciclo estratégico (**Modelo de Wheelen & Hunger**), importará determinar quais os FCS para a "indústria" e para o CEFPP em particular, de forma a poder identificar as vantagens competitivas do Centro e com isso, poder determinar os Objetivos Estratégicos do CEFPP, sob a forma de GOALS e SMARTS.

3. FCS – Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas



4. Objetivos Estratégicos

Conforme já referido na nota de enquadramento, os objetivos para 2018 estão definidos e são objeto de monitorização trimestral e os objetivos para 2022 vamos supor idênticos aos do ano anterior (2021).

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

1. Produtos "Emprego e Formação"

Em termos de Produtos, referência para uma ficha de produtos em excel que indicia um processo de taxinomia que poderá ser significativamente melhorada, em termos de codificação, de definições e sobretudo de indicadores.

Os objetivos em termos das Dimensões "Emprego e Formação", são o resultado de um exercício feito com o grupo de responsáveis do CEFPP e que de seguida, foi objeto de discussão contando, para além

da equipa do CEFPP e da equipa consultora, com a participação (parcial) do Presidente do IEFP e da Assistente Técnica do Programa Emprego e Empregabilidade.

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

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

Dimensão Emprego

Os 'produtos de emprego' a seguir designados, são:

a) ESTÁGIOS

Contratação, formação em contexto de trabalho e posterior inserção do formando no término do estágio.

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

b) IL - INTERMEDIAÇÃO LABORAL

c) DLD - DESEMPREGADOS DE LONGA DURAÇÃO

d) SD - SUBSÍDIO DE DESEMPREGO

e) EMPREENDEDORISMO E AUTO EMPREGO

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

f) INTERMEDIAÇÃO LABORAL INTER ILHAS E INTERNACIONAL/ MOBILIDADE GEOGRÁFICA:

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

Dimensão "Formação Profissional"

a) **FI - FORMAÇÃO INICIAL:**
   - IP-Iniciação Profissional
   - QP - Qualificação Profissional

b) **FC- FORMAÇÃO CONTÍNUA**
   - FF- Formação de Formadores (execução sob a coordenação da UGF)
   - Demais cursos de Formação Contínua (nos termos do RG do SNQ)

c) **OP – ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL**

2. GOALS e objetivos SMART

De acordo com o Plano de Atividades 2018 do CEFPP, foram definidos os seguintes objetivos e Metas:

SERVIÇO	OBJETIVOS	METAS
FORMAÇÃO	· OP1. Promover a Formação Profissional com qualidade e rigor; · OP2. Reforçar parcerias com entidades públicas e privadas; · OP3. Elaborar o plano de comunicação das ofertas formativas; · OP4. Aumentar a qualificação dos jovens e grupos mais vulneráveis.	· Formação inicial de 168 jovens em ações de qualificação profissional até o final do ano; · Formação contínua de 120 profissionais ativos através de capacitação e Iniciação Profissional até o final do ano.
EMPREGO	· OP5. Inserir desempregados no mercado de trabalho (colocação direta); · OP6. Inserção/reinserção de desempregados no Mercado de Trabalho através de medidas ativas/passivas de emprego; · OP7. Intensificar o relacionamento com o mercado de trabalho; · OP8. Melhorar a Eficiência do Serviço Emprego.	· Capacitação de 40 Desempregados de Longa Duração (grupos desfavorecidos); · Capacitação de 40 beneficiários através de Oficina de Empregabilidade; · Capacitação de 20 beneficiários com a formação PIN (Planear e Iniciar o seu Negócio); · Colocar 200 estagiários no âmbito do Programa Nacional de Estágio · Profissional; · Capacitação de 20 formandos através de Iniciativas Locais e Regionais de Emprego.

ADMINISTRATIVO	▪ OP9. Melhorar Arrecadação de Receitas; ▪ OP10. Diminuir as Despesas;	▪ Arrecadação de receita através de propinas dos formandos, alugueres de salas, mobilização de parceiros para pagamento de propinas dos formandos menos favorecidos no valor de 9.500.000 ECV (Nove milhões e quinhentos mil escudos) aproximadamente; ▪ Diminuição das despesas com a racionalização dos custos de funcionamento; ▪ Diminuição das Despesas de Investimento no valor de 5% do Orçamento Total.

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

Para além de apresentar um número elevado de objetivos e metas, o sinal negativo vai para alguns desencontros entre Objetivos e Metas, em que p.e. no emprego em termos de meta é utilizado por mais de uma vez a expressão capacitação. Finalmente e o mais importante, fica-se sem perceber a resposta às perguntas essenciais: quantos postos de trabalho serão criados e qual o volume de formação que vai ser realizado em 2018?

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

GOALS

M

- OE1. Fazer crescer de forma gradual e sutentada a intervenção em termos de emprego e Formação
- OE2. Alargar a rede de parcerias estratégicas , nomeadamente com doadores, parcerias institucionais e operacionais
- OE3. Lançar novos produtos reforçando a componente tecnológica

OI

- OE4. Desenvolver uma estratégia Comercial e de Marketing e Comunicação mais agressiva;
- OE5. Otimização dos processos e recursos e redução da não qualidade e melhoria nas harmonização das metodologias, técnicas /ferramentas e materiais pedagógicos;
- OE6. Melhorar o sistema informacional

AP

- OE7. Aumentar as competências dos recursos internos e parceiros preferenciais

A

- OE8. Definir e implementar um novo modelo de governação;
- OE9. Melhorar a articulação com o IEFP- Sede;
- OE10. Melhorar a capacidade de geração de receitas próprias e, por esta via melhorar a capacidade de auto-sustentabilidade;

SMART

- Atingir em 2021 o volume de formação de 247.000 h e atingir em termos de Intermediação Laboral postos de trabalho em numero de 150
- Montar 3 parcerias por ano (uma por tipologia)
- Lançar até 2020 novos produtos como a orientação profissional e o B-learning e fazendo recurso ao canal digital

- Elaborar um Plano de Marketing e Comunicação (2018);
- Melhoria dos processos informacionais e de partilha de boas práticas em termos dos CEFP;
- Criação de uma base de dados dos operadores privados e institucionais devidamente segmentada;
- Padronização ao nível das metodologias, técnicas/ferramentas e materiais pedagógicos

- Realizar formação interna e em termos de Sistemas e Cultura IEFP-CEFP ; Produtos e metodologias IEFP-CEFP; Gestão de Projetos; vendas e marketing , Atendimento , Conceção e Gestão de Parcerias e Informática

- Novo Modelo de Governação definido e Implementado;
- Melhoria da capacidade de geração de receitas em x% até 2021, com recurso a formação à medida ,maiores taxas de aluguer de infra-estruturas equipadas e prestação de serviços conexos

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

Empreendedorismo

Tabela 1 – Empreendedorismo

	Nº Ações					Nº de Beneficiários				Volume de formação			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Ações de capacitação em Empreendedorismo / apoio à elaboração de plano de Negócio (PIN e outros)	2	3	4	4	4	60	80	80	80	4320	5760	5760	5760
Ações de capacitação para reforço de Competências em gestão de negócios (GERME ou outras metodologias)	2	4	4	4	4	40	80	80	80	2080	4160	4160	4160
Assistência técnica para criação e elaboração dos PN(*)	-	-	-	-	-	30	30	30	35	-	-	-	-
Financiamento de equipamentos essenciais ao arranque dos negócios (Kits)	-	-	-	-	-	30	30	30	35	-	-	-	-
Unidades de negócio criadas	-	-	-	-	-	30	30	30	35	-	-	-	-
Total	4	5	8	8	8	190	250	250	265	6400	9920	9920	9920

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

Emprego

Tabela 2 – Emprego

	Nº de Beneficiários				
	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Programa Nacional de Estágios Profissionais	200	230	245	260	260
Programa de Estágio Profissional Empresarial	-	120	140	180	180
Intermediação Laboral	82	120	135	150	150
Programa Desempregados de Longa Duração	40	60	80	80	80
Ofertas de Emprego	40	100	120	140	140
Subsídio de Desemprego	NA	25	20	10	10
Total	362	655	740	820	820

Formação

Tabela 3 – Formação

	Nº de Ações					Nº de Formandos					Volume de formação				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Formação de Qualificação Profissional	-	8	8	9	9	-	144	144	162	162	-	119 322	119322	153 414	153 414
Formação Inicial	-	6	7	8	8	-	120	140	160	160	-	42000	49000	56000	56000
Formação Contínua	-	12	18	18	18	-	240	360	360	360	-	14400	21600	21600	21600
Formação de Formadores	-	6	7	8	8	-	120	140	160	160	-	12000	14000	16000	16000
Total	-	32	40	43	43	-	624	784	842	842	-	187722	202922	247014	247014

Orientação Profissional

Tabela 4 – Orientação Profissional

	Nº de Ações					Nº de Beneficiários				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Orientação Profissional	6	3	4	5	5	66	80	100	120	120

Em termos da dimensão "Emprego", os objetivos formulados a título preliminar pelo CEFPP, demonstram um crescimento gradual e sustentado das principais variáveis como sejam os estágios e intermediação laboral, ainda que, neste último caso, pudesse ser eventualmente mais ambicioso.
A mesma conclusão se aplica à dimensão "Empreendedorismo".

Em relação a dimensão "Formação Profissional", constata-se um crescimento de 32% de 2019 para 2021.

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

5. Eixos Estratégicos

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

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

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

  A visão de "ser e ser reconhecido com um player de referência "que cumpra o objetivo principal de "crescimento gradual e sustentado" exige uma visão prospetiva em termos da evolução do portfólio de produtos e serviços que permita acomodar o crescimento pretendido e a entrada de novos players, nomeadamente privados. Nesta perspetiva e para promover o fator diferenciação, dever-se-á apostar na evolução do portfólio de produtos e serviços, fazendo sempre que possível, recurso às novas tecnologias.
  Mostra-se igualmente relevante intensificar os resultados dos produtos do portfólio do CEFPP, por via de uma atuação mais estruturada no âmbito das relações com o mercado.

  No domínio do EMPREGO, o CEFPP deverá ser reconhecido como um player de referência na intermediação laboral e colocação no mercado de trabalho, por via da disponibilização de um portfólio de serviços pertinentes, inovadores e que respondam de forma eficaz às necessidades dos desempregados e do mercado de trabalho, com forte aposta nas novas tecnologias. Neste particular, constata-se que o portfólio do CEFPP é bastante diversificado, sugerindo-se apenas que se acrescente apenas uma nova linha de serviço "Mobilidade de mão-de-obra/intermediação laboral inter-ilhas e internacional".

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Eixo 4- Eficiência Organizacional**

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

- **Eixo 5- Sustentabilidade**

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

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

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

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

6. Estratégia Corporativa

- Estratégia Corporativa diz respeito à Organização como um todo. Aqui reportamos sobretudo à Organização IEFP global mas também ao CEFPP como um todo.

- No que diz respeito a globalidade da Organização IEFP, identificamos um conjunto de temas que, não sendo adequadamente endereçados, porão em causa a implementação dos Planos de Negócios dos CEFP.

- Assim em termos da Organização IEFP, identificamos os seguintes temas na lógica de iniciativas estratégicas:

  - Criação/ultimação de taxinomia dos produtos e serviços do IEFP com: codificação, designação e definição do produto bem como instruções precisas do seu método de cálculo de forma a podermos ter informação estatística efetivamente comparável e passível de consolidação. (ver considerações feitas sobre este tema no ponto 3.3.);

  - A definição e implementação do Modelo de Governação e de Gestão que, entre outras coisas, melhore a articulação estratégica e operacional dos Serviços Centrais do IEFP como os CEFP, p.e. ao nível do papel facilitador do IEFP na dinamização do trabalho dos CEFP e na monitorização dos trabalhos desenvolvidos pelos CEFP;

  - A harmonização das metodologias, técnicas/ferramentas e recursos, p.e. ao nível da abordagem do mercado, portfólio de produtos a apresentar, identidade gráfica, escolha dos formadores, avaliação dos formadores, avaliação da formação, montagem de eventos, montagens de parcerias, estratégias de Fundraising, novos modelos formativos, entre outras;

  - A conceção e implementação de um Sistema de Informação Integrado de Gestão;

  - Investimentos cada vez maiores nas novas tecnologias (por exemplo base de dados dos formadores, centro de recursos didáticos, conceção da base de dados das organizações e empresas para ser padronizada por todos os CEFP, plataforma informática integrada de gestão do emprego e formação) e em aplicações que permitam recurso ao canal digital que melhore a acessibilidade, celeridade, acompanhamento do serviço e, no fundo,

aumente o número de utilizadores e respetiva satisfação. Avançar para a Formação B-Learning;

- A estratégia de marketing e comunicação (interna e externa) devidamente harmonizada e integrada, com reforço do reconhecimento da Marca IEFP;

- A conceção e implementação de uma Política Integrada de GRH (que contemple carreiras, remuneração, avaliação de desempenho, levantamento necessidades de formação, entre outros subsistemas de GRH);
- Reforçar a política de promoção do mérito de equipa e individual e definir política de retenção de talentos visando equipas motivadas;

- A melhoria do nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores dos CEFP. A título exemplificativo, identificamos a necessidade de promover um Plano de Formação visando a "aculturação", em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; formação em termos de metodologia, técnicas/ferramentas como por exemplo relacionadas com a intermediação laboral, orientação vocacional e profissional; formação em termos de gestão de projetos; conhecimento dos setores prioritários para CV; montagem de parcerias e estratégias de fundraising; negociação e vendas; informática; línguas estrangeiras; atendimento, entre outras. Ainda do ponto de vista do conhecimento, reforça-se a necessidade da promoção de visitas de estudo nomeadamente junto de entidades congéneres- nomeadamente as estudadas na análise de benchmarking - de acordo com os projetos prioritários do IEFP e dos CEFP;

- A disseminação das boas práticas nomeadamente dos outros CEFP e de entidades congéneres p.e. fazendo como proposto, reuniões periódicas não presenciais entre os CEFP com regularidade, com Ordem de Trabalhos prévios e atas após reunião;

- Reanalisar o modelo de financiamento da Formação Inicial;

• Os CEFP, de acordo com o Decreto Regulamentar nº06/2011 de 21 de fevereiro assim como da nova proposta de estatutos, são estruturas desconcentradas do Instituto do Emprego e Formação Profissional, de âmbito regional, para a execução de políticas e medidas do emprego, do empreendedorismo e da formação profissional.

- Neste enquadramento e no âmbito da nova visão preconizada para o IEFP e sobretudo para o novo papel dos Centros, a Estratégia Corporativa deverá estar assente nas seguintes orientações:

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

7. Estratégia Competitiva

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

Modelo Operativo de Negócio

- **Alargar e aprofundar o leque da oferta do Centro**, nomeadamente na área do emprego, empreendedorismo e da formação, fazendo recurso sempre que possível às novas tecnologias de que o PEPE é uma experiência bastante positiva.

- **O CEFP está inserido numa indústria que é competitiva** em termos da área de negócios "Formação" ainda que, os outros *players*, maioritariamente posicionados na formação contínua não tenham- por ora- dimensão significativa e poder de retaliação.

- **Foco nos jovens e nos desempregados** e com objetivo de tentar "democratizar" ainda mais a acessibilidade à formação das populações prioritárias, tentando se possível reduzir o valor das propinas.

  Áreas formativas como:

  - Instalação e Manutenção de Equipamentos para Hotéis e Hospitais;
  - Monitores desportivos;
  - Economia Social (área infantil e terceira idade);
  - Empreendedorismo na Economia Informal;
  - Línguas;
  - Jardinagem;
  - Formação nos setores prioritários para Praia e diretamente relacionados com os projetos estruturantes para Santiago, como o Turismo, Saúde, Tecnologias de Informação e Construção Civil.

  Foi igualmente referenciado a necessidade de cursos visando a requalificação dos jovens licenciados (a expressão utilizado foi de "reconversão") cujas qualificações foram pela oferta das Instituições de ensino superior e não pelas necessidades de mercado.

  Atendendo a dimensão da população alvo abrangida por este CEFP, o mesmo poderia assumir o projeto da Formação B- Learning.

- **Em termos da área do emprego e empreendedorismo, a competição da indústria é bem menor**, cingindo-se a intervenções esporádicas das organizações em termos de recrutamento de quadros, empresas de outsourcing e assistência técnica aos empreendedores. Contudo começam a surgir no mercado, empresas que assumem o papel de concorrentes e que vão aumentando a intensidade competitiva do sector.

- Avaliar nomeadamente junto das empresas públicas, câmaras municipais e outros serviços públicos - na lógica muito defendida pelo Governo de externalizar para o sector privado as atividades hoje realizadas pelo Sector Público mas entendidas como não prioritárias- que serviços poderão ser externalizados por via da promoção do empreendedorismo;

- Promoção do empreendedorismo, nomeadamente no feminino, junto dos operadores da economia informal e em parceira com as ONG´s que intervenham nestas áreas;

- **Maior presença junto da comunidade local**, promovendo sempre que possível o conceito de mobilidade, assim como das empresas, nomeadamente de maior dimensão- que serão referência para o mercado e potenciarão o efeito imitação - mas também junto do tecido empresarial local.

- A estratégia competitiva a adotar assentará na **otimização de processos e recursos**, nomeadamente humanos, técnicos e tecnológicos, conforme por exemplo foi referido em termos de iniciativas corporativas do IEFP.

- Assentará igualmente na **formalização e montagem de redes de parcerias e**stratégicas, institucionais e operacionais.

  Nesta perspetiva e a título meramente ilustrativo, é fundamental uma parceria estratégica com a TradeInvest para potenciar a concretização dos investimentos de IDE que irão transfigurar a cidade da Praia e Santiago no seu todo.

  Em junho deste ano, entre projetos em análise e aprovados para Santiago, havia 482 milhões de euros que representavam quase 2000 postos de trabalho. Para estes valores, contributo relevante para o Projeto “Gamboa Plaza” no valor de 250 milhões de euros.

  Outra parceria estratégica poderá ser com a Plataforma das ONGs para trabalhar a economia informal.

- Na **oferta de produtos geradores de receitas**, referência adicional em termos de geração de receitas próprias, à formação a medida a realizar nas empresas clientes, à maior taxa de ocupação das infraestruturas por terceiros, formação noturna, prestação de serviços associados à formação (coffee-break, refeições, traduções, serviços de reprodução, apoio à realização das formações), Empresas Pedagógicas, Oficina de Alimentos, Horta Pedagógica, entre outras alternativas.

- Imperiosidade do **cross-selling e do upselling** que será potenciado pelo Plano de Marketing e Comunicação bem como pela melhoria das competências dos recursos dos CEFP.

Novo posicionamento do Centro consoante a segmentação da População- Alvo

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

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

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

- Para os **jovens à procura de 1º emprego**, o Centro deve ser um elo de ligação efetivo com o mercado de trabalho, proporcionando-lhes formação prática em áreas comportamentais e em áreas técnicas orientadas para a profissão que pretendem desempenhar, indo assim de encontro às expetativas dos jovens e adotando um posicionamento competitivo no mercado de forma a ter a melhor oferta formativa inicial a um preço adequado e que exclua pelo fator preço o número mínimo de formandos possível. Nesta área a concorrência é reduzida. O Centro da Praia deve antever junto das empresas e demais entidades empregadoras as necessidades de formação inicial que mais precisam, de forma a ter uma oferta deste tipo de formação adequada ao mercado.
- No caso dos **ativos/profissionais empregados** o Centro deve oferecer serviços de capacitação orientados às necessidades do mercado, proporcionando-lhes mais valências na sua atual função ou capacitação para a procura de outra ocupação. Também aqui o Centro se deve posicionar de forma competitiva, oferecendo formação de capacitação ajustada ao mercado e a um preço competitivo face à concorrência. A concorrência existe e o Centro deve estar atento à oferta da mesma, com uma política comercial agressiva. O Centro da Praia deve percecionar junto de empresas e demais entidades as lacunas dos seus ativos em termos de formação e formatar os cursos de acordo.

- Para as **empresas e demais entidades** interessadas na oferta do Centro, este deve de forma clara proporcionar-lhes produtos e serviços geradores de valor, seja na área do emprego, como da intermediação, seja na área da formação- por exemplo formação à medida- com oferta formativa alinhada com as exigências e expectativas das empresas e outras entidades, posicionando-se aqui o Centro como fornecedor de competências que devem ser percecionadas e pagas pelo valor percecionado pelo cliente. Contudo, a concorrência existe e o Centro deve estar atento à mesma, com uma política comercial agressiva.

Assim, o novo posicionamento deve refletir uma abordagem estratégica mais orientada para o mercado, de modo a que os produtos e serviços oferecidos possam ir ao encontro das expetativas dos destinatários e sejam percecionados pelo mercado como gerando valor e, assim, possibilitar um retorno para o Centro, quer como um serviço público prestado, mais ligado à área do emprego e empreendedorismo, quer como prestador de um serviço no mercado, mais ligado à formação oferecida.

8. Políticas Funcionais

Do ponto de vista corporativo, já foram identificadas no ponto 3.5. um conjunto de iniciativas estratégicas a serem implementadas pelo IEFP do ponto de vista global.

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

1. Programa do IEFP

Designação

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

Coordenação

Presidente do Conselho de Administração do IEFP

Fundamentação e enquadramento

Os CEFPP encontram-se numa encruzilhada em termos estratégicos e operacionais, pois estão inseridos num mercado cada vez mais competitivo, e que exige que se estabeleçam serviços adequados e adaptados às diferentes necessidades dos beneficiários e empresas. Em paralelo, o modelo de financiamento tradicional, baseado num forte apport de dinheiro público, está em causa face à conjuntura e às orientações superiores do Governo. Fruto do diagnóstico efetuado e da análise estratégica realizada para os Centros de Emprego conclui-se que os mesmos terão que alargar e modernizar o leque da oferta nas áreas de formação, emprego

e empreendedorismo, mostrando uma maior presença junto do tecido empresarial, e tomando em consideração os setores locais prioritários.

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

1.1. Ações Individualizadas

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

Designação
IEFP1. Desenvolvimento de Plano de trabalho para a estabilização da taxonomia de produtos IEFP
IEFP2. Definição e Implementação de Modelo de Governação e de Gestão do IEFP
IEFP3. Elaboração de Plano de trabalho para harmonização das metodologias e ferramentas de trabalho do IEFP e Centros
IEFP4. Desenvolvimento de Sistema de Informação Integrado (interno) do IEFP e Centros
IEFP5. Elaboração de Plano para informatização dos serviços do IEFP e Centros
IEFP6. Elaboração de Plano de marketing e comunicação do IEFP
IEFP7. Elaboração de Política Integrada de Gestão de Recursos Humanos
IEFP8. Reforço da política de promoção do mérito de equipa e individual e definição de política de retenção de talentos
IEFP9. Elaboração e Implementação de Plano de Formação e capacitação técnica dos colaboradores do IEFP
IEFP10. Elaboração e Implementação de Missões de Estudo junto de entidades congéneres

1.2. Cronograma

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

	Iniciativas Estratégicas	Ano 2018	2019				2020				2021				2022			
		Trimestre 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desenvolvimento de Plano de Trabalho para a estabilização da taxonomia de produtos IEFP (Fichas de Produtos)																	
2	Definição e Implementação de Modelo de Governação e de Gestão do IEFP																	
3	Elaboração de Plano de trabalho para harmonização das metodologias e ferramentas de trabalho do IEFP e Centros																	
4	Desenvolvimento de Sistema de Informação Integrado (interno) do IEFP e Centros																	
5	Elaboração de Plano para informatização dos serviços do IEFP e Centros																	
6	Elaboração de Plano de marketing e comunicação do IEFP																	
7	Elaboração de Politica Integrada de Gestão de Recursos Humanos																	
8	Reforço da política de promoção do mérito de equipa e individual e definição de política de retenção de talentos																	
9	Elaboração e Implementação de Plano de Formação e capacitação técnica dos colaboradores do IEFP																	
10	Elaboração de Plano de Visitas de estudo, nomeadamente junto de entidades congéneres																	

1.3. Fichas de Projeto

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

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

<table>
<tr><td colspan="3">Tipo de Medida: Assistência Técnica</td></tr>
<tr><td colspan="3">Designação da Medida:
Elaboração do Plano de Marketing e Comunicação</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificação da Medida:
A mudança estratégica e de posicionamento inerente a este plano de negócios determinam a definição de um plano de marketing e de um plano de comunicação e que potencie o enquadramento da intervenção dos CEFP. O plano de comunicação, inclui a componente interna no sentido de promover o sentimento de pertença.
Para além de se constituir como instrumento fundamental para alcançar o mercado, permite também estimar os recursos necessários para tal e o retorno esperado das ações de marketing e comunicação.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo:
Elaborar plano de marketing e comunicação com base na metodologia dos 7 P´s de marketing de serviços, devidamente harmonizado e integrado, com reforço do reconhecimento da Marca IEFP.</td></tr>
<tr><td>Atividades:</td><td>Calendário</td><td>Tempo de esforço de consultoria</td></tr>
<tr><td>Elaboração de um documento da responsabilidade do CA do IEFP, onde se estabelecem as linhas orientadoras (à luz do definido no plano de negócios), os objetivos gerais de marketing e comunicação e a metodologia para a elaboração do Plano.</td><td>3º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Processo de elaboração do plano: concurso; avaliação de propostas; decisão de adjudicação.</td><td>3º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Processo de elaboração do plano: realização por equipa selecionada.</td><td>4º Trimestre 2019</td><td>25 dias</td></tr>
<tr><td>Aprovação pelo CA do IEFP do plano de marketing e comunicação.</td><td>4º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Assimilação pelo IEFP e Centros e implementação do plano.</td><td>4º Trimestre 2019</td><td>5 dias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resultados Esperados:
• Estratégia de marketing e comunicação (interno e externo) devidamente harmonizada e integrada, com reforço do reconhecimento da Marca IEFP.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Intervenientes Internos:
• Membros do Conselho de Administração do IEFP
• Coordenadores do IEFP
• Coordenadores dos CEFPs

Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):
• Consultores</td><td>Custos Diretos:

A identificar</td></tr>
</table>

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

<table>
<tr><td colspan="3">Tipo de Medida: Interna</td></tr>
<tr><td colspan="3">Designação da Medida: Reforçar a política de promoção do mérito de equipa e individual e definir política de retenção de talentos, visando equipas motivadas.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificação da Medida:
Atualmente a performance das organizações é ditada pela capacidade de intervenção em rede realizada por equipas competentes e motivadas.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo:
Implementação da Estratégia definida pelo IEFP e parceiros em matéria de avaliação de desempenho de equipas e individual e retenção de talentos</td></tr>
<tr><td>Atividades:</td><td>Calendário</td><td>Tempo de esforço de consultoria</td></tr>
<tr><td>IEFP define estratégia em termos de SAD e retenção de Talentos</td><td>3º Trimestre 2020</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Discussão com as Estruturas o sistema e as ferramentas do SAD.</td><td>3º Trimestre 2020</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Após aprovação pelo CA do IEFP, o SAD é implementado</td><td>4º Trimestre 2020</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resultados Esperados:
• Equipas mais motivadas e com melhor performance</td></tr>
<tr><td colspan="2">Intervenientes Internos:
• Membros do Conselho de Administração do IEFP
• Colaboradores do IEFP Sede
• Colaboradores do CEFP</td><td>Custos Diretos:

A identificar</td></tr>
</table>

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

Tipo de Medida: Assistência Técnica

Designação da Medida: *Promover um Plano de Formação visando: a "aculturação", em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; a formação em termos de metodologias e técnicas/ferramentas*

Justificação da Medida:

O objetivo último dos trabalhos desenvolvidos tem a ver com a mudança de mentalidade e paradigma de atuação dos Centros, ou seja, induzir e promover uma mudança para uma lógica de maior proximidade ao mercado. Assim, importa capacitar os técnicos para tal.

A título exemplificativo, identificamos a necessidade de promover um Plano de Formação visando a "aculturação", em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; formação em termos de metodologia, técnicas/ferramentas como por exemplo relacionadas com a intermediação laboral, orientação vocacional e profissional; formação em termos de gestão de projetos; conhecimento dos setores prioritários para CV; montagem de parcerias e estratégias de fundraising; negociação e vendas; informática; línguas estrangeiras; atendimento, entre outras.

Objetivo:

Fornecer as ferramentas e metodologias necessárias à mudança organizacional e estratégica, ao desenvolvimento de projetos e programas definidos e a uma atuação mais orientada para a captação de formandos e empresas, através da formação e capacitação dos colaboradores do IEFP e CEFPs.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Levantamento concreto das necessidades de formação junto do IEFP e Centros e definição dos cursos de capacitação a promover	4º Trimestre 2018	0 dias
Aprovação do plano de formação e capacitação pelo CA do IEFP	1º Trimestre 2019	0 dias
Implementação da formação e capacitação dos responsáveis e técnicos do IEFP e Centros	A partir do 2º Trimestre 2019	A definir

Resultados Esperados:

- A melhoria do nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores do IEFP e CEFP

Intervenientes Internos:	**Custos Diretos:**
• Membros do Conselho de Administração do IEFP • Coordenadores do IEFP • Coordenadores do CEFPs • Colaboradores em geral do IEFP e Centros **Intervenientes Externos:** • Entidades Formadoras	A identificar

2. Plano de Ação do CEFP da Praia para 2018-2022

Conforme já referido no ponto 3.5. Estratégia Corporativa, tendo em conta as ações a serem realizadas pelo IEFP e já anteriormente inventariadas, o CEFP deverá adotar uma atitude corporativa e colaborante no sentido de promover a implementação das decisões do IEFP, nomeadamente no que diz respeito aos projetos a serem dinamizados pelo IEFP.

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

Designação
Plano de Ação do CEFP Praia 2018-2022

Coordenação
Direção do CEFP Praia

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

2.1. Ações Individualizadas

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

Designação
Eixo 1- Inovação em termos do Portfolio de Produtos e Serviços CEFP1. Definir Solução para novos produtos, potenciando a componente tecnológica seja em termos de plataformas promovendo acessibilidade, celeridade e acompanhamento de processos, seja lançando produtos com forte componente tecnológica CEFP2. Analisar o impacto dos projetos estruturantes de IDE na Praia, e em conformidade, redesenhar a oferta formativa. CEFP3. Reforçar o conceito de Mobilidade na Oferta de Produtos e Serviços, promovendo maior aproximação às populações locais. **Eixo 2- Parcerias Estratégicas e Operacionais** CEFP4. Definir Plano de Montagem e Operacionalização de rede de parcerias estratégicas, institucionais e operacionais **Eixo 3- Estratégia de Comunicação Interna e Externa**

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

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

CEFP7. Vídeo institucional do CEFPP

Eixo 4- Eficiência Organizacional

CEFP8. Participar no Plano de Formação que o IEFP irá promover para os colaboradores na sua globalidade

CEFP9. Projeto de melhoria das infraestruturas, nomeadamente oficinais

CEFP10. Conceção da Base de Dados de Clientes que possa ser estandardizada para todos os CEFP

CEFP11. Aumentar o número de colaboradores seja ao nível do Emprego e formação, seja ao nível da Orientação e Vocação Profissional

Eixo 5- Sustentabilidade

CEFP12. Promover a geração de novas receitas próprias

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

2.2. Cronograma

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

	Iniciativas Estratégicas	Ano 2018	2019	2020	2021	2022
		Trimestre 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
1	Definir Solução para novos produtos, potenciando a componente tecnológica seja em termos de plataformas promovendo acessibilidade, celeridade e acompanhamento de processos, seja lançando produtos com forte componente tecnológica					
2	Analisar o impacto dos projetos estruturantes de IDE na Praia, e em conformidade, redesenhar a oferta formativa.					
3	Reforçar o conceito de Mobilidade na Oferta de Produtos e Serviços, promovendo maior aproximação Às populações locais					
4	Definir Plano de Montagem e Operacionalização de rede de parcerias estratégicas, institucionais e operacionais					
5	Formulação e implementação da Estratégia de Comunicação Competitiva abordar a Praia e de acordo com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação do IEFP					
6	Estruturar o serviço diferenciado (Empresas vs Utentes), com a implementação de um “Balcão único para empresas”.					
7	Criar Vídeo Institucional do CEFP Praia					
8	Participar no Plano de Formação que o IEFP irá promover para os colaboradores na sua globalidade					
9	Projeto de melhoria das infraestruturas, nomeadamente oficinais					
10	Conceção da Base de dados de Clientes para todos os CEFP					
11	Aumentar o número de colaboradores seja ao nível do Emprego e Formação seja ao nível da Orientação e Vocação Profissional					
12	Promover a geração de novas receitas próprias					
13	Formulação e implementação da Estratégia de Fundraising, de acordo com as diretrizes do IEFP					

2.3. Fichas de Projeto

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

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

Tipo de Medida: Assistência Técnica

Designação da Medida: *Definir Solução para novos produtos, potenciando a componente tecnológica seja em termos de plataformas promovendo acessibilidade, celeridade e acompanhamento de processos, seja lançando produtos com forte componente tecnológica*

Justificação da Medida:

Para ser reconhecido com um Player de referência no mercado, deve haver uma evolução do portfólio de produtos e serviços que permita acomodar o crescimento pretendido e a entrada de novos players, nomeadamente privados. Nesta perspetiva e para promover o fator diferenciação dever-se-á apostar na evolução do portfólio de produtos e serviços, fazendo sempre que possível, recurso às novas tecnologias.

São necessários investimentos cada vez maiores nas novas tecnologias p.e em aplicações que permitam recurso ao canal digital que melhore a acessibilidade, celeridade, acompanhamento do serviço e, no fundo, aumente o número de utilizadores e respetiva satisfação.

No caso do CEFPP, especial atenção deve ser prestada à renovação da oferta formativa, com a criação de novas áreas formativas como: Instalação e Manutenção de Equipamentos para Hotéis e Hospitais; Monitores desportivos; Economia Social (área infantil e terceira idade); Empreendedorismo na Economia Informal; Línguas; Jardinagem; formação nos setores prioritários para Praia e diretamente relacionados com os projetos estruturantes para Santiago, como o Turismo, Saúde, Tecnologias de Informação e Construção Civil; cursos visando a requalificação dos jovens licenciados; e a criação de um projeto de Formação B- Learning.

Este tipo de aposta exigirá naturalmente a concordância e supervisão por parte do IEFP, serviços centrais.

Objetivo:

Diversificar o portefólio de produtos do CEFP, reforçando a componente tecnológica na criação de novos produtos e potenciar produtos atuais, para uma melhor acessibilidade.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Definir solução para novos produtos	2º Trimestre 2020	25 dias
Implementação da oferta de novos produtos	A partir de 3º Trimestre 2020	0 dias

Resultados Esperados:

- Nova oferta de produtos, com fortes componentes tecnológicas.

Intervenientes Internos:	**Custos Diretos:**
• Direção do CEFP Praia • Colaboradores do CEFP Praia • Serviços Centrais do IEFP • Administração do IEFP	A identificar

Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros): • Consultores	

CEFP 2. Analisar o impacto dos projetos estruturantes de IDE na Praia, e em conformidade, redesenhar a oferta formativa

Tipo de Medida: Assistência Técnica

Designação da Medida: *Analisar o impacto dos projetos estruturantes de IDE na Praia, e em conformidade, redesenhar a oferta formativa.*

Justificação da Medida:

O Centro deve ser um elo de ligação efetivo com o mercado de trabalho, proporcionando uma oferta formativa que vá de encontro às expetativas dos jovens e desempregados, e que esteja alinhada com as exigências e expectativas das empresas e outras entidades, posicionando-se aqui o Centro como fornecedor de competências que gera valor percecionado pelo cliente.

Deverá ser potenciada a concretização dos investimentos de IDE que irão transfigurar a cidade da Praia e Santiago no seu todo, como, por exemplo, os projetos em análise e aprovados para Santiago, que representam quase 2000 postos de trabalho.

Destaca-se a formação nos setores prioritários para Praia e diretamente relacionados com os projetos estruturantes para Santiago, como o Turismo, Saúde, Tecnologias de Informação e Construção Civil.

Deverá ser igualmente reforçado o cross –selling entre emprego e formação.

Objetivo:

Redesenhar a oferta formativa, com base na análise dos projetos estruturantes de IDE na Praia, como por exemplo os novos projetos turísticos com caracter estruturante.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Realização de estudo do impacto dos projetos estruturantes de IDE na Praia.	2º Trimestre 2019	30 dias
Redesenho da oferta formativa do CEFPP	3º Trimestre 2019	0 dias

Resultados Esperados:

- Nova oferta formativa ajustada às necessidades do mercado local – comunidade e empresas.

Intervenientes Internos: • Direção do CEFP Praia • Serviços Centrais do IEFP **Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):** • Consultores	**Custos Diretos:** A identificar

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

Tipo de Medida: Interna

Designação da Medida: *Reforçar o conceito de Mobilidade na Oferta de Produtos e Serviços, promovendo maior aproximação às populações locais.*

Justificação da Medida:

O CEFP Praia precisa de formular e implementar uma solução de mobilidade do centro -apesar da sua infraestrutura ser um excelente ativo- seja com parcerias com entidades que disponham de meios de transporte, seja emparceirando com outras entidades, de forma a que o CEFPP possa operar localmente nas diferentes regiões e possa atrair mais jovens e desempregados para os serviços do CEFP.

Nota: De referir que as Unidades moveis estão inscritas para financiamento na Política Integrada.

Objetivo:

Formular e implementar uma solução de Mobilidade do Centro, seja através de parcerias com entidades que disponham de meios de transporte, seja emparceirando com outras entidades para que o CEFPP possa operar nas diferentes regiões.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Levantamento concreto das necessidades de mobilidade dos serviços do Centro	1º Trimestre 2021	0 dias
Formulação de solução de mobilidade, via estabelecimento de parcerias.	2º Trimestre 2021	A definir
Estabelecimento de protocolos com parceiros para apoio à mobilidade do Centro	3º Trimestre 2021	0 dias
Implementação da solução de mobilidade formulada	A partir de 4º Trimestre 2021	0 dias

Resultados Esperados:

- A melhoria da presença do CEFP junto da comunidade local e empresas.

Intervenientes Internos:	**Custos Diretos:**
• Direção do CEFP Praia • Responsáveis do CEFP Praia • Serviços Centrais do Centro **Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):** • Parceiros com potencialidade de apoio à mobilidade do CEFP	A identificar

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

Tipo de Medida: Interna

Designação da Medida:

Definir um plano de Criação e Operacionalização de rede de parcerias estratégicas, nomeadamente com doadores internacionais, e parcerias institucionais e operacionais/negócio

Justificação da Medida:

Conforme pormenorizado na Análise Estratégica, *Value Net*, as parcerias deverão ser de caráter estratégico, institucional ou operacional.

Nas primeiras, estão incluídas as parcerias com as entidades financiadoras cuja supervisão deverá caber ao IEFP por questões de relevância, integração e eficácia. Para além das cooperações bilaterais, como a cooperação luxemburguesa, EUA, Brasil, holandesa, espanhola, portuguesa, chinesa, indiana, entre outras, deverá contemplar ainda as cooperações multilaterais, como o FED, BM, BAD, PNUD, OIT, FAO, entre outros bem como programas de financiamento como o NEPAD. Ainda a nível do financiamento, eventualmente numa perspetiva de "patrocínio de projetos/eventos específicos".

Parcerias Estratégicas com empresas que são referência no mercado, como a Tecnicil Indústria, Iogurel, NOSI, Empresas de Trabalho Temporário, empresas de formação e consultoria, entre outras.

Parcerias com organizações promotoras de desenvolvimento empresarial: PRO EMPRESA, Cabo Verde TradeInvest, Câmara de Comércio do Sotavento, Câmara do Turismo, ACEC, AJEC, AMES.

Fundamental uma parceria estratégica com a TradeInvest para potenciar a concretização dos investimentos de IDE que irão transfigurar a cidade da Praia e Santiago no seu todo. Em junho deste ano, entre projetos em análise e aprovados para Santiago, havia 482 milhões de euros que representavam quase 2000 postos de trabalho. Para estes valores, contributo relevante para o Projeto "Gamboa Plaza" no valor de 250 milhões de euros.

Outras institucionais, como por exemplo: Autarquias e a ANMCV - Associação Nacional Municípios Caboverdianos, Agências de Regulação, EHTCV, Universidades, Escolas Técnicas, CERMI, CRP, entre outras.

Parcerias com entidades interventoras em termos da economia informal e do micro-crédito, como a Plataforma ONG´s, Cita Habitat, Morabi, entre muitas outras.

Objetivo:

Criar parcerias que permitam potenciar a atividade de CEFP sejam elas de carácter estratégico (incluindo financeiras), institucional ou meramente operacional

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Identificação e angariação de parceiros estratégicos, institucionais e operacionais.	3º Trimestre 2019	0 dias
Desenho de atividades e metodologias de trabalho com parceiros, consoante o tipo e parceiro. Elaboração do respetivo Plano de Atividades.	3º Trimestre 2019	0 dias
Implementação das parcerias e atividades acordadas, monitorizando a evolução das mesmas.	4º Trimestre 2019	0 dias

Resultados Esperados:

- Novas parcerias facilitadoras da implementação do plano do Centro (3 novas parcerias por ano).

Intervenientes Internos:	Custos Diretos:
• Direção do CEFP da Praia • Serviços Centrais do IEFP	NA

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

Tipo de Medida: Assistência Técnica

Designação da Medida:

Formulação e implementação de Estratégia de Comunicação Competitiva para a Praia

Justificação da Medida:

A mudança estratégica e de posicionamento inerente a este plano de negócios determinam a definição de uma estratégia de comunicação competitiva para abordar a região da Praia, que esteja inteiramente alinhada com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação a ser desenvolvido pelo IEFP.

Para além de se constituir como instrumento fundamental para alcançar o mercado, permite também estimar os recursos necessários para tal e o retorno esperado das ações de marketing e comunicação e potenciar o cross-selling e do up-selling dos produtos IEFP.

Objetivo:

Formular e implementar uma Estratégia de Comunicação Competitiva para a Praia, alinhada com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação do IEFP.

Atividades:	Calendário	Tempo de esforço de consultoria
Elaboração de um documento da responsabilidade do CA do IEFP onde se estabelecem as linhas orientadoras (à luz do definido no plano de negócios), os objetivos gerais de comunicação e a metodologia para a elaboração do Plano.	1º Trimestre 2020	0 dias
Processo de elaboração do plano: concurso; avaliação de propostas; decisão de adjudicação.	1º Trimestre 2020	0 dias
Processo de elaboração do plano: realização por equipa selecionada.	2º Trimestre 2020	25 dias
Aprovação pelo CEFP Praia e pelo CA do IEFP	2º Trimestre 2020	0 dias
Formação ao Centro e apoio à implementação do plano.	2º Trimestre 2020	5 dias

Resultados Esperados:

- Estratégia de Comunicação Competitiva para a Praia.

Intervenientes Internos: • Coordenação do CEFP da Praia • Responsáveis do CEFP da Praia • Conselho de Administração do IEFP **Intervenientes Externos (Consultores e Parceiros):** • Consultores	**Custos Diretos:** A identificar

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

Tipo de Medida: Interna

Designação da Medida: *Implementação de "Balcão único para empresas"*

Justificação da Medida:

O CEFPP deve proporcionar as empresas clientes, produtos e serviços geradores de valor, na área do emprego e da formação, posicionando-se como fornecedor de competências que devem ser percecionadas e pagas pelo cliente. Neste sentido, o CEFPP deverá promover uma maior aproximação dos empresários e gestores das empresas, proporcionando um serviço exclusivo e um atendimento mais eficiente no seu espaço.

Objetivo:

Criar um espaço de atendimento exclusivo para empresas, para promover a aproximação de empresários e gestores ao CEFP.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Definir solução para o Balcão Único para empresas, nomeadamente tipo de serviços e recursos afetos a este serviço personalizado.	2º Semestre 2019	0 dias
Reabilitar espaço para poder ser utilizado para o balcão único para empresas	3º Semestre 2019	0 dias
Inaugurar novo espaço de atendimento e implementar serviços de atendimento exclusivo	3º Semestre 2019	0 dias

Resultados Esperados:

- Novo espaço de atendimento para empresas.

Intervenientes Internos: • Coordenador CEFP da Praia • Responsáveis do CEFP da Praia • Serviços Centrais do IEFP	**Custos Diretos:** A identificar

CEFP 7. Criar Vídeo Institucional do CEFP Praia

<table>
<tr><td colspan="3">Tipo de Medida: Assistência Técnica</td></tr>
<tr><td colspan="3">Designação da Medida: Criar Vídeo Institucional para o CEFP Praia</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificação da Medida:
A criação de um vídeo institucional será um importante instrumento para promoção dos serviços do CEFPP junto de clientes. Este deverá ser criado de acordo com as diretrizes do Plano de Marketing e Comunicação do IEFP.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo:
Criar um vídeo institucional para o CEFP Praia, que promova os seus serviços junto da comunidade, empresas e parceiros.</td></tr>
<tr><td>Atividades:</td><td>Calendário</td><td>Tempo de esforço de consultoria</td></tr>
<tr><td>Criação de vídeo institucional</td><td>1º Trimestre 2020</td><td>30 dias</td></tr>
<tr><td>Divulgação do vídeo institucional</td><td>1º Trimestre 2020</td><td>A definir</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resultados Esperados:
• Criação de um novo vídeo promocional do CEFPP.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Intervenientes Internos:
• Direção do CEFP Praia

Intervenientes Externos:
• Agência de Publicidade e Marketing</td><td>Custos Diretos:

A identificar</td></tr>
</table>

CEFP 8. Participar no Plano de Formação que o IEFP irá promover para os colaboradores na sua globalidade

Tipo de Medida: Interna

Designação da Medida: *Participar no Plano de Formação promovido pelo IEFP, visando: a "aculturação" dos colaboradores, em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura.*

Justificação da Medida:

No âmbito do presente plano de negócios, o IEFP deverá elaborar e implementar um plano de formação e capacitação técnica dos colaboradores do IEFP e Centros, com o objetivo de criar uma mudança de mentalidade e paradigma de atuação dos Centros para uma lógica mais pro-ativa e de mercado.

O Plano de Formação a ser desenvolvido pelo IEFP visará a "aculturação", em termos dos seus valores, estratégia, estrutura, sistemas e cultura; formação em termos de metodologia, técnicas/ferramentas como por exemplo relacionadas com a intermediação laboral, orientação vocacional e profissional; formação em termos de gestão de projetos; conhecimento dos setores prioritários para CV; montagem de parcerias e estratégias de fundraising; negociação e vendas; informática; línguas; atendimento, entre outras.

Neste sentido, o CEFP Praia deverá apoiar o IEFP na identificação das necessidades de formação para o Centro, para a definição dos cursos de capacitação e participar na realização do Plano de Formação.

Objetivo:

Participar no Plano de Formação do IEFP, que visará a capacitação dos responsáveis e técnicos do CEFPP ao nível de competências técnicas e comportamentais.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Levantamento concreto das necessidades de formação do Centro, para partilha com o IEFP	1º Trimestre 2019	0 dias
Capacitação dos responsáveis e técnicos do Centro	A partir do 2º Trimestre 2019	A definir

Resultados Esperados:

- A melhoria do nível de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores do CEFP.

Intervenientes Internos:	**Custos Diretos:**
• Coordenadores técnicos do IEFP • Direção do CEFP Praia • Coordenadores técnicos do CEFP • Colaboradores em geral do CEFP Praia **Intervenientes Externos:** • Entidades Formadoras	A identificar

CEFP 9. Projeto de melhoria das infraestruturas, nomeadamente oficinais

<table>
<tr><td colspan="3">Tipo de Medida: Interna</td></tr>
<tr><td colspan="3">Designação da Medida: Projeto de melhoria das infraestruturas, nomeadamente oficinais</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificação da Medida:
O CEFPP deverá ter meios infraestruturais para alargar a sua oferta formativa como é o caso do espaço oficinal. Algumas oficinas apresentam equipamento obsoleto (por exemplo para formações em Serralharia, canalização, construção civil, eletricidade, cabeleireiro), que deverá ser renovado, por forma a potenciar a oferta formativa.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo:
Disponibilizar equipamento moderno para a realização de formações práticas no CEFPP, com vista a potenciar a oferta formativa.</td></tr>
<tr><td>Atividades:</td><td>Calendário</td><td>Tempo de esforço de consultoria</td></tr>
<tr><td>Inventariar investimento necessário para as melhorias infraestruturais ao nível do equipamento no espaço oficinal</td><td>1º Trimestre de 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Encontrar financiamento para as melhorias infraestruturais a serem realizadas</td><td>1º Trimestre de 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Renovar equipamento disponibilizado nas oficinas para formações de cariz prático</td><td>2º Trimestre de 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resultados Esperados:
• Novo equipamento no espaço oficinal</td></tr>
<tr><td colspan="2">Intervenientes Internos:
• Coordenação do CEFP Praia
• Serviços Centrais do IEFP</td><td>Custos Diretos:
A identificar</td></tr>
</table>

CEFP 10. Conceção da Base de dados de Clientes para todos os CEFP

<table>
<tr><td colspan="3">Tipo de Medida: Interna</td></tr>
<tr><td colspan="3">Designação da Medida: Conceção da Base de dados de Clientes que possa ser estandardizada para todos os CEFP</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificação da Medida:
Atualmente não existe uma base de dados de clientes que permita uma interação e troca de informação útil para a realização da missão dos CEFP. Neste sentido, a iniciativa propõe a criação de uma base de dados de clientes, que possa ser padronizada para todos os CEFP, que melhore a acessibilidade, celeridade, acompanhamento do serviço e, no fundo, aumente o número de utilizadores e respetiva satisfação. Sendo inequivocamente uma iniciativa dos Serviços Centrais e em particular do CA do IEFP, propõe-se aqui no CEFPP, para que este possa lidere esta iniciativa especifica.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo:
Criação de base de dados de clientes integradora, que possa ser estandardizada para o trabalho de todos os CEFP.</td></tr>
<tr><td>Atividades:</td><td>Calendário</td><td>Tempo de esforço de consultoria</td></tr>
<tr><td>Criação de base de dados e alimentação da mesma, com informação sobre os dados dos clientes.</td><td>4º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Partilha da BD com restantes CEFP</td><td>4º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resultados Esperados:
• Centralização da informação sobre os clientes do CEFP.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Intervenientes Internos:
• Coordenação do CEFP Praia
• Colaboradores dos CEFP Praia
• CA IEFP
• Outros CEFP</td><td>Custos Diretos:
A identificar</td></tr>
</table>

CEFP 11. Aumentar o número de colaboradores seja ao nível do Emprego e Formação seja ao nível da Orientação e Vocação Profissional

Tipo de Medida: Interna

Designação da Medida: *Aumentar número de colaboradores no CEFP Praia*

Justificação da Medida:

O CEFPP deverá ter recursos humanos suficientes para que, a todo o momento possa realizar as atividades programadas para um determinado exercício. Assim, identificou-se a falta de recursos humanos no CEFPP seja ao nível do Emprego e Formação seja ao nível da Orientação e Vocação Profissional, que se traduz na limitação em termos quantidade de pessoal para o volume de solicitações, considerando sobretudo as regiões e a população abrangida. Foi reforçada a necessidade de pessoas com elevada experiência para maximizar a qualidade do serviço prestado aos utentes e aumentar a inovação a nível projetos realizados, para que o centro possa prestar os seus serviços de excelência.

Objetivo:

Aumentar o número de colaboradores no CEFP Praia para responder ao volume de solicitações e para que possa prestar serviços de excelência.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Identificar as necessidades de recrutamento	1º Trimestre de 2019	0 dias
Avaliar solução de recrutamento via: requisição, destacamento ou recrutamento externo	1º Trimestre de 2019	0 dias
Recrutar novos colaboradores	2º Trimestre de 2019	0 dias
Início de contrato dos novos colaboradores	2º Trimestre de 2019	0 dias

Resultados Esperados:

- Aumento do número de colaboradores de CEFPP.

Intervenientes Internos:	**Custos Diretos:**
• Coordenação do CEFP Praia • CA do IEFP	A identificar

CEFP 12. Promover a geração de novas receitas próprias

Tipo de Medida: Interna

Designação da Medida: *Promover a geração de novas receitas próprias novas*

Justificação da Medida:

O CEFPP deverá ter meios financeiros para que, a todo o momento possa realizar as atividades programadas para um determinado exercício. Assim, deverá haver estratégias para encontrar formas alternativas de financiamento, com a oferta de produtos geradores de receitas, com a formação à medida a realizar nas empresas clientes, maior taxa de ocupação das infraestruturas por terceiros, formação noturna, prestação de serviços associados à formação (coffee-break, refeições, traduções, serviços de reprodução, apoio à realização das formações), Empresas Pedagógicas, Oficina de Alimentos, Horta Pedagógica, entre outras alternativas.

Objetivo:

Promover oferta de produtos geradores de receitas, incluindo em formação a medida a realizar nas empresas clientes, maior taxa de ocupação das infraestruturas por terceiros, formação noturna, prestação de serviços associados à formação (coffee-break, refeições, traduções, serviços de reprodução, apoio à realização das formações), Empresas Pedagógicas, Oficina de Alimentos, Horta Pedagógica, entre outros.

Atividades:	**Calendário**	**Tempo de esforço de consultoria**
Elaborar Estratégia Comercial	1º Trimestre de 2019	0 dias
Definir Plano de Acção	1º Trimestre de 2019	0 dias
Definir alvos privilegiados para promoção da oferta de produtos geradores de receitas	1º Trimestre de 2019	0 dias
Definir meios necessários	1º Trimestre de 2019	0 dias
Implementar estratégia	A partir do 2º Trimestre de 2019	0 dias

Resultados Esperados:

- Aumento gradual da auto-sustentabilidade do CEFP, através da geração de receitas adicionais.

Intervenientes Internos:	**Custos Diretos:**
• Coordenação do CEFP Praia • Responsáveis do CEFP Praia • CA do IEFP	A identificar

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

<table>
<tr><td colspan="3">Tipo de Medida: Interna</td></tr>
<tr><td colspan="3">Designação da Medida: Formulação e implementação da Estratégia de Fundraising de forma a promover cada vez mais a auto-sustentabilidade financeira do Centro de Emprego da Praia</td></tr>
<tr><td colspan="3">Justificação da Medida:
A participação privada dos formandos (propinas) deverá diminuir, promovendo a democratização em termos da acessibilidade, devendo o diferencial ser assegurado pelos parceiros e cooperação.
Adicionalmente, outras iniciativas do CEFP deverão ser financiadas por “patrocinadores” de forma potencial a intervenção noutras áreas que não apenas a formação inicial e que não são geradoras de receitas.
Face ao novo modelo de receita previsto, deverá ser reforçada a capacidade de angariar fundos junto de parceiros e doadores multilaterais e bilaterais, assim como os fundos nacionais, como o FNEP, Fundo do Turismo, Fundo do Ambiente, como forma de financiar a formação inicial e outras iniciativas, sendo este um aspeto fundamental para se manter o equilíbrio financeiro do Centro de Emprego e promover a expansão da sua atividade.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Objetivo:
Captar para o centro da Praia as verbas definidas no Estudo de Sustentabilidade com origem em parceiros doadores.</td></tr>
<tr><td>Atividades:</td><td>Calendário</td><td>Tempo de esforço de consultoria</td></tr>
<tr><td>Definição e apropriação do Plano de Fundraising 2018-2022 para o CEFP da Praia</td><td>1º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td>Implementação do Plano conforme as necessidades financeiras identificadas no estudo de sustentabilidade e a metodologia e alvos estratégicos, constantes do plano de fundraising</td><td>A partir do 1º Trimestre 2019</td><td>0 dias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Resultados Esperados:
• Angariação de fundos necessários para cumprir metas previstas no estudo de sustentabilidade.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Intervenientes Internos:
• Coordenação do CEFP Praia
• Responsáveis do CEFP Praia
• CA do IEFP</td><td>Custos Diretos:</td></tr>
</table>

D. ESTUDO DE SUSTENTABILIDADE

1. Introdução

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

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

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

Cenário 0 – Situação Base

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

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

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

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

2. Definição do Investimento necessário

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

- A base de trabalho para a previsão do número de formandos e número de horas de formação total por ano foi construído pelo próprio Centro com o apoio da Mundi Consulting no decorrer do levantamento da informação e tendo igualmente em conta o processo negocial entre o Centro, os Serviços Centrais do IEFP e a Entidade Consultora para a formulação de Objetivos para 2019. Em concreto definiu-se o número de formandos e número de horas de formação para as várias tipologias de ações de formação previstos para o período dos 3 anos, repartidos por formação inicial, formação contínua, formação de formadores e outras ações de formação.
- Foram ainda contempladas as estimativas para o aluguer de salas por parte dos Centros.
- Os custos com formadores foram definidos com base nas orientações da OS número1/2012 do IEFP, estimando-se um valor médio de 1.250$00/hora/formador.
- Custos com material didático foram estimados por curso, tendo por referência base a duração prevista para o mesmo. Assim, no caso de cursos de formação inicial estimou-se um custo de 42.500$00 /curso, para a formação contínua de 20.000$00 / curso e no caso de outras formações, de 10.000$00 /curso.
- Para cálculo de seguros dos formandos a base foi 3.630$00 / formando.
- Custos com água e energia associados à formação foram estimados, tendo por referência a duração média dos cursos. Formação inicial estimou-se um custo de 10.000$00 / curso/mês, formação contínua de 5.000$00 / curso/mês e outras formações de 5.000$00 / curso/mês.
- Para efeitos de abertura e encerramento estimou-se um custo geral de 16.000$00 / curso.
- Para efeitos de custos com comunicações estimou-se um custo geral de 3.000$00 / curso.
- Extrapolou-se depois os valores das receitas e custos para os três anos seguintes, 2022 a 2024, com base no ano de 2021, que se considera como ano cruzeiro.
- Foi considerada uma taxa de inflação de 2,5%.

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

Quadro 1 - Custos com formação

Custos com formação para 2019							
	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações		
	Horas médias / ação	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações	Total
Custos formadores	611	10.693.693	60	900.000	100	750.000	12.343.693
Materiais didáticos		595.000		240.000		60.000	895.000
Seguros formandos		958.320		871.200		435.600	2.265.120
Agua e Energia		1.020.000		120.000		30.000	1.170.000
Abertura e Encerramento		224.000		192.000		96.000	512.000
Comunicações		42.000		36.000		18.000	96.000
TOTAL		**13.533.013**	**60**	**2.359.200**	**100**	**1.389.600**	**17.281.973**

Custos com formação para 2020							
	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações		
	Horas médias / ação	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações	Total
Custos formadores	593	11.112.808	60	1.350.000	100	875.000	13.337.808
Materiais didáticos		637.500		360.000		70.000	1.067.500
Seguros formandos		1.030.920		1.306.800		508.200	2.845.920
Agua e Energia		1.110.000		360.000		70.000	1.540.000
Abertura e Encerramento		240.000		288.000		112.000	640.000
Comunicações		45.000		54.000		21.000	120.000
TOTAL		**14.176.228**	**60**	**3.718.800**	**100**	**1.656.200**	**19.551.388**

Custos com formação para 2021							
	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações		
	Horas médias / ação	Formação inicial		Formação contínua		Outras formações	Total
Custos formadores	650	13.820.023	60	1.350.000	100	1.000.000	16.170.023
Materiais didáticos		722.500		360.000		80.000	1.162.500
Seguros formandos		1.168.860		1.306.800		580.800	3.056.460
Agua e Energia		1.260.000		360.000		80.000	1.700.000
Abertura e Encerramento		272.000		288.000		128.000	688.000
Comunicações		45.000		54.000		24.000	123.000
TOTAL		**17.288.383**	**60**	**3.718.800**	**100**	**1.892.800**	**22.900.143**

Unid: ECV

3. Definição da estrutura de custos previsional

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

Quadro 2 – Quadro de pessoal e remuneração base

Gastos com o Pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Incremento Anual (Vencimentos)		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Quadro de Pessoal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coordenador	1	1	1	1	1	1
Responsável Ad. Financeira	1	1	1	1	1	1
Responsável Formação	1	1	1	1	1	1
Responsável Emprego	1	1	1	1	1	1
Helena Maria Lima dos Anjos Xavier Pinto	1	1	1	1	1	1
José António Vaz Ferreira	1	1	1	1	1	1
Moisés Semedo Varela	1	1	1	1	1	1
Nilda Maria Silva Gonçalves	1	1	1	1	1	1
Zenaida Tvares Rodrigues	1	1	1	1	1	1
Arlete Mendes Correia	1	1	1	1	1	1
José Eduardo Silves Veiga	1	1	1	1	1	1
José Eduardo Lopes dos Santos	1	1	1	1	1	1
Fernando Jorge Borges Tavares	1	1	1	1	1	1
Nuno Miguel Silva	1	1	1	1	1	1
TOTAL	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coordenador	106.265	108.922	111.645	114.436	117.297	120.229
Responsável Ad. Financeira	74.273	76.130	78.033	79.984	81.983	84.033
Responsável Formação	72.996	74.821	76.691	78.609	80.574	82.588
Responsável Emprego	86.613	88.778	90.998	93.273	95.605	97.995
Helena Maria Lima dos Anjos Xavier Pinto	28.000	28.700	29.418	30.153	30.907	31.679
José António Vaz Ferreira	28.443	29.154	29.883	30.630	31.396	32.181
Moisés Semedo Varela	28.122	28.825	29.546	30.284	31.041	31.817
Nilda Maria Silva Gonçalves	14.893	15.265	15.647	16.038	16.439	16.850
Zenaida Tvares Rodrigues	14.280	14.637	15.003	15.378	15.762	16.157
Arlete Mendes Correia	14.280	14.637	15.003	15.378	15.762	16.157
José Eduardo Silves Veiga	20.475	20.987	21.512	22.049	22.601	23.166
José Eduardo Lopes dos Santos	25.000	25.625	26.266	26.922	27.595	28.285
Fernando Jorge Borges Tavares	15.300	15.683	16.075	16.476	16.888	17.311
Nuno Miguel Silva	17.800	18.245	18.701	19.169	19.648	20.139

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coordenador	1.275.180	1.307.060	1.339.736	1.373.229	1.407.560	1.442.749
Responsável Ad. Financeira	891.276	913.558	936.397	959.807	983.802	1.008.397
Responsável Formação	875.952	897.851	920.297	943.304	966.887	991.059
Responsável Emprego	1.039.356	1.065.340	1.091.973	1.119.273	1.147.255	1.175.936
Helena Maria Lima dos Anjos Xavier Pinto	336.000	344.400	353.010	361.835	370.881	380.153
José António Vaz Ferreira	341.316	349.849	358.595	367.560	376.749	386.168
Moisés Semedo Varela	337.464	345.901	354.548	363.412	372.497	381.810
Nilda Maria Silva Gonçalves	178.716	183.184	187.763	192.458	197.269	202.201
Zenaida Tvares Rodrigues	171.360	175.644	180.035	184.536	189.149	193.878
Arlete Mendes Correia	171.360	175.644	180.035	184.536	189.149	193.878
José Eduardo Silves Veiga	245.700	251.843	258.139	264.592	271.207	277.987
José Eduardo Lopes dos Santos	300.000	307.500	315.188	323.067	331.144	339.422
Fernando Jorge Borges Tavares	183.600	188.190	192.895	197.717	202.660	207.727
Nuno Miguel Silva	213.600	218.940	224.414	230.024	235.774	241.669
TOTAL	**6.560.880**	**6.724.902**	**6.893.025**	**7.065.350**	**7.241.984**	**7.423.034**

Outros Gastos		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social							
Direcção	15,00%	612.265	627.571	643.260	659.342	675.826	692.721
Pessoal	15,00%	371.867	381.164	390.693	400.461	410.472	420.734
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	44.614	45.729	46.873	48.044	49.245	50.477
Subsídio Alimentação							
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		**1.028.746**	**1.054.465**	**1.080.826**	**1.107.847**	**1.135.543**	**1.163.932**

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	**7.589.626**	**7.779.367**	**7.973.851**	**8.173.197**	**8.377.527**	**8.586.965**

Fonte: CEFP da Praia

Unid: ECV

Para efeitos do estudo não se considerou aumento do quadro de pessoal. Apenas foi considerado um incremento anual de 2,5% nos salários, correspondente à taxa de inflação. Contudo e conforme iniciativa proposta, é nossa opinião de que o quadro de colaboradores do CEFPP, pela dimensão do público-alvo que serve, deverá ser aumentado.

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

Quadro 3 – Custos totais com pessoal

QUADRO RESUMO	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Remunerações						
Direcção / responsáveis	4.081.764	4.183.808	4.288.403	4.395.613	4.505.504	4.618.141
Pessoal	2.479.116	2.541.094	2.604.621	2.669.737	2.736.480	2.804.892
Encargos sobre remunerações	984.132	1.008.735	1.033.954	1.059.803	1.086.298	1.113.455
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	44.614	45.729	46.873	48.044	49.245	50.477
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	**7.589.626**	**7.779.367**	**7.973.851**	**8.173.197**	**8.377.527**	**8.586.965**

Unid: Esc CV

As despesas totais com pessoal atingem mais de 8.500 Cts CV /ano.

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

Quadro 4 – Fornecimentos e serviços externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

	CF	CV	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Custos Directos com Formação*		100%	17.281.973	19.551.388	22.900.143	23.472.647	24.059.463	24.660.950
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	100%							
Publicidade e propaganda	100%							
Vigilância e segurança	100%							
Honorários	100%							
Comissões	100%							
Conservação e reparação	100%		210.828,00	216.098,70	221.501,17	227.038,70	232.714,66	238.532,53
Materiais								
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido	100%		70.000,00	71.750,00	73.543,75	75.382,34	77.266,90	79.198,57
Livros e documentação técnica	100%							
Material de escritório	100%		90.000,00	92.250,00	94.556,25	96.920,16	99.343,16	101.826,74
Artigos para oferta	100%							
Energia e fluidos								
Electricidade	50%	50%	560.000,00	574.000,00	588.350,00	603.058,75	618.135,22	633.588,60
Combustíveis	100%		150.000,00	153.750,00	157.593,75	161.533,59	165.571,93	169.711,23
Água	50%	50%	350.000,00	358.750,00	367.718,75	376.911,72	386.334,51	395.992,87
Deslocações, estadas e transportes								
Deslocações e Estadas	100%		100.000,00	102.500,00	105.062,50	107.689,06	110.381,29	113.140,82
Transportes de pessoal	100%							
Transportes de mercadorias	100%							
Serviços diversos								
Rendas e alugueres	100%							
Comunicação	50%	50%	220.286,00	225.793,15	231.437,98	237.223,93	243.154,53	249.233,39
Seguros	100%		80.004,00	82.004,10	84.054,20	86.155,56	88.309,45	90.517,18
Royalties	100%							
Contencioso e notariado	100%							
Despesas de representação	100%							
Limpeza, higiene e conforto	50%	50%	100.000,00	102.500,00	105.062,50	107.689,06	110.381,29	113.140,82
Outros serviços	50%	50%	350.000,00	358.750,00	367.718,75	376.911,72	386.334,51	395.992,87
TOTAL FSE (incluindo custos diretos com formação)			**19.563.091,18**	**21.889.534,05**	**25.296.742,89**	**25.929.161,46**	**26.577.390,50**	**27.241.825,26**

FSE - Custos Fixos	**1.490.975,00**	**1.528.249,38**	**1.566.455,61**	**1.605.617,00**	**1.645.757,42**	**1.686.901,36**
FSE - Custos Variáveis	**18.072.116,18**	**20.361.284,67**	**23.730.287,28**	**24.323.544,46**	**24.931.633,07**	**25.554.923,90**
TOTAL FSE	**19.563.091,18**	**21.889.534,05**	**25.296.742,89**	**25.929.161,46**	**26.577.390,50**	**27.241.825,26**

Fonte: CEFP da Praia (exceto a rubrica de custos diretos com formação) Unid: Esc CV

Os valores referentes ao investimento em formação estão inscritos neste quadro, na rubrica custos diretos com formação (o cálculo destes valores consta no quadro 1).

O total de FSEs (exceto os custos diretos com formação) ascende a 2.282 Cts CV em 2019 e ultrapassa os 2.396 em 2021.

4. Cálculo das necessidades de financiamento

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

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

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

Quadro 5 – Cálculo das necessidades de financiamento

Necessidades de Financiamento				
	2019	2020	2021	Total
Formação	17.281.973	19.551.388	22.900.143	59.733.505
Custos Estrutura	9.870.744	10.117.513	10.370.450	30.358.707
Total	27.152.717	29.668.901	33.270.594	90.092.212

Unid: Esc CV

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

5. Modelo de Receita

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

- Uma delas relaciona-se com a geração de receita para cobrir custos com formação Inicial e que deve ter por base as propinas e custos administrativos pagos pelos formandos, o cofinanciamento dos Fundos Nacionais (que estimamos em 20%) e o remanescente que deve ser angariado via parceiros ou verbas de cooperação (em média 22,5%).
- À parte deve ser considerada a geração de receita para cobrir custos com a formação contínua e outras formações. Esta deve ser financiada apenas por propinas e receita de atos administrativos associados aos cursos e o remanescente por verbas oriundas de parceiros ou via cooperação.
- No caso dos custos de estrutura, a receita correspondente deve ser canalizada diretamente pelo Tesouro, no sentido de cobrir custos com pessoal e FSEs correntes. Excluem-se aqui os custos diretos com a formação.

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

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

- Receitas da formação inicial (Iniciação e Qualificação) - propinas: calculadas com base no número de ações, número médio de formandos por ação, duração em meses (as propinas são mensais) e preço médio pago, contemplando igualmente o impacto negativo previsto por desistências e não pagamentos. Os dados relativamente ao número de formandos, preço da propina, etc., foi baseado na informação fornecida pelo Centro para as ações de formação a promover no período. O preço médio pago foi estimado de acordo com um valor de referência de 4.000$00/mês/formando e uma estimativa média de duração dos cursos de 9 meses para a Iniciação e 5.000$00/mês/formando e uma estimativa média de duração dos cursos de 6 meses para a Qualificação.
- Receitas da formação contínua – propinas, calculadas com base no número de ações, número médio de formandos por ação, duração em meses (as propinas são mensais) e preço médio pago, não desvalorizando o impacto negativo causado pelas desistências e não pagamentos. Os dados relativamente ao número de formandos, preço da propina, etc., foi baseado na informação fornecida pelo Centro para as ações de formação a promover no período. O preço médio pago foi estimado de acordo com um valor de referência de 5.000$00/mês/formando e uma estimativa média de duração dos cursos de 2 meses.
- Receitas de outras ações de formação – propinas, calculadas com base no número de ações, número médio de formandos por ação e preço médio pago, contemplando igualmente o impacto negativo previsto por desistências e não pagamentos. Os dados relativamente ao número de formandos, preço da propina / inscrição, etc., foi baseado na informação fornecida pelo Centro para as ações de formação a promover no período. O preço médio pago foi estimado de acordo com um valor de referência de 5.000$00/mês/formando por ação.

- Receitas de atos administrativos: são receitas com origem em atos relacionados com a formação, como sejam inscrições, matrículas e certidões e estão indexados ao número total de formandos.
- Receita com origem em transferências dos fundos nacionais para formação inicial. Considerou-se que estas verbas cobrem 20% do custo total direto da formação inicial.
- Receitas com origem em parceiros/cooperação para a formação inicial: foram calculados tendo em conta o remanescente necessário para cobrir custos diretos com formação inicial, após se considerar as receitas oriundas das propinas e atos administrativos e as transferências dos fundos.
- Receitas com origem em parceiros/cooperação para a formação contínua: foram calculadas tendo em conta o remanescente necessário para cobrir custos diretos com este tipo de formação, após se considerar as receitas oriundas das propinas.
- Receitas correntes: Com origem diretamente do Tesouro e estimadas de forma a cobrir 100% dos custos de estrutura (custos com RH e FSEs, excluindo os custos diretos com formação) do Centro.
- Prestação de serviços: no caso do Centro da Praia referem-se ao aluguer a terceiros de espaços de formação existentes no Centro (sala de formação, auditório, sala de formação de formadores). Aluguer de gabinetes e prestação de serviços conexos à formação poderão ser outras fontes de receitas complementares.

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

Quadro 6 – Receitas totais e por origem de financiador

Receitas

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Taxa de variação das quantidades		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Receitas de Formação	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Formação Inicial (Iniciação)	**3.024.000**	**3.616.200**	**3.630.960**	**3.721.734**	**3.814.777**	**3.910.147**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	6	7	8	8	8	8
Duração média da formação (meses)	9	9	9	9	9	9
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	40%	40%	40%	40%
Preço médio total pago por formando	4.000,00	4.100,00	4.202,50	4.307,56	4.415,25	4.525,63
Formação Inicial (Qualificação)	**3.456.000**	**3.542.400**	**3.574.226**	**3.663.582**	**3.755.171**	**3.849.051**
Nº Formandos	18	18	18	18	18	18
N.º de ações	8	8	9	9	9	9
Duração média da formação (meses)	6	6	6	6	6	6
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	5.000,00	5.125,00	5.253,13	5.384,45	5.519,06	5.657,04
Formação contínua (aperfeicoamento)	**1.920.000**	**2.952.000**	**3.025.800**	**3.101.445**	**3.178.981**	**3.258.456**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	12	18	18	18	18	18
Duração média da formação (meses)	2	2	2	2	2	2
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio total pago por formando	5.000,00	5.125,00	5.253,13	5.384,45	5.519,06	5.657,04
Outras ações de formação	**100.000**	**82.000**	**84.050**	**86.151**	**88.305**	**90.513**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	6	7	8	8	8	8
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio total pago por formando	5.000,00	5.125,00	5.253,13	5.384,45	5.519,06	5.657,04
Financiamento FNEP e orçamento do Estado (em % do custo total da formação inicial)	**2.706.603**	**2.835.246**	**3.457.677**	**3.544.119**	**3.632.722**	**3.723.540**
Taxa de financiamento do FNEP e Orçamento do Estado	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Custos diretos totais com formação inicial	13.533.013	14.176.228	17.288.383	17.720.593	18.163.608	18.617.698
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Inicial	**3.036.011**	**2.494.822**	**4.767.805**	**4.887.000**	**5.009.175**	**5.134.405**
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Contínua	**439.200**	**766.800**	**693.000**	**710.325**	**728.083**	**746.285**
Declarações, matrículas e certificados	**1.310.400**	**1.687.560**	**1.857.715**	**1.904.158**	**1.951.762**	**2.000.556**
Nº Formandos	624	784	842	842	842	842
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	3.000,00	3.075,00	3.151,88	3.230,67	3.311,44	3.394,22
TOTAL RECEITA FORM. (= Investimento em Formação)	**15.992.213**	**17.977.028**	**21.091.233**	**21.618.514**	**22.158.977**	**22.712.951**

Receitas Correntes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
IEFP - Cobertura de custos de estrutura (RH e FSE)*	**9.870.744**	**10.117.513**	**10.370.450**	**10.629.712**	**10.895.454**	**11.167.841**
TOTAL RECEITA CORRENTES	**9.870.744**	**10.117.513**	**10.370.450**	**10.629.712**	**10.895.454**	**11.167.841**

Prestação de Serviços	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Salas de formação 1	**300.000**	**409.959**	**525.228**	**538.359**	**551.818**	**565.614**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	25	33	42	42	42	42
Taxa de crescimento		33%	25%	0%	0%	0%
Salas de formação 2	**350.040**	**409.959**	**472.781**	**484.601**	**496.716**	**509.134**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	29	33	38	38	38	38
Taxa de crescimento		14%	13%	0%	0%	0%
Auditório	**500.000**	**615.000**	**798.475**	**818.437**	**838.898**	**859.870**
Preço / dia	16.000	16.400	16.810	17.230	17.661	18.103
N.º de dias alugados	31	38	48	48	48	48
Taxa de crescimento		20%	27%	0%	0%	0%
Sala de F.P.Inicial de formadores	**350.040**	**409.959**	**472.781**	**484.601**	**496.716**	**509.134**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	29	33	38	38	38	38
Taxa de crescimento		14%	13%	0%	0%	0%
Outros serviços	**200.000**	**300.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**
Taxa de crescimento		50%	33%	0%	0%	0%
Serviço F		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Taxa de crescimento						
TOTAL PRESTAÇÃO SERVIÇOS	**1.700.080**	**2.144.877**	**2.669.266**	**2.725.998**	**2.784.148**	**2.843.751**
TOTAL RECEITAS (FORMAÇÃO+CORRENTES+SERVIÇOS)	**27.563.037**	**30.239.418**	**34.130.950**	**34.974.223**	**35.838.579**	**36.724.543**

Unid: Esc CV

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

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

	2019	2020	2021
Propinas	57,6%	62,4%	52,4%
Financiamento IEFP	20,0%	20,0%	20,0%
Parceiros e Cooperação	22,4%	17,6%	27,6%
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Como se pode aferir, o estudo foi elaborado com pressupostos em que se caminha para uma situação onde no ano cruzeiro, as receitas com as propinas estão próximos dos 52% do valor de financiamento necessário, o valor aportado pelos fundos nacionais de 20% e os parceiros/cooperação com um valor de cerca de 28%.

Este modelo não parece contribuir para a "democraticidade" e equidade em termos de acesso à formação pelo que não deverá ser esta a linha de orientação estratégica em termos de modelo de financiamento da Formação Inicial.

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

Quadro 8 – Mapa de Exploração anual

Demonstração de Resultados Previsionais do Centro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas Totais (Rec. da Formação, Rec. Correntes e Prestação de Serviços)	27.563.037	30.239.418	34.130.950	34.974.223	35.838.579	36.724.543
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos (incluindo Custos Directos com Formação)	19.563.091	21.889.534	25.296.743	25.929.161	26.577.390	27.241.825
Gastos com o pessoal	7.589.626	7.779.367	7.973.851	8.173.197	8.377.527	8.586.965
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	**410.320**	**570.517**	**860.356**	**871.865**	**883.661**	**895.753**
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	**410.320**	**570.517**	**860.356**	**871.865**	**883.661**	**895.753**
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	**410.320**	**570.517**	**860.356**	**871.865**	**883.661**	**895.753**
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO DO PERÍODO	**410.320**	**570.517**	**860.356**	**871.865**	**883.661**	**895.753**

Unid: Esc CV

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

6. Cenarizações

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

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

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

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

Receitas

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Taxa de variação das quantidades		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Receitas de Formação	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Formação Inicial (Iniciação)	**1.512.000**	**1.808.100**	**1.815.480**	**1.860.867**	**1.907.389**	**1.955.073**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	6	7	8	8	8	8
Duração média da formação (meses)	9	9	9	9	9	9
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	40%	40%	40%	40%
Preço médio total pago por formando	2.000,00	2.050,00	2.101,25	2.153,78	2.207,63	2.262,82
Formação Inicial (Qualificação)	**1.728.000**	**1.771.200**	**1.787.113**	**1.831.791**	**1.877.586**	**1.924.525**
Nº Formandos	18	18	18	18	18	18
N.º de ações	8	8	9	9	9	9
Duração média da formação (meses)	6	6	6	6	6	6
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	2.500,00	2.562,50	2.626,56	2.692,23	2.759,53	2.828,52
Formação contínua (aperfeicoamento)	**960.000**	**1.476.000**	**1.512.900**	**1.550.723**	**1.589.491**	**1.629.228**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	12	18	18	18	18	18
Duração média da formação (meses)	2	2	2	2	2	2
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio total pago por formando	2.500,00	2.562,50	2.626,56	2.692,23	2.759,53	2.828,52
Outras ações de formação	**50.000**	**41.000**	**42.025**	**43.076**	**44.153**	**45.256**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	6	7	8	8	8	8
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio total pago por formando	2.500,00	2.562,50	2.626,56	2.692,23	2.759,53	2.828,52
Financiamento FNEP e orçamento do Estado (em % do custo total da formação inicial)	**6.766.507**	**7.088.114**	**8.644.192**	**8.860.296**	**9.081.804**	**9.308.849**
Taxa de financiamento do FNEP e Orçamento do Estado	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Custos diretos totais com formação inicial	13.533.013	14.176.228	17.288.383	17.720.593	18.163.608	18.617.698
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Inicial	**3.036.011**	**2.494.822**	**4.767.805**	**4.887.000**	**5.009.175**	**5.134.405**
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Contínua	**1.399.200**	**2.242.800**	**2.205.900**	**2.261.048**	**2.317.574**	**2.375.513**
Declarações, matrículas e certificados	**1.310.400**	**1.687.560**	**1.857.715**	**1.904.158**	**1.951.762**	**2.000.556**
Nº Formandos	624	784	842	842	842	842
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	3.000,00	3.075,00	3.151,88	3.230,67	3.311,44	3.394,22
TOTAL RECEITA FORM. (= Investimento em Formação)	**16.762.118**	**18.609.596**	**22.633.130**	**23.198.958**	**23.778.932**	**24.373.406**

Receitas Correntes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
IEFP - Cobertura de custos de estrutura (RH e FSE)*	**9.870.744**	**10.117.513**	**10.370.450**	**10.629.712**	**10.895.454**	**11.167.841**
TOTAL RECEITA CORRENTES	**9.870.744**	**10.117.513**	**10.370.450**	**10.629.712**	**10.895.454**	**11.167.841**

Prestação de Serviços	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Salas de formação 1	**300.000**	**409.959**	**525.228**	**538.359**	**551.818**	**565.614**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	25	33	42	42	42	42
Taxa de crescimento		33%	25%	0%	0%	0%
Salas de formação 2	**350.040**	**409.959**	**472.781**	**484.601**	**496.716**	**509.134**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	29	33	38	38	38	38
Taxa de crescimento		14%	13%	0%	0%	0%
Auditório	**500.000**	**615.000**	**798.475**	**818.437**	**838.898**	**859.870**
Preço / dia	16.000	16.400	16.810	17.230	17.661	18.103
N.º de dias alugados	31	38	48	48	48	48
Taxa de crescimento		20%	27%	0%	0%	0%
Sala de F.P.Inicial de formadores	**350.040**	**409.959**	**472.781**	**484.601**	**496.716**	**509.134**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	29	33	38	38	38	38
Taxa de crescimento		14%	13%	0%	0%	0%
Outros serviços	**200.000**	**300.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**
Taxa de crescimento		50%	33%	0%	0%	0%
Serviço F		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Taxa de crescimento						
TOTAL PRESTAÇÃO SERVIÇOS	**1.700.080**	**2.144.877**	**2.669.266**	**2.725.998**	**2.784.148**	**2.843.751**
TOTAL RECEITAS (FORMAÇÃO+CORRENTES+SERVIÇOS)	**28.332.942**	**30.871.986**	**35.672.846**	**36.554.667**	**37.458.534**	**38.384.998**

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

Demonstração de Resultados Previsionais do Centro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas Totais (Rec. da Formação, Rec. Correntes e Prestação de Serviços)	28.332.942	30.871.986	35.672.846	36.554.667	37.458.534	38.384.998
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos (incluindo Custos Directos com Formação)	19.563.091	21.889.534	25.296.743	25.929.161	26.577.390	27.241.825
Gastos com o pessoal	7.589.626	7.779.367	7.973.851	8.173.197	8.377.527	8.586.965
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	**1.180.224**	**1.203.085**	**2.402.253**	**2.452.309**	**2.503.616**	**2.556.207**
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	**1.180.224**	**1.203.085**	**2.402.253**	**2.452.309**	**2.503.616**	**2.556.207**
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	**1.180.224**	**1.203.085**	**2.402.253**	**2.452.309**	**2.503.616**	**2.556.207**
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO DO PERÍODO	**1.180.224**	**1.203.085**	**2.402.253**	**2.452.309**	**2.503.616**	**2.556.207**

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

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

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

Receitas

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Taxa de variação das quantidades		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Receitas de Formação	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Formação Inicial (Iniciação)	**2.268.000**	**2.712.150**	**2.723.220**	**2.791.301**	**2.861.083**	**2.932.610**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	6	7	8	8	8	8
Duração média da formação (meses)	9	9	9	9	9	9
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	40%	40%	40%	40%
Preço médio total pago por formando	3.000,00	3.075,00	3.151,88	3.230,67	3.311,44	3.394,22
Formação Inicial (Qualificação)	**2.592.000**	**2.656.800**	**2.680.670**	**2.747.686**	**2.816.379**	**2.886.788**
Nº Formandos	18	18	18	18	18	18
N.º de ações	8	8	9	9	9	9
Duração média da formação (meses)	6	6	6	6	6	6
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	3.750,00	3.843,75	3.939,84	4.038,34	4.139,30	4.242,78
Formação contínua (aperfeicoamento)	**1.440.000**	**2.214.000**	**2.269.350**	**2.326.084**	**2.384.236**	**2.443.842**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	12	18	18	18	18	18
Duração média da formação (meses)	2	2	2	2	2	2
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio total pago por formando	3.750,00	3.843,75	3.939,84	4.038,34	4.139,30	4.242,78
Outras ações de formação	**75.000**	**61.500**	**63.038**	**64.613**	**66.229**	**67.884**
Nº Formandos	20	20	20	20	20	20
N.º de ações	6	7	8	8	8	8
Duração média da formação (meses)	1	1	1	1	1	1
Impacto de desistências e não pagamentos	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Preço médio total pago por formando	3.750,00	3.843,75	3.939,84	4.038,34	4.139,30	4.242,78
Financiamento FNEP e orçamento do Estado (em % do custo total da formação inicial)	**4.059.904**	**4.252.868**	**5.186.515**	**5.316.178**	**5.449.082**	**5.585.309**
Taxa de financiamento do Orçamento do Estado	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Custos diretos totais com formação inicial	13.533.013	14.176.228	17.288.383	17.720.593	18.163.608	18.617.698
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Inicial	**3.036.011**	**2.494.822**	**4.767.805**	**4.887.000**	**5.009.175**	**5.134.405**
Parceiros Privados e Cooperação - Co-financ. Formação Contínua	**919.200**	**1.504.800**	**1.449.450**	**1.485.686**	**1.522.828**	**1.560.899**
Declarações, matrículas e certificados	**1.310.400**	**1.687.560**	**1.857.715**	**1.904.158**	**1.951.762**	**2.000.556**
Nº Formandos	624	784	842	842	842	842
Impacto de desistências e não pagamentos	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Preço médio total pago por formando	3.000,00	3.075,00	3.151,88	3.230,67	3.311,44	3.394,22
TOTAL RECEITA FORM. (= Investimento em Formação)	**15.700.515**	**17.584.500**	**20.997.762**	**21.522.706**	**22.060.774**	**22.612.294**

Receitas Correntes	2019	2020	2021	2022	2023	2024
IEFP - Cobertura de custos de estrutura (RH e FSE)*	**9.870.744**	**10.117.513**	**10.370.450**	**10.629.712**	**10.895.454**	**11.167.841**
TOTAL RECEITA CORRENTES	**9.870.744**	**10.117.513**	**10.370.450**	**10.629.712**	**10.895.454**	**11.167.841**

Prestação de Serviços	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Salas de formação 1	**348.000**	**475.552**	**592.462**	**607.273**	**622.455**	**638.016**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	29	39	47	47	47	47
Taxa de crescimento		33%	22%	0%	0%	0%
Salas de formação 2	**372.000**	**449.934**	**507.301**	**519.983**	**532.983**	**546.307**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	31	37	40	40	40	40
Taxa de crescimento		18%	10%	0%	0%	0%
Auditório	**528.000**	**649.440**	**798.811**	**818.781**	**839.251**	**860.232**
Preço / dia	16.000	16.400	16.810	17.230	17.661	18.103
N.º de dias alugados	33	40	48	48	48	48
Taxa de crescimento		20%	20%	0%	0%	0%
Sala de F.P.Inicial de formadores	**408.000**	**476.748**	**527.760**	**540.954**	**554.478**	**568.340**
Preço / dia	12.000	12.300	12.608	12.923	13.246	13.577
N.º de dias alugados	34	39	42	42	42	42
Taxa de crescimento		14%	8%	0%	0%	0%
Outros serviços	**200.000**	**300.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**
Taxa de crescimento		50%	33%	0%	0%	0%
Serviço F		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Taxa de crescimento						
TOTAL PRESTAÇÃO SERVIÇOS	**1.856.000**	**2.351.674**	**2.826.334**	**2.886.992**	**2.949.167**	**3.012.896**
TOTAL RECEITAS (FORMAÇÃO+CORRENTES+SERVIÇOS)	**27.427.259**	**30.053.687**	**34.194.546**	**35.039.410**	**35.905.395**	**36.793.031**

E o mapa de exploração assume a seguinte configuração:

Demonstração de Resultados Previsionais do Centro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Receitas Totais (Rec. da Formação, Rec. Correntes e Prestação de Serviços)	27.427.259	30.053.687	34.194.546	35.039.410	35.905.395	36.793.031
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos (incluindo Custos Directos com Formação)	19.563.091	21.889.534	25.296.743	25.929.161	26.577.390	27.241.825
Gastos com o pessoal	7.589.626	7.779.367	7.973.851	8.173.197	8.377.527	8.586.965
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	**274.542**	**384.787**	**923.953**	**937.051**	**950.478**	**964.240**
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	**274.542**	**384.787**	**923.953**	**937.051**	**950.478**	**964.240**
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	**274.542**	**384.787**	**923.953**	**937.051**	**950.478**	**964.240**
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO DO PERÍODO	**274.542**	**384.787**	**923.953**	**937.051**	**950.478**	**964.240**

Pode-se pois concluir que a eliminação dos financiamentos por via dos fundos e dos parceiros financiadores de inscrições, com 30% de financiamento via Orçamento do Estado para a formação inicial e aumento das receitas de prestação de serviços, permitirá uma redução em 25% no custo das propinas e ainda assim o CEFPP libertará valor para poder alocar a outras atividades não geradoras de receitas.

7. Análise e mitigação de Riscos

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

- Riscos de Mercado/Clientes

Neste âmbito, o risco principal relaciona-se em primeiro lugar com a escassez de formandos para iniciar determinados cursos, face à incapacidade de pagar as respetivas propinas e a algum "distanciamento de algumas camadas jovens" em relação ao CEFPP.

A forma de mitigar este risco passa por procurar de forma proactiva recursos financeiros em doadores internacionais e em parceiros como a Camara Municipal, ASA, Grupos Hoteleiros, Grupos dos Setores da Saúde, Tecnologias, alguns dos quais, têm retorno direto das formações e que por isso poderão

estar mais “disponíveis” para cofinanciar cursos ou a cumprir a sua “obrigação” em termos de Responsabilidade Social.

- Riscos Operacionais e de Equipa/Competências

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

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

- Riscos Económico-financeiros

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

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

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

- Riscos Legais/Políticos

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

8. Conclusões e Recomendações

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

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

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

Em termos de conclusões e recomendações referimos o seguinte:

- Analisando as contas dos últimos anos, o que desde logo salta à vista é a incapacidade de se conseguir fazer uma cobrança eficaz das propinas aos formandos, pondo em causa equilíbrio financeiro do Centro. É fulcral aumentar a eficácia das cobranças das propinas, única forma de se conseguir diminuir a taxa de desistências e não pagamentos.

- Necessidade de reforçar a capacidade de angariar fundos junto de parceiros e doadores, como forma de financiar a formação inicial e contínua, sendo este outro aspeto fundamental para se manter o equilíbrio financeiro do Centro.

- A prestação de serviços estimada refere-se apenas ao aluguer de espaços de formação no Centro, residindo nos serviços uma área onde o Centro pode crescer em termos de geração de receita própria, sobretudo se acoplar serviços complementares ao aluguer de espaços.

- Outros serviços deverão também ser potenciados, como forma de aumentar as receitas próprias do Centro, assegurando o equilíbrio financeiro.

- Mesmo assim, a maior democratização do acesso à Formação só será passível, se houver uma alteração do Modelo de Financiamento da Formação Inicial, por exemplo através do financiamento por via do Orçamento do Estado em 30% que, permitirá reduzir até 50% o custo das propinas e simultaneamente libertar valor para a realização de actividades pelo CEFPP igualmente relevantes em termos da sua missão, mas que não são geradoras de receitas próprias.

ANEXOS

ANEXO 1 - ENTIDADES AUSCULTADAS

Organização	Nome
Praia	
Programa Emprego e Empregabilidade	· Nádia Firmino, Assistente Técnico Nacional
IEFP	· Aldina Delgado, Administradora Executiva do IEFP · Pedro Lopes, Coordenador da UGAF · Evna Fonseca, Coordenadora UG Formação · Jussara Matos, UG Emprego · Maria Alice Varela, Gab. Planeamento, Estudos, Estatísticas e Ctrl Gestão, · Danilson Barbosa, Técnico UGAF · Angela Medina e Nataniel Oliveira, Técnicos
CEFP da Praia	· Celina Semedo, Coordenadora do CEFP · Anny Moreira, Responsável Área Financeira · Raquel Santos, Responsável Formação · Mª Jesus Fernandes, Responsável área do Emprego · Liliane Pimenta, Responsável Centro Recursos FP
BAD	· Luis Semedo, Coordenador Projeto BAD · Águido Cabral
SENAI	· Henrique Neto, Técnicos do SENAI
CERMI	· Luis de Pina, Administrador do CERMI
EHTCV	· Sérgio Sequeira, Presidente · Vandira Brito, Coordenadora Pedagógica · Vanil Silva, DAF
OMCV	· Idalina Freire Gonçalves, Presidente
CCISS	· Patrícia Correia, Coach
DGEFPEP	· Euridice Mascarenhas
Fundo do Turismo	· Manuel Ribeiro, Gestor do Fundo
Pro Empresa	· Mónica Vicente, Administradora
Projeto da OIT/PNUD (Emprego, Empregabilidade e Inserção)	· Jose Medina · Dinastela Curado
Plataforma ONGs/Citi Habitat	· Dirce Varela, Secretária Geral da Plataforma das ONGs

FPEF	• Danilson Borges • Viviane Andrade • Cláudia Medina • Idalcisa Rocha
Direção Nacional de Educação	• Sofia Figueiredo
CM da Praia	• Jose Eduardo dos Santos, Vereador
UNICV/CESP	• João Cardoso, Pro Reitor CESP
CV Trade Invest	• Luís Aguiar, Administrador Executivo
Sal	
CEFP Sal	• Graciano do Rosario, Coordenador Interino • Carla Monteiro, Coordenadora da Formação • Elisa Santos, Coordenadora Administrativa e Financeira
ASA	• Conselho de Administração da ASA: ○ Jorge Benchimol ○ Nuno Santos ○ Moisés Fortes
CM do Sal	• Vereador, Dr. Euclides do Rosário
Grupo Meliá	• Odair Araújo
Grupo Oásis	• Carlos Santos, Diretor Administrativo e Financeiro
Escola Secundária de S. Maria	• Lucialina Alfama, Diretora
Núcleo EHTCV Sal	
CTCV	• Sonia Leite, Diretora Executiva

ANEXO 2 – PROJETOS DE IDE

De acordo com os dados cedidos pela Cabo Verde TradeInvest, o ponto de situação em junho de 2018, em termos de IDE era o seguinte:

ONGOING					
Nome de Projeto	**Valor de Investimento**	**Emprego**	**Sector**	**Ilha**	**Descrição**
Agrosantiago	1 045 391 €	11	Agrícola	Santiago	Agricultura
CV Tarrafal Resort	12 547 224 €	63	Turismo	Santiago	Resort
River Dunes Resort	185 000 000 €	233	Turismo	S.Vicente	Resort
Armando Cunha	634 834 €	30	Turismo	Sal	Imobiliária-construção de vivendas
Atlantic Star	670 000 €	15	Turismo	Sal	Centro nautico
Marnave	4 911 085 €	35	Serviços	Santiago	Frota maritima
BUGGY	526 005 €	9	Serviços	Sal	Excurção
ELECTRIC WIND	455 000 €	2	Energia	S.Vicente	Produção e comercialização de Electricidade
Tour & Tours	114 996 €	6	Turismo	Sal	Rent a car
Magic Drink	2 500 000 €	3	Indústria	Boa Vista	Produção de bebidas
Platinum Tour	66 984 €	9	Turismo	Sal	Excurção
Chez Maria Julia	811 681 €	12	Turismo	Santiago	Boutique Hotel
Surf MBD	160 552 €	18	Turismo	Sal	Atividade Desportiva Surfing Kite
Americos Restaurante	341 039 €	30	Turismo	Sal	Restaurante
Residencial São Miguel	108 828 €	10	Turismo	Santiago	Restaurante
Condominio Santa Maria Residencia	502 182 €	17	Turismo	Sal	Hotel apertamento
Onda Morna Limitada	133 757 €	5	Turismo	S.Vicente	Restauração
Hotel Boa Vista	906 906 €	15	Turismo	Boa Vista	Remudelação e ampliação do hotel
Parque das Ilhas	4 000 000 €	47	Turismo	Sal	Centro Cultural de Lazer
Tarrafal Beach Ekoresort	4 549 821 €	37	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
THE HARMATTAN ECO-LODGE LDA	843 422 €	47	Turismo	Fogo	Estabelecimento Hoteleiro
Parque de Campismo Serra Malagueta	181 381 €	15	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
King Fisher Vilage	3 000 000 €	20	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Paúl Paradis Hotel	544 143 €	14	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Prestige	251 267 €	15	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
5 Ocean	471 591 €	15	Turismo	Santiago	Restaurante
Tiduca Hotel	3 483 100 €	40	Turismo	Santo Antão	Estabelecimento Hoteleiro
CCR Hotelaria & Turismo	72 552 €	7	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Hotel Maracuja	233 141 €	10	Turismo	Santo Antão	Estabelecimento Hoteleiro
Restaurante Sal Cabo Verde- Piscador	168 749 €	8	Turismo	Sal	Restauração
Baía do Coral	125 179 €	15	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Residencial Fajã D´Água	226 727 €	7	Turismo	Brava	Estabelecimento Hoteleiro
Casa Amarel Pensão	658 287 €	10	Turismo	S.Vicente	Estabelecimento Hoteleiro
Thalyna Adventures Company	307 065 €	12	Turismo	Santo Antão	Excurção
Gamboa PLaza	250 000 000 €	1200	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Tecnicil Indústria	8 615 608 €	30	Indústria	Santiago	Industria
Aquamaio	30 000 000 €	500	Indústria	Maio	Aquacultura
Urbanização de Lacacão - Bucan	640 000 000 €	9800	Turismo	Boa Vista	Urbanização de terreno
Africatur	200 000 000 €	300	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Ceris cavibel	0 €	0	Industria	Santiago	Produção e coimercialização de Cerveja
Decameron New Horizons Ponta Sino	75 000 000 €	500	Turismo	Sal	Estabelecimento Hoteleiro

APROVADOS					
Nome de Projeto	**Valor de Investimento**	**Emprego**	**Sector**	**Ilha**	**Descrição**
JASMIM Hotel	8 195 000	75	Turismo	Santiago	Estabelecimento Hoteleiro
Guest House “CASA NARINA"	498 798	11	Turismo	Santiago	Unidade de alojamento
Girassol Tour	412 642	25	Turismo	Santiago	Agencia de viagem e turismo
ED EDDY’s AQUAPARQUE ( )	55 696	5	Serviços	S.Vicente	Parque aquatico
Odjo Dágua	4 534 530	25	Turismo	Sal	Remodelação do hotel
Max Catamaran	2 320 000	30	Turismo	Sal	Produção de Eventos no Alto Mar
Angulo House	544 939	20	Turismo	Sal	Estabelecimento Hoteleiro
Quad Zone	104 294	19	Turismo	Boa Vista	Excursão
Alwaysailing Turismo	63 483	6	Turismo	Sal	Excursão
Magic Drink	2 500 000	3	Indústria	Boa Vista	Produção de bebidas
Pombas Brancas	8 580 000	54	Turismo	S.Vicente	Resort
Transportur	161 874	8	Turismo	Santiago	Agenciamento de transporte rural e promoção turistica
Caliças Brancas Resort - Bucan	132 000 000	720	Turismo	Boa Vista	Estabelecimento Hoteleiro

ANEXO 3 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANPEJ (Agência Nacional de Promoção do Emprego Juvenil): http://anpej.sn
- Boletín Oficial del Estado, nº 255, de 24 de outubro de 2015. Madrid.
- Carta da Qualidade (2015). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/Carta+da+Qualidade+v18+abril.pdf/16929482-f319-4610-93d2-03ba62113ea1
- Carta de Servicios 2015-2018 (2015). Servicio Público de Empleo Estatal. Madrid.
- Código de Ética e de Conduta (2015). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Núcleo de Gestão da Qualidade. Lisboa. https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/C%C3%B3digo+de+%C3%89tica+e+de+Conduta.pdf/662d2ef3-fd21-426a-a167-20674f82dacf
- Decreto 43/2003, de 7 de abril, em que o Governo das Canárias estabelece um Sistema Canário de Qualificações Profissionais
- Decreto n ° 2014, de 26 de janeiro de 2014, cria a Agência Nacional de Promoção do Emprego Juvenil (ANPEJ).
- Decreto nº 2017-1597, de 13 de setembro, que define as atribuições do Ministério do Emprego, da Inserção Profissional e da Intensificação da Mão-de-Obra
- Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de julho – Lei Orgânica do IEFP, I.P.

- Escola do Trabalhador: http://escola.trabalho.gov.br
- Governo de Cabo Verde. (2018). "Proposta do Plano Nacional de Emprego em Cabo Verde 2018 – 2023 (Pne-Cv)". Cabo Verde.
- IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional): https://www.iefp.pt
- IEFP. (2018). "Plano estratégico do IEFP 2018-2020". Cabo Verde.
- IEFP.(2018). "Manual De Procedimentos De Intermediação Laboral". Cabo Verde.
- IEFP.(2018). "Plano De Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional Do Sal Ano 2018". Sal, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). "Plano De Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional da Praia Ano 2018". Praia, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). "Plano De Atividades IEFP 2018". Cabo Verde.
- IEFP.(2018). "Relatório de Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional da Praia Ano 2018". Praia, Cabo Verde.
- IEFP.(2018). "Relatório de Actividades Centro De Emprego E Formação Profissional da Praia Ano 2017". Praia, Cabo Verde.

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

- PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego): http://portal.mec.gov.br/pronatec
- SCE (Serviço Canário de Emprego): https://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/web/sce
- SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial): http://www.senac.br
- SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial): http://www.portaldaindustria.com.br/senai
- SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural): http://www.senar.org.br

- Serra, R. (2009). "A Política Pública de Emprego, Trabalho e Renda no Brasil: estrutura e questões". Revista de Políticas Públicas, Vol. 13, nº 2. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. ISSN 2178-2865.
- Sistema Ético Organizacional (2018). Instituto do Emprego e Formação Profissional. Lisboa. https://www.iefp.pt/documents/10181/702348/Sistema+etico+Organizacional_v18+abril.pdf/96b5d51d-19d5-42b3-a528-e9695e88bb90
- SMO (Serviço de Mão-de-Obra): http://www.smo.gouv.sn. O Portal encontra-se atualmente suspenso, mas foi possível obter informações através de registo em http://www.webdesignphoto.org/smo/

- SNAT (Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte): http://www.sestsenat.org.br/Paginas/conheca-o-sest-senat
- Todeschini, R., Ligiéro, A. & Matos, F. (2004). "Processo e Principais Resultados da Construção de um Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda Integrado e Participativo". Brazilian Journal of Labour Studies. Vol. 5, nº 2. ISSN 1679-2483.