



## ***Relatório Final – Plano Estratégico***

***“Serviços de Consultadoria para a Elaboração de um Plano Estratégico para o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional - INEFP”***

**PR-01126**

**Março de 2011**



**Sociedade Portuguesa de Inovação**

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Instituto Nacional para o Emprego e Formação Profissional, doravante designado como INEFP, foi criado em 1992, através do Decreto n.º 37/92, de 27 de Outubro. O INEFP tem como objectivos: promover oportunidades de emprego; fornecer informação e orientação profissional; fornecer formação profissional aos candidatos que procuram emprego; assegurar o equilíbrio entre a procura e a oferta de emprego e garantir que as agências de emprego e os centros de formação profissional privados actuam de acordo com a legislação em vigor.

Em 2006, na sequência da aprovação da Estratégia do Emprego e Formação Profissional (EEFP), os desafios enfrentados pelo INEFP tornaram-se ainda mais ambiciosos, tendo o Instituto sido chamado a reforçar a sua actuação, que deverá ter em vista o cumprimento dos seguintes objectivos:

- Desenvolver programas especiais com o intuito de contratação de mão-de-obra qualificada e especializada em áreas de grande potencial como agricultura, turismo, comércio, indústria, administração pública e tecnologias de informação e comunicação;
- Aumentar a eficiência dos centros públicos de emprego e das agências de emprego privadas, e assim melhorar a gestão do mercado de trabalho;
- Promover a coordenação entre as diferentes entidades envolvidas na concepção, execução e avaliação dos programas e projectos para a criação de emprego;
- Aumentar as oportunidades para a criação de postos de trabalho e consequente geração de lucros entre a população, principalmente entre os segmentos mais vulneráveis, através da promoção da empregabilidade;
- Divulgar informações sobre o mercado de trabalho, contribuindo para fundamentar os processos de planeamento e de tomada de decisões;
- Alargar o alcance da formação profissional, não só no que diz respeito à área geográfica mas também à oferta de especialidades e ao modo como é ministrada a formação aos grupos-alvo;

- Promover o acompanhamento e avaliação contínuos dos utentes dos programas de formação profissional;
- Aumentar a consciência, no seio da sociedade Moçambicana, para a importância da formação profissional e o seu impacto na produtividade e na criação de emprego.

Considerando a enorme responsabilidade (e pressão) associada à concretização destes objectivos, o INEFP identificou a necessidade de desenvolver um Plano Estratégico para os próximos 5 anos, que lhe permita definir quais as acções concretas que devem ser levadas a cabo para concretizar as metas estabelecidas e quais os meios (financeiros, físicos e humanos) necessários para tal.

A elaboração deste Plano Estratégico foi adjudicada à Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI) em Setembro de 2010, na sequência da proposta remetida ao Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em resposta ao convite para apresentação de propostas com a referência RFP/001/2010. Para a realização do trabalho, foi implementada uma metodologia estruturada em 5 Fases:

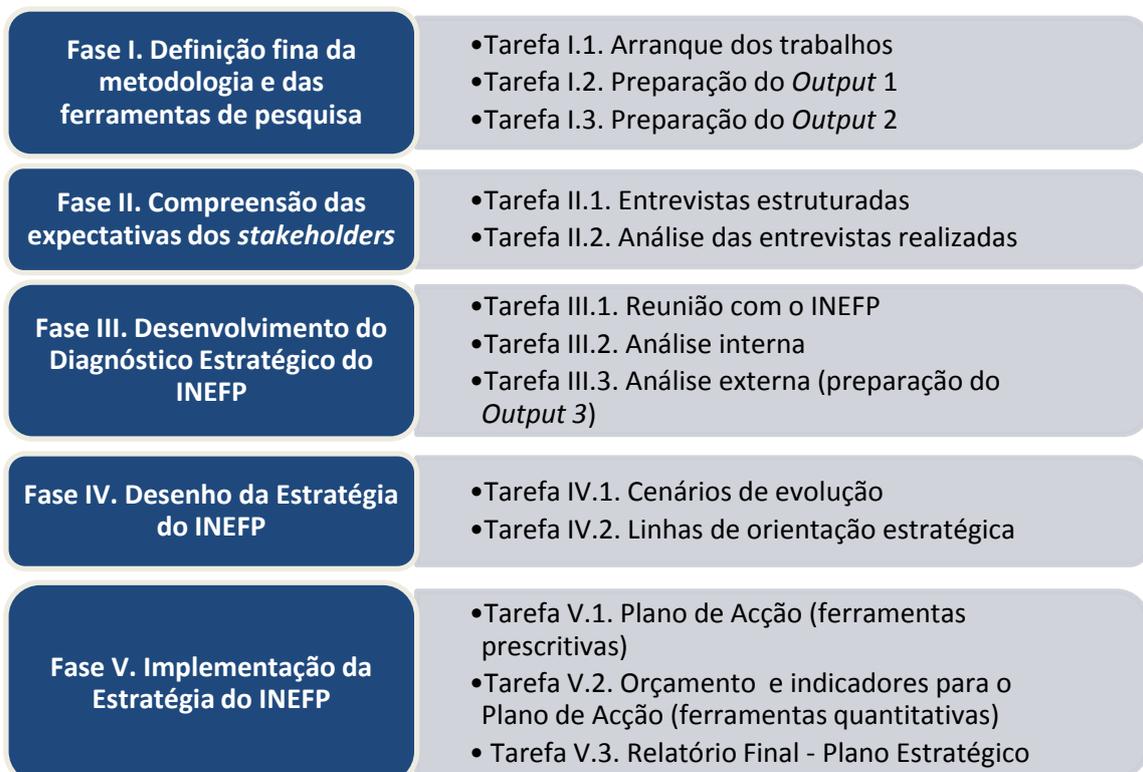


Figura 1. Metodologia aplicada para o desenvolvimento do Plano Estratégico do INEFP

Na Fase I, após a concretização dos procedimentos relacionados com o arranque dos trabalhos, foram remetidos ao INEFP o *Output 1: Plano do Projecto – Plano para a execução das actividades de consultadoria*, e o *Output 2: Relatório Intercalar – Compilação de Dados*.

No âmbito da Fase II, a SPI esteve presente em Moçambique, procedendo à recolha de um conjunto alargado de informações, que incluiu a realização de entrevistas, o levantamento de dados sobre as características da actividade e do funcionamento do INEFP e a identificação dos recursos físicos e humanos de que o Instituto dispõe. Durante esta Fase, foi realizado um total de 44 entrevistas, a quadros e ex-quadros do INEFP, agências e instituições governamentais, sector empresarial e beneficiários, e organismos internacionais e de cooperação.

Concluída a Fase II, foi dado início à Fase III: Desenvolvimento do diagnóstico estratégico do INEFP. Este diagnóstico permitiu compreender o modo de funcionamento do Instituto, os recursos de que dispõe e, perante estas realidades, quais as principais necessidades e os principais obstáculos enfrentados pelo Instituto para a concretização das tarefas que lhe são atribuídas. No final desta Fase foi remetido ao INEFP o *Output 3: Relatório Intercalar - Actas de Reunião*, com os resultados da análise efectuada.

No seguimento de um processo de reflexão, apoiado no trabalho de diagnóstico, foi iniciada a Fase IV dos trabalhos, com o desenvolvimento de três possíveis cenários de evolução para o INEFP:

<b>Cenário 1</b>	•O INEFP enquanto entidade de referência na promoção do emprego em Moçambique
<b>Cenário 2</b>	•O INEFP enquanto entidade de referência na implementação de iniciativas de emprego e formação profissional
<b>Cenário 3</b>	•O INEFP enquanto entidade reguladora e impulsionadora do emprego e da formação profissional em Moçambique

Figura 2. Cenários de evolução propostos para o INEFP

Entre os três cenários possíveis, o Cenário 2: “O INEFP enquanto entidade de referência na implementação de iniciativas de emprego e formação profissional” foi identificado como aquele que melhor espelha a evolução pretendida para o INEFP. Este cenário permite ao Instituto evoluir numa perspectiva de continuidade, contribuindo para a concretização da EEFP e focando a sua actividade na regulação, promoção e implementação de medidas de fomento do emprego e da formação profissional, actuando em parceria e como interface com todos os actores, do sector público e privado, com competências e actividade nestas áreas.

De acordo com o cenário de evolução seleccionado, foram definidas para o INEFP as seguintes Visão e Missão:

#### VISÃO

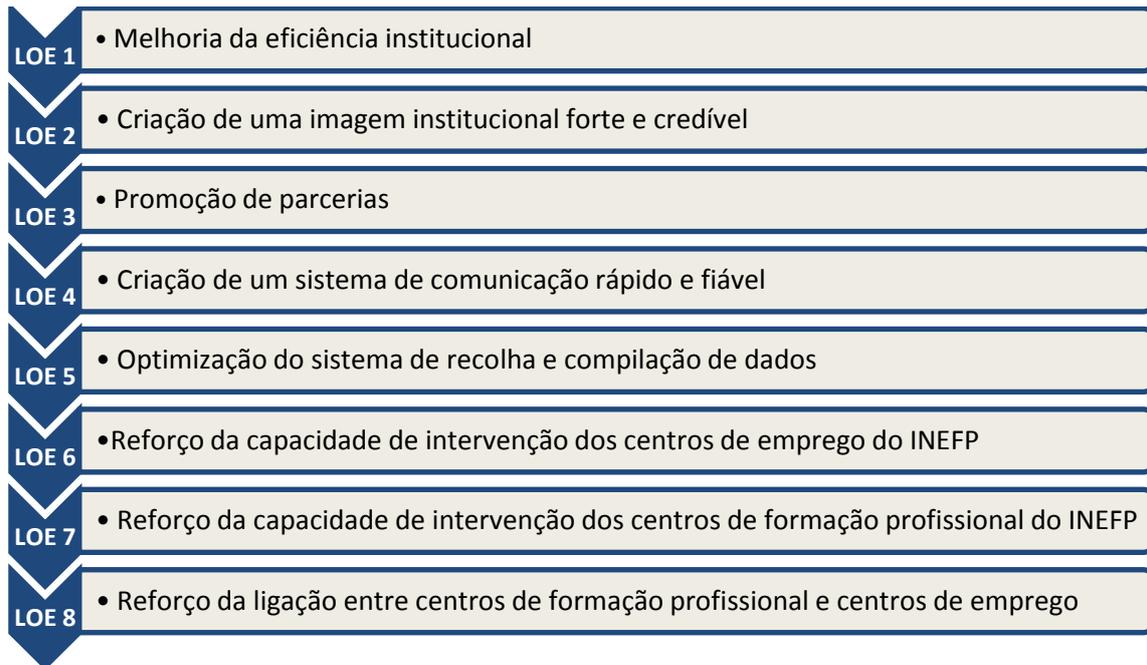
Daqui a 10 anos, o INEFP será a entidade responsável pela dinamização e articulação das áreas do emprego e formação profissional em Moçambique, colocando em prática uma abordagem da formação profissional enquanto elemento-chave para a criação de emprego, desenvolvimento social e crescimento económico, aspectos essenciais para o combate à pobreza absoluta. Esta abordagem será concretizada através dos centros de emprego e centros de formação profissional do INEFP, assim como através da colaboração com outros centros de formação e agências de emprego.

#### MISSÃO

O INEFP tem como Missão promover medidas que garantam a criação de oportunidades equilibradas de emprego e formação profissional, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades adequadas para a melhoria da produtividade e competitividade da economia Moçambicana, de forma a que o País possa competir com sucesso no mercado global e alcançar os objectivos sociais de empregabilidade e capacitação da força de trabalho.

Figura 3. Visão e Missão definidas para o INEFP

Para o desenvolvimento deste cenário e por forma a cumprir os objectivos do INEFP, foi concebido um conjunto de linhas de orientação estratégica (LOE) que corporizam aquilo que deverão ser as principais apostas do Instituto nos próximos anos. Assim, foram desenvolvidas as seguintes 8 linhas de orientação estratégica:



**Figura 4. Linhas de orientação estratégica propostas para o INEFP**

Esta definição estratégica permitiu a concretização da Fase V da metodologia prevista para os trabalhos: Implementação da Estratégia do INEFP, que incluiu o desenvolvimento de um Plano de Acção (projectos mobilizadores), de um orçamento e do presente Relatório Final - Plano Estratégico.

As diversas LOE propostas para o INEFP devem de ser entendidas como interligadas, pois só dessa forma a actuação futura do Instituto permitirá alcançar as ambições a que se propõe nas 5 áreas de actuação definidas.



**Figura 5. Áreas de actuação do INEFP**

Para o cumprimento da estratégia do INEFP nos próximos 5 anos e para uma intervenção eficiente nas áreas de actuação definidas, propõe-se a operacionalização de um conjunto de **projectos mobilizadores**, que permitirão, de uma forma complementar, concretizar as diversas LOE, criando condições para que o Instituto possa, não só concretizar de modo mais eficiente a EEFP, mas também aferir esta concretização de modo mais eficaz.

Assim, foram desenvolvidos os seguintes 6 projectos mobilizadores:

- **P1. INEFP ADN - Optimização da estrutura organizacional!** Este projecto envolve a optimização da estrutura organizacional do INEFP e das práticas de gestão de recursos humanos actualmente implementadas no Instituto;
- **P2. INEFP Capital Humano - Desenvolvimento de pessoas:** Este projecto propõe um levantamento das competências necessárias para a correcta e eficiente execução das várias actividades do INEFP, seguido da definição e implementação de um plano formativo dirigido aos vários quadros da instituição, que reforce os saberes internos e promova o aumento da eficiência organizacional;
- **P3. INEFP Formadores - Formação de formadores:** Este projecto prevê a definição de um perfil nacional da função de formador, identificando as competências pedagógico-didácticas necessárias para a correcta e eficiente execução das iniciativas de ensino-aprendizagem e o estabelecimento de um processo de certificação de formadores que garanta a qualidade da formação profissional a nível nacional;
- **P4. INEFP Janela Aberta - Comunicação e promoção:** Este projecto inclui a elaboração de um Plano de Comunicação para o INEFP, no sentido de agregar estrategicamente um conjunto de áreas vitais para a promoção do Instituto e para o desenvolvimento e consolidação da comunicação com outras entidades e com a sociedade em geral;
- **P5. INEFP Logística - Transportes e infra-estruturas:** Este projecto visa a criação das condições necessárias para uma gestão mais eficiente de duas

componentes essenciais para as actividades do INEFP: a mobilidade dos colaboradores e os espaços que estão sob a responsabilidade do Instituto;

- **P6. INEFP em Rede - Tecnologias:** Este projecto abrange as diversas componentes ligadas à gestão das tecnologias no INEFP, visando criar condições para que o Instituto maximize as vantagens das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) na realização das suas actividades.

À implementação dos seis projectos mobilizadores propostos, está associado um montante global de **1.018.827 US\$** de custos e investimentos específicos para o período 2011-2015, montante este distribuído anualmente da seguinte forma:

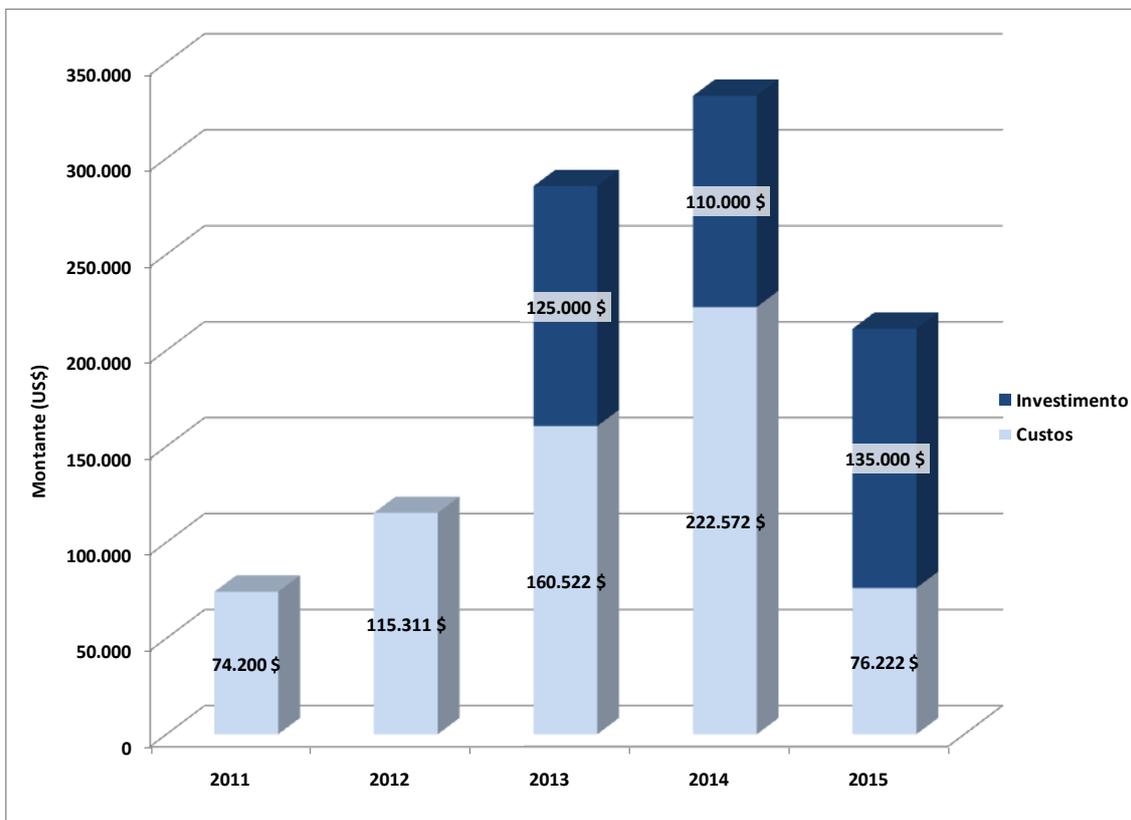


Figura 6. Custos e investimentos por ano (em US\$)

	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
<b>Custos (US\$)</b>	74.200	115.311	160.522	222.572	76.222	<b>648.827</b>
<b>Investimentos (US\$)</b>	0	0	125.000	110.000	135.000	<b>370.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>74.200</b>	<b>115.311</b>	<b>285.522</b>	<b>332.572</b>	<b>211.222</b>	<b>1.018.827</b>

Tabela 1. Custos e investimentos por ano (em US\$)

Para além das previsões de custos e investimentos, foram também efectuadas estimativas relativas à afectação dos quadros superiores do INEFP (Director Geral, Directores de Área, Chefes de Departamento e Delegados Provinciais).

Perante os valores de investimento estimados e dadas as características da envolvente na qual se insere a actividade do INEFP, as fontes de apoio financeiro propostas para a concretização dos projectos mobilizadores, para além do orçamento anual do INEFP, são maioritariamente provenientes de entidades e agências de cooperação internacional, podendo haver também um contributo através do orçamento da EEFP.

O presente documento constitui o culminar do trabalho desenvolvido e corresponde ao *Output 4* previsto no contrato para a prestação de “Serviços de Consultadoria para a Elaboração de um Plano Estratégico para o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional – INEFP”. Para a conclusão do documento, foram recebidos contributos do INEFP, fruto da análise e debate internos da versão *draft* enviada previamente pela SPI e das conclusões da apresentação do documento no Encontro Nacional do INEFP, realizado em Março de 2011 em Chimoio.

Como conclusão, salienta-se o papel crucial do INEFP no desenvolvimento económico e social de Moçambique, pelo que o presente Plano Estratégico se constitui como um importante elemento aglutinador de vontades, que deverá servir de guia condutor para a reformulação estratégica do Instituto, para o reforço da participação de todos os *stakeholders* e para a concretização dos projectos mobilizadores, de modo a criar um novo ciclo de desenvolvimento e afirmar o INEFP como a entidade de referência em Moçambique para a promoção do emprego e da formação profissional.

Porto, Março de 2011

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todas pessoas e entidades, que generosamente se disponibilizaram para a discussão de temas relevantes para a preparação do Plano Estratégico para o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional, contribuindo com a sua visão para uma análise multifacetada da realidade e facilitando significativamente a reflexão apresentada no presente documento.

A Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

## ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	x
ÍNDICE.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xv
1. DIAGNÓSTICO DO INEFP .....	1
1.1. Análise Interna .....	1
1.1.1. Estrutura organizacional.....	2
1.1.2. Recursos financeiros.....	6
1.1.3. Instalações e equipamentos.....	9
1.1.4. Tecnologias.....	18
1.1.5. Recursos humanos.....	21
1.1.6. Pontos fortes e pontos fracos .....	31
1.2. Análise Externa .....	34
1.2.1. Factores sociais.....	34
1.2.2. Factores económicos.....	37
1.2.3. Factores políticos.....	39
1.2.4. Factores tecnológicos.....	41
1.2.5. Ameaças e oportunidades.....	43
1.3. Identificação de expectativas .....	46
2. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	51
2.1. Cenários de evolução.....	51
2.1.1. Cenário 1: O INEFP enquanto entidade de referência na promoção do emprego em Moçambique.....	51
2.1.2. Cenário 2: O INEFP enquanto entidade de referência na implementação de iniciativas de emprego e formação profissional .....	54
2.1.3. Cenário 3: O INEFP enquanto entidade reguladora e impulsionadora do emprego e da formação profissional em Moçambique.....	56
2.1.4. Condições para a implementação .....	58
2.2. Estratégia a adoptar.....	62
2.2.1. Selecção do cenário de evolução .....	62

2.2.2.	Visão, Missão, Objectivos Estratégicos e Valores .....	65
2.2.3.	Linhas de Orientação Estratégica .....	68
2.2.4.	Articulação com a EEFP .....	70
2.2.5.	Áreas de actuação .....	72
2.2.6.	Elementos organizacionais e estruturas de gestão a criar para sustentar a implementação da estratégia .....	78
2.2.7.	Individualidades e entidades públicas e privadas a envolver .....	81
3.	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	83
3.1.	Definição da carteira de projectos mobilizadores .....	83
3.1.1.	Projecto Mobilizador 1. INEFP ADN.....	85
3.1.2.	Projecto Mobilizador 2. INEFP Capital Humano .....	98
3.1.3.	Projecto Mobilizador 3. INEFP Formadores .....	106
3.1.4.	Projecto Mobilizador 4. INEFP Janela Aberta .....	116
3.1.5.	Projecto Mobilizador 5. INEFP Logística .....	122
3.1.6.	Projecto Mobilizador 6. INEFP em Rede.....	129
3.2.	Cronograma global e pertinência face às LOE e à EEFP.....	136
3.3.	Ferramentas de controlo e monitorização .....	139
3.3.1.	Controlo e acompanhamento do Plano Estratégico .....	139
3.3.2.	Controlo e acompanhamento dos projectos mobilizadores.....	140
4.	PLANO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTO .....	151
4.1.	Plano de custos e investimentos .....	151
4.2.	Alocação de quadros do INEFP .....	157
4.3.	Fontes de financiamento .....	159
4.3.1.	Potenciais financiadores.....	161
4.3.2.	Tipo de intervenção.....	165
	ANEXOS.....	168
	Anexo 1. Bibliografia consultada .....	169
	Anexo 2. Listagem de actores entrevistados.....	172
	Anexo 3. Guiões de entrevista.....	175
	Anexo 4. Pressupostos e projecção de custos e investimento por projecto .....	179
	Anexo 5. Índice remissivo de siglas e acrónimos .....	185

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodologia aplicada para o desenvolvimento do Plano Estratégico do INEFP .....	iii
Figura 2. Cenários de evolução propostos para o INEFP.....	iv
Figura 3. Visão e Missão definidas para o INEFP.....	v
Figura 4. Linhas de orientação estratégica propostas para o INEFP .....	vi
Figura 5. Áreas de actuação do INEFP .....	vi
Figura 6. Custos e investimentos por ano (em US\$) .....	viii
Figura 7. Vertentes da análise organizacional do INEFP .....	2
Figura 8. Unidades orgânicas do INEFP, de acordo com o Regulamento Interno em vigor .....	3
Figura 9. Edifício onde se localizam os serviços centrais do INEFP.....	12
Figura 10. Imagens de alguns espaços nos serviços centrais do INEFP: gabinete dentro da direcção de emprego, biblioteca, departamento de recursos humanos, kits para distribuição	13
Figura 11. Centro de formação profissional em Xai-xai (não se encontra em funcionamento).	15
Figura 12. Sala do curso de costureira no centro de formação profissional de Inhambane; centro de emprego de Inhambane .....	15
Figura 13. Centro de formação profissional da electrotecnia (Maputo) .....	16
Figura 14. Memorando de entendimento assinado entre o INEFP e os governos distritais (poster afixado nos serviços centrais do INEFP) .....	18
Figura 15. Distribuição dos funcionários do INEFP entre serviços centrais e delegações provinciais .....	22
Figura 16. Níveis de qualificação dos funcionários do INEFP (distribuição por género).....	24
Figura 17. Distribuição dos colaboradores do INEFP por áreas .....	29
Figura 18. Análise interna – Estrutura Organizacional, Recursos Financeiros e Instalações e Equipamentos .....	32
Figura 19. Análise interna – Tecnologias e Recursos Humanos .....	33
Figura 20. Análise da envolvente segundo a metodologia PEST.....	34
Figura 21. Objectivos de desenvolvimento político do Governo .....	40
Figura 22. Prioridades para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia em Moçambique .....	43
Figura 23. Análise externa – Factores Sociais e Económicos .....	44
Figura 24. Análise externa – Factores Políticos e Tecnológicos .....	45
Figura 25. Visão e Missão do INEFP .....	46
Figura 26. Painel existente nos serviços centrais do INEFP com a definição de Visão e Missão	47
Figura 27. Principais opções estratégicas do INEFP, de acordo com a opinião dos entrevistados .....	48
Figura 28. Exemplo de segmentação do público-alvo do INEFP .....	49
Figura 29. Condições básicas para o cumprimento das opções estratégicas do INEFP.....	50
Figura 30. Cenários de evolução propostos para o INEFP.....	51
Figura 31. Visão e Missão do INEFP .....	66

Figura 32. Valores do INEFP .....	67
Figura 33. Linhas de orientação estratégica propostas para o INEFP .....	69
Figura 34. Áreas de actuação do INEFP.....	72
Figura 35. Quadro resumo das áreas de actuação do INEFP .....	78
Figura 36. Projectos mobilizadores propostos para o INEFP .....	83
Figura 37. Template para ficha de monitorização do projecto P1.....	143
Figura 38. Template para ficha de monitorização do projecto P2.....	144
Figura 39. Template para ficha de monitorização do projecto P3.....	145
Figura 40. Template para ficha de monitorização do projecto P4.....	146
Figura 41. Template para ficha de monitorização do projecto P5.....	147
Figura 42. Template para ficha de monitorização do projecto P6.....	148
Figura 43. Template para acta de reunião de início de projecto .....	149
Figura 44. Template para acta de reunião de fecho de projecto.....	150
Figura 45. Custos e investimentos por ano (em US\$) .....	152
Figura 46. Custos e investimentos por projecto (em US\$).....	153

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Custos e investimentos por ano (em US\$) .....	viii
Tabela 2. Distribuição dos centros de emprego, centros de formação profissional, unidades móveis de formação e ninhos de empresas do INEFP pelas províncias .....	9
Tabela 3. Distribuição dos funcionários das delegações provinciais .....	23
Tabela 4. Níveis de qualificação dos funcionários do INEFP .....	24
Tabela 5. Evolução dos indicadores macroeconómicos em Moçambique .....	37
Tabela 6. Condições para a implementação de cada cenário (quadro-síntese) .....	59
Tabela 7. Correspondência entre os objectivos estratégicos da EEFP e as LOE propostas para o INEFP .....	71
Tabela 8. Elaboração e implementação de políticas activas de emprego: objectivo e acções... 73	
Tabela 9. Apoio na procura de emprego: objectivo e acções .....	73
Tabela 10. Fomento do auto-emprego: objectivo e acções..... 73	
Tabela 11. Soluções para entidades patronais: objectivo e acções .....	74
Tabela 12. Centros de emprego: objectivo e acções .....	74
Tabela 13. Sistemas de formação e certificação profissional: objectivo e acções..... 75	
Tabela 14. Oferta formativa: objectivo e acções .....	75
Tabela 15. Centros de formação profissional: objectivo e acções .....	75
Tabela 16. Entidades formadoras: objectivo e acções .....	76
Tabela 17. Formação de formadores: objectivo e acções..... 76	
Tabela 18. Agenda estatística: acções..... 76	
Tabela 19. Estudos: acções..... 77	
Tabela 20. Alterações organizacionais propostas para o INEFP .....	80
Tabela 21. Matriz Operacional do INEFP..... 82	
Tabela 22. Secções incluídas na descrição de cada projecto mobilizador .....	84
Tabela 23. Metodologia proposta para o P1. INEFP ADN .....	88
Tabela 24. Quadro de responsabilidades proposto para o P1. INEFP ADN .....	89
Tabela 25. Cronograma de execução proposto para o P1. INEFP ADN..... 89	
Tabela 26. Metodologia proposta para o P2. INEFP Capital Humano .....	101
Tabela 27. Quadro de responsabilidades proposto para o P2. INEFP Capital Humano..... 101	
Tabela 28. Cronograma de execução proposto para o P2. INEFP Capital Humano .....	102
Tabela 29. Metodologia proposta para o P3. INEFP Formadores .....	108
Tabela 30. Quadro de responsabilidades proposto para o P3. INEFP Formadores .....	109
Tabela 31. Cronograma de execução proposto para o P3. INEFP Formadores .....	110
Tabela 32. Metodologia proposta para o P4. INEFP Janela Aberta .....	118
Tabela 33. Quadro de responsabilidades proposto para o P4. INEFP Janela Aberta..... 119	
Tabela 34. Cronograma de execução proposto para o P4. INEFP Janela Aberta .....	119

Tabela 35. Metodologia proposta para o P5. INEFP Logística .....	125
Tabela 36. Quadro de responsabilidades proposto para o P5. INEFP Logística.....	126
Tabela 37. Cronograma de execução proposto para o P5. INEFP Logística .....	126
Tabela 38. Metodologia proposta para o P6. INEFP em Rede .....	132
Tabela 39. Quadro de responsabilidades proposto para o P6. INEFP em Rede .....	133
Tabela 40. Cronograma de execução proposto para o P6. INEFP em Rede.....	133
Tabela 41. Cronograma de implementação dos projectos mobilizadores propostos .....	136
Tabela 42. Pertinência dos projectos mobilizadores face às LOE .....	137
Tabela 43. Ligação entre as componentes do orçamento da EEFP e os projectos mobilizadores .....	138
Tabela 44. Principais reuniões de controlo e monitorização .....	141
Tabela 45. Custos e investimentos por ano (em US\$) .....	152
Tabela 46. Custos e investimentos por projecto (em US\$).....	153
Tabela 47. Custos e investimentos do projecto P1. INEFP ADN (em US\$).....	154
Tabela 48. Custos e investimentos do projecto P2. INEFP Capital Humano (em US\$) .....	155
Tabela 49. Custos e investimentos do projecto P3. INEFP Formadores (em US\$) .....	155
Tabela 50. Custos e investimentos do projecto P4. INEFP Janela Aberta (em US\$) .....	156
Tabela 51. Custos e investimentos do projecto P5. INEFP Logística (em US\$) .....	156
Tabela 52. Custos e investimentos do projecto P6. INEFP em Rede (em US\$).....	157
Tabela 53. Afectação dos quadros do INEFP, por ano, para a implementação dos projectos .	158
Tabela 54. Membros do G19.....	164
Tabela 55. Necessidades de financiamento dos projectos mobilizadores .....	166

## 1. DIAGNÓSTICO DO INEFP

O diagnóstico do INEFP compreende uma análise interna e uma análise externa do Instituto, assim como uma compilação das expectativas dos *stakeholders*.

A análise interna incide sobre as seguintes vertentes: Estrutura Organizacional, Recursos Financeiros, Instalações e Equipamentos, Tecnologias e Recursos Humanos. As principais conclusões desta análise permitiram a identificação dos pontos fortes e pontos fracos do INEFP, apresentados no final deste capítulo.

A análise externa inclui uma descrição dos factores que influenciam e podem influenciar o desempenho actual e futuro do INEFP, seguindo uma metodologia PEST, que aborda as dimensões Política, Económica, Social e Tecnológica. As principais conclusões desta análise permitiram a identificação das ameaças e oportunidades a considerar na envolvente do INEFP, apresentadas no final deste capítulo.

Após a análise interna e externa, apresentam-se ainda as conclusões da identificação das expectativas dos *stakeholders* em relação à situação actual do INEFP e ao seu desenvolvimento futuro.

### 1.1. Análise Interna

Para uma melhor compreensão do modo de funcionamento do INEFP, procedeu-se à realização de um conjunto alargado de entrevistas, à recolha de informação sobre as características da actividade do Instituto e a um levantamento dos recursos físicos e humanos disponíveis. Em anexo a este documento encontra-se a listagem de actores entrevistados no âmbito desta análise.

O principal objectivo da análise interna do INEFP é a identificação dos pontos fortes e fracos da instituição, como ponto de partida para a definição de uma estratégia que permita ultrapassar as dificuldades existentes, utilizando e maximizando os elementos mais favoráveis. Para uma identificação rigorosa das forças e fraquezas do INEFP, foi efectuada uma análise organizacional, que abrange as seguintes vertentes:



Figura 7. Vertentes da análise organizacional do INEFP

#### 1.1.1. Estrutura organizacional

A análise interna do INEFP implica, desde logo, uma compreensão da articulação das várias unidades orgânicas do Instituto, sobretudo no que diz respeito à realidade dos serviços centrais e das delegações provinciais, visto que esta separação tem implicações em todas as suas vertentes de actuação.

O Estatuto Orgânico do INEFP<sup>1</sup> indica que o Instituto tem a sua sede em Maputo, podendo criar delegações ou serviços locais ou designar representantes. O documento faz ainda referência aos órgãos do INEFP, nomeadamente o Conselho de Administração e a Direcção Geral, incluindo indicações sobre a nomeação dos membros e o funcionamento destes dois órgãos.

Partindo do conteúdo do Estatuto Orgânico, o Regulamento Interno do INEFP, em vigor desde 1993, estabelece de forma mais detalhada o sistema orgânico do Instituto, que distingue 4 tipos de unidades orgânicas:

<sup>1</sup> Decreto n.º 37/92 de 27 de Outubro



**Figura 8. Unidades orgânicas do INEFP, de acordo com o Regulamento Interno em vigor**

De acordo com o Regulamento Interno, os órgãos nacionais e serviços centrais exercem funções gerais de carácter normativo e directivo, enquanto os serviços regionais e locais exercem funções operativas, inerentes à implementação prática da actividade do INEFP. O Regulamento estabelece, depois, detalhadamente, as competências gerais e específicas de cada unidade orgânica.

A distinção patente entre órgãos nacionais e serviços centrais por um lado, e serviços regionais e locais por outro, não se limita à natureza das funções destas unidades orgânicas: na verdade, a maior diferença que as opõe prende-se com o facto de os órgãos nacionais e os serviços centrais trabalharem em estreita articulação com o Ministério do Trabalho (MT), enquanto que os serviços regionais, embora recebendo indicações por parte dos serviços centrais, trabalham em articulação com os governos provinciais e, mais concretamente, com as direcções provinciais do trabalho.

Esta configuração organizacional coloca algumas dificuldades ao funcionamento do INEFP, enquanto entidade que deveria ter uma imagem e um modo de funcionamento homogéneos. Desde logo, no que diz respeito à articulação do trabalho das delegações provinciais e ao cumprimento de objectivos ao nível do emprego e da formação profissional, verifica-se alguma desarticulação entre o estabelecimento de objectivos por parte dos serviços centrais do INEFP e por parte dos governos provinciais. Os

serviços locais (centros de emprego e centros de formação profissional) encontram-se subordinados à gestão das delegações provinciais, embora a sua actividade seja também orientada a partir dos serviços centrais, e os serviços regionais (delegações provinciais) encontram-se, na prática, numa situação de “dupla subordinação”, uma vez que recebem indicações por parte dos serviços centrais (no que diz respeito às actividades de emprego e formação profissional e aos objectivos a cumprir nestas duas áreas), mas obtêm os seus recursos (físicos e financeiros) através dos governos provinciais, que por sua vez têm as suas próprias metas em termos de empregabilidade e formação.

Esta situação, para além de gerar algumas dificuldades em termos de comunicação e execução de actividades, tem duas consequências que seria importante ultrapassar:

- Desajustamento entre os objectivos estabelecidos pelos serviços centrais do INEFP e os recursos que as delegações provinciais têm disponíveis;
- Existência de realidades muito diferentes de província para província em termos de recursos disponíveis, provocando uma heterogeneização da imagem do INEFP.

Deve salientar-se ainda que a realidade do funcionamento do INEFP não traduz inteiramente o que está estabelecido no seu Regulamento Interno. Esta diferença entre o estipulado e o real é visível sobretudo nos seguintes aspectos:

#### **Inexistência de Conselho de Administração**

A criação de um Conselho de Administração para o INEFP está prevista desde a sua fundação, embora nunca se tenha concretizado, devido a condicionalismos de ordem diversa. Pela posição que ocuparia na estrutura orgânica do Instituto, este órgão iria influenciar de sobremaneira a sua gestão e funcionamento. Esta indefinição associada à criação ou não de um Conselho de Administração gera reacções pouco positivas tanto por parte dos colaboradores do INEFP como por parte de actores externos, sobretudo por ser algo que está previsto há vários anos, mas nunca se concretizou. A quase totalidade dos actores entrevistados referiu este aspecto, demonstrando, por um lado, que este é um exemplo de uma certa falta de capacidade de concretização por parte do INEFP e, por outro lado, indicando que a criação de um Conselho de Administração seria importante para promover uma maior participação dos parceiros sociais na gestão do Instituto.

**Inexistência de 2 das 4 Direcções previstas na estrutura orgânica dos serviços centrais**

Os cargos de Director de Estudos e Planeamento e Director de Administração, Finanças e Pessoal dos serviços centrais não se encontram actualmente atribuídos. No entanto, a maioria dos Departamentos previstos dentro de cada uma destas direcções existem e encontram-se em funcionamento, respondendo os seus responsáveis perante a Direcção de Emprego, Direcção de Formação Profissional, ou perante o Director Geral.

**Existência de unidades orgânicas não previstas no Regulamento**

Foi criado recentemente nos serviços centrais do INEFP um departamento jurídico, que tem como principal atribuição a elaboração de pareceres especializados sobre aspectos jurídicos diversos relacionados com a actividade do INEFP.

Foi já desenvolvida uma proposta para um novo Estatuto Orgânico do INEFP, que aborda, entre outros aspectos, os órgãos do INEFP (órgãos centrais e órgãos locais), os colectivos (reunião nacional, colectivo de direcção e colectivo de trabalho) e o regime financeiro do Instituto. Este novo Estatuto encontra-se ainda em fase de desenvolvimento, não tendo sido aprovado. No documento são abordadas as competências e o modo de funcionamento do Conselho de Administração, embora pareça difícil que este venha a ser constituído num futuro próximo.

Fruto da discordância verificada entre o que se encontra previsto e o que de facto é concretizado, sugere-se que os processos de elaboração e revisão de documentos reguladores do funcionamento do INEFP, nomeadamente Regulamento Interno e Estatutos, sejam alvo de uma reflexão mais aprofundada, com vista a criar documentos de conteúdo flexível, que respondam às necessidades de funcionamento do Instituto, mas que simultaneamente reflectam a realidade ou o funcionamento orgânico previsto a curto prazo. Assim, no caso de se considerar que nos próximos anos será de difícil operacionalização criar um Conselho de Administração, os Estatutos deverão conter a indicação de que este órgão será criado futuramente, quando o Instituto tiver condições para o acolher.

No que toca à interacção entre as diversas unidades orgânicas e ao respeito pelas linhas hierárquicas, esta parece funcionar de forma adequada, salvo algumas sobreposições que por vezes se verificam na interacção dos serviços centrais com as

delegações provinciais. Neste caso, embora os delegados provinciais devam responder ao Director Geral do INEFP, ocorre por vezes que os delegados sejam contactados, mais do que uma vez, por diferentes colaboradores dos serviços centrais, no sentido de efectuar pedidos ou recolher informações. Seria importante, neste contexto, clarificar quais os canais adequados para a comunicação entre as delegações e os serviços centrais.

### **1.1.2. Recursos financeiros**

Tal como já foi referido, a estrutura organizacional do INEFP encontra-se profundamente marcada pela descentralização das delegações provinciais face aos serviços centrais, facto que acarreta também consequências ao nível financeiro: os serviços centrais são financiados maioritariamente pelo Ministério das Finanças através do Orçamento de Estado, enquanto as delegações provinciais recebem a maioria do seu financiamento através dos governos provinciais.

De acordo com o Estatuto Orgânico do INEFP, as fontes de financiamento do Instituto (Artigo 16º) são:

- a) A comparticipação do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS);
- b) A comparticipação das empresas públicas, estatais e privadas, com esquemas próprios de segurança social e que não contribuam para este sistema;
- c) As comparticipações provenientes da produção de bens e prestação de serviços que o INEFP eventualmente possa realizar;
- d) Outras comparticipações que venham a ser atribuídas ao INEFP.

Ainda segundo este Decreto, os Ministros do Trabalho e das Finanças estabelecem as percentagens de comparticipação das fontes referidas nas alíneas a) e b) do artigo 16º do Estatuto Orgânico do INEFP.

Os novos Estatutos que estão a ser preparados para o INEFP (ainda não aprovados) introduzem algumas alterações no que diz respeito às possíveis receitas do Instituto, embora estas sejam acima de tudo alterações ao nível da redacção, ou seja, o conteúdo propriamente dito não revela mudanças assinaláveis. Assim, é indicado de

forma mais clara que uma das fontes de receitas resulta da organização de cursos especiais, nomeadamente de aperfeiçoamento e reorientação profissional solicitados por empresas, bem como da venda de bens produzidos nos cursos de formação profissional ou de reabilitação profissional (estas receitas deverão reverter integralmente a favor dos respectivos centros de formação profissional). São referidas também como fontes de receitas as taxas e multas inerentes ao processo de licenciamento e exercício do agenciamento privado de emprego e das actividades de formação profissional<sup>2</sup>, e outras fontes, tais como as participações e subsídios, doações, heranças e outros.

Em termos práticos, verifica-se que a esmagadora maioria do financiamento do INEFP é proveniente do Orçamento de Estado que, em 2010, atribuiu ao INEFP cerca de 27 milhões de meticais<sup>3</sup> (cerca de 743.000 US\$). Este montante é inteiramente gerido pelos serviços centrais do Instituto, destinando-se maioritariamente à execução das suas próprias actividades, uma vez que o orçamento das delegações provinciais é atribuído pelos governos provinciais.

Esta descentralização orçamental tem o benefício de simplificar e agilizar a gestão financeira por parte dos serviços centrais, cujo departamento financeiro se limita a receber informações sobre a situação financeira das delegações provinciais, mas não a gerir os seus fundos. Por outro lado, tem como consequência o facto de o INEFP não deter um controle total dos recursos físicos afectos às delegações provinciais, o que explica, por exemplo, o desfasamento encontrado entre os meios disponíveis nas várias províncias. Estando as delegações provinciais na dependência financeira dos governos provinciais e faltando alguma articulação entre as acções do governo provincial e as do INEFP, pode ocorrer, por exemplo, que um centro de formação detenha óptimas instalações, embora não existam equipamentos disponíveis que permitam que entre em funcionamento. Também nesta área seria necessária uma articulação mais estreita do INEFP com as estruturas exteriores que influenciam a sua actividade, de forma a promover uma mais eficiente exploração dos recursos.

---

<sup>2</sup> De acordo com informações recolhidas nas entrevistas as receitas provenientes desta fonte têm um limite máximo, acabando por constituir uma parcela irrisória do orçamento do INEFP.

<sup>3</sup> Informação fornecida pelo colectivo de direcção do INEFP.

Ainda relativamente ao financiamento das actividades do INEFP, da informação obtida nas entrevistas, há alguns aspectos que merecem destaque, não só pela sua influência em termos financeiros, mas também por terem sido mencionados por vários actores:

#### Receitas provenientes da autorização de contratação de trabalhadores estrangeiros

Esta foi indicada como sendo uma das fontes de receitas mais relevantes para o INEFP e que deixou de reverter a favor do Instituto. Até 2007, ano em que entrou em vigor a nova Lei do Trabalho, a autorização de trabalhadores estrangeiros em Moçambique era condicionada à aprovação por parte de um centro de emprego do INEFP, revertendo as receitas deste procedimento para o Instituto<sup>4</sup>. Actualmente, estas atribuições são da Direcção de Trabalho Migratório, que está na dependência directa do MT. Vários entrevistados referiram que seria muito importante que o INEFP recuperasse estas atribuições, não só pela relevância das receitas geradas, mas também porque é uma natural atribuição do INEFP conduzir este processo, que implica verificar que os trabalhadores estrangeiros possuem as qualificações necessárias e que não existem cidadãos nacionais que possuam tais qualificações.

#### Receitas provenientes da prestação de serviços pagos

A cobrança de propinas/taxas/fees para a prestação de determinados serviços por parte do INEFP, ou mesmo a venda de produtos ou serviços desenvolvidos no âmbito das acções de formação (ex: construção de muros, etc.) foi também sugerida por alguns actores como uma potencial fonte de receitas que deveria ser reforçada. O facto de o INEFP ter uma vocação eminentemente social e dever privilegiar a formação gratuita para populações mais desfavorecidas não parece chocar com este argumento, pelo contrário: segundo vários entrevistados, é imprescindível que o INEFP consiga obter receitas através da realização de cursos e prestação de outros serviços pagos para empresas e outras entidades, de modo a poder ter receitas para financiar as suas actividades de cariz gratuito.

#### Receitas provenientes de organismos de cooperação

O INEFP (serviços centrais e delegações provinciais) conta com importantes apoios por parte de organizações como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), embora muitas vezes a atribuição destes apoios seja negociada directamente com as províncias e efectuada de uma forma pouco articulada, o que contribui para alguma heterogeneidade na distribuição de recursos. Estas entidades referem que os maiores obstáculos à atribuição de mais apoios ao INEFP são, por um lado, a falta de planificação atempada e conjunta e, por outro lado, a mudança frequente de interlocutor por parte do INEFP, o que não permite uma continuidade do trabalho conjunto entre instituições.

<sup>4</sup> Fonte: <http://ilidiomacia.blogspot.com/2007/07/contratao-de-trabalhadores-estrangeiros.html>

**Fundo para a promoção do emprego e formação profissional**

Foi também mencionada por vários actores a ideia de criação de um fundo que, através de receitas provenientes do INSS, permitisse um financiamento das actividades de promoção do emprego e formação profissional. Foram elaboradas propostas neste sentido, com algumas variantes (por exemplo, um fundo separado para o emprego e para a formação profissional) e esta seria, na óptica de diversos actores, uma solução para melhorar a situação financeira do INEFP. No entanto, é assumido por parte dos entrevistados que será difícil a concretização deste fundo nos moldes em que foi pensado (especialmente no que toca ao facto de o fundo ser gerido pelo INEFP), nomeadamente devido às medidas que estão a ser planeadas pelo Programa Integrado para a Reforma da Educação Profissional (PIREP) e que serão descritas no âmbito da análise externa.

**1.1.3. Instalações e equipamentos**

De acordo com a informação fornecida pelo INEFP, para além das instalações dos serviços centrais e das delegações provinciais (no total 11, uma por cada província) as infra-estruturas detidas pelo Instituto são actualmente as seguintes:

	Centros de Emprego	Centros de Formação Profissional	Unidades Móveis de Formação	Ninhos de Empresas
Maputo-Cidade	1	2	-	-
Maputo-Província	1	1	-	1
Gaza	2	1	-	-
Inhambane	3	2	-	1
Manica	2	1	-	-
Sofala	3	1	3	-
Tete	2	1	-	-
Zambézia	2	1	-	-
Nampula	3	1	-	-
Cabo-Delgado	2	1	-	-
Niassa	2	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

**Tabela 2. Distribuição dos centros de emprego, centros de formação profissional, unidades móveis de formação e ninhos de empresas do INEFP pelas províncias**

O INEFP procurou, desde a sua criação, expandir a sua presença em todo o País, nomeadamente através da criação de delegações em todas as províncias e da instalação de, pelo menos, um centro de formação profissional e um centro de emprego em cada província.

Refira-se no entanto que, principalmente no que toca ao número de centros de emprego e centros de formação profissional, o facto de as infra-estruturas existirem não implica que as mesmas tenham as devidas condições de funcionamento. Os principais motivos identificados para o não funcionamento de alguns centros de formação profissional são os seguintes:

- Falta de qualidade das instalações, por se encontrarem degradadas ou por não terem espaço suficiente;
- Falta de equipamentos e materiais necessários para a manutenção e funcionamento dos centros;
- Falta de formadores para implementar as iniciativas de formação.

As condicionantes indicadas anteriormente relativamente ao financiamento e gestão descentralizada do INEFP poderão explicar uma certa desigualdade na distribuição geográfica e nas condições físicas dos centros de emprego e centros de formação profissional e, sobretudo, das unidades móveis de formação e dos ninhos de empresas. Na verdade, não é raro que a mobilização de recursos para as delegações provinciais dependa, em grande medida, da acção dos delegados provinciais, pelo que, cada delegado procura, junto dos actores relevantes na sua província, reunir os recursos necessários para a sua actividade. Assim, no que diz respeito, por exemplo, à existência de unidades móveis de formação, as três unidades existentes estão afectas à mesma província, Sofala, havendo indicações de que, brevemente, três outras unidades serão entregues à delegação provincial de Inhambane.

As unidades móveis de formação são de extrema importância para o desenvolvimento das actividades do INEFP, dado permitirem a realização de actividades de formação em locais mais remotos, nomeadamente em alguns distritos e zonas rurais mais isoladas. Da parte do Governo Moçambicano tem sido atribuída uma crescente importância ao

desenvolvimento da capacidade de actuação dos distritos, numa perspectiva de descentralização e desenvolvimento local<sup>5</sup>, pelo que o INEFP deverá procurar explorar os apoios associados às iniciativas em torno do desenvolvimento distrital, nomeadamente através da apresentação de projectos para a aquisição de mais unidades móveis de formação, que permitam a realização de actividades de formação nos distritos. Adicionalmente, a utilização destas unidades é uma solução bastante mais viável para o INEFP do que a criação de mais centros de formação profissional, dado ser praticamente consensual que o Instituto se deve concentrar na melhoria da capacidade dos centros já existentes e não na expansão da sua rede de centros.

Procedendo a uma análise mais detalhada dos recursos físicos disponíveis no INEFP, são destacados seguidamente os aspectos mais relevantes relativamente aos recursos físicos dos serviços centrais e das delegações provinciais (incluindo centros de emprego e centros de formação profissional).

### **Serviços centrais**

Os serviços centrais do INEFP funcionam em Maputo, relativamente perto do aeroporto, na Avenida FPLM. As instalações ficam, portanto, fora da área central de Maputo, numa zona maioritariamente ocupada por empresas e armazéns, o que não confere grande visibilidade à instituição. As instalações são amplas e em termos de dimensões revelam-se adequadas para o número de pessoas que aí trabalham e para as actividades que aí são desenvolvidas.

---

<sup>5</sup> Em 2006 foi introduzido pelo governo Moçambicano o Investimento de Iniciativa Local, desde 2009 designado Fundo de Desenvolvimento Distrital e habitualmente apelidado de “Sete Milhões”. Este fundo destina-se ao financiamento de projectos nas diversas áreas económicas de Moçambique, incluindo fomento do emprego e da formação profissional e funciona em cada distrito, adstrito ao governo distrital, sendo tutelado pelo Governador que homologa os planos e o relatório, autoriza a recepção de donativos, a abertura de contas e realiza inspecções regulares na sua utilização. A operacionalização do fundo é feita através dos Conselhos Consultivos distritais, que elegem os projectos comunitários a financiar. (fonte: [http://macua.blogs.com/moambique\\_para\\_todos/2009/12/sete-milh%C3%B5es-passam-a-fundo-de-desenvolvimento.html?cid=6a00d83451e35069e20120a7579296970b](http://macua.blogs.com/moambique_para_todos/2009/12/sete-milh%C3%B5es-passam-a-fundo-de-desenvolvimento.html?cid=6a00d83451e35069e20120a7579296970b))



Figura 9. Edifício onde se localizam os serviços centrais do INEFP

Quanto à gestão das instalações, constata-se que esta poderia ser otimizada, tanto ao nível da afectação dos espaços, como ao nível do cuidado na sua manutenção. Foram detectadas opções de gestão de espaços que poderiam ser reequacionadas, como por exemplo a existência de salas com espaço insuficiente para todos os funcionários que aí trabalham, em paralelo com a existência de salas vazias, como por exemplo uma sala destinada ao Conselho de Administração (que ainda não foi criado). Há uma percepção de que o edifício poderia ser alvo de algumas melhorias (ex: pinturas, arrumação de alguns espaços), mas não foram identificadas áreas em elevado estado de degradação e cuja utilização estivesse impossibilitada.



**Figura 10. Imagens de alguns espaços nos serviços centrais do INEFP: gabinete dentro da direcção de emprego, biblioteca, departamento de recursos humanos, kits para distribuição**

Uma das principais condicionantes, em termos de recursos físicos, apontada por vários elementos do colectivo de gestão do INEFP, é a reduzida disponibilidade de recursos para deslocações. As viaturas dos serviços centrais encontram-se em mau estado e são em número insuficiente<sup>6</sup>, o que limita bastante a desejável capacidade de intervenção do INEFP (fragilidade apontada por vários entrevistados), que deveria ter uma postura mais activa na interacção com outras entidades, como centros de formação privados, representantes do mundo empresarial, delegações provinciais, etc. Adicionalmente, para além da disponibilidade de viaturas, há que contar com gastos para o combustível, ajudas de custo para alimentação e alojamento, entre outras despesas.

---

<sup>6</sup> Aquando da deslocação às províncias de Gaza e Inhambane para a realização de entrevistas, apenas existia uma viatura em condições de efectuar esta viagem, tendo a mesma sido cedida, por alguns dias, pela Directora de Formação Profissional.

No entanto, apesar de se reconhecer a insuficiência de meios para as deslocações dos funcionários, foi também referido que a alocação de recursos para estas deslocações poderia ser mais eficiente, procurando, por exemplo, rentabilizar cada visita a determinada província, de modo a poderem ser tratados assuntos da área do emprego e da formação profissional na mesma ocasião. Sendo certo que haverá uma resistência inicial por parte dos colaboradores dos serviços centrais a esta tentativa de rentabilização dos recursos, a mesma não deverá ser abandonada, sobretudo devido às dificuldades de recursos enfrentadas actualmente.

Ainda ao nível dos recursos físicos disponíveis nos serviços centrais do INEFP, seria benéfica uma maior conciliação entre a planificação efectuada pelas várias direcções e departamentos e a disponibilidade financeira real do Instituto. Para tal, deverá ser promovido o envolvimento do departamento de finanças dos serviços centrais na planificação das actividades das diversas unidades orgânicas, mas este envolvimento deve ocorrer desde as fases iniciais, de modo a que não exista um desfasamento entre os recursos requeridos por cada departamento e a disponibilidade financeira do INEFP. Um reforço da comunicação e mobilização de todos os funcionários para um melhor planeamento da afectação de recursos, poderia não só contribuir para uma gestão financeira mais eficiente, mas também para reduzir sentimentos de frustração de alguns funcionários que se vêem sem recursos para a concretização das suas actividades.

### **Delegações provinciais**

Como referido anteriormente, o INEFP dispõe de um total de 11 delegações provinciais, estando assim representado em todas as províncias Moçambicanas. Foi já também evidenciado que, devido às características de funcionamento do Instituto, a interacção mais próxima das delegações com os governos provinciais condiciona o funcionamento e potencial desenvolvimento tanto das próprias delegações, como dos centros de emprego e formação profissional.

Estas particularidades têm consequências visíveis ao nível da heterogeneidade da imagem do INEFP em todo o País. A existência de realidades diversas em termos do

que é a representação do INEFP ficou patente na visita realizada a duas delegações provinciais, Gaza e Inhambane:

#### Delegação provincial de Gaza (cidade de Xai-xai)

Esta delegação provincial debate-se com dificuldades quer em termos de infra-estruturas, quer em termos de equipamentos e recursos humanos (poucos recursos humanos, não estando os existentes devidamente capacitados para o exercício das suas funções).



Figura 11. Centro de formação profissional em Xai-xai (não se encontra em funcionamento)

#### Delegação provincial de Inhambane (cidade de Inhambane)

Esta delegação provincial encontra-se bem localizada e equipada, dispendo, só na cidade de Inhambane, para além das instalações da delegação provincial, de um centro de emprego com um ninho de empresas (que no entanto não se encontra a funcionar) e de um centro de formação profissional em pleno funcionamento, com cursos de costureira, serralheiro, canalizador, etc.



Figura 12. Sala do curso de costureira no centro de formação profissional de Inhambane; centro de emprego de Inhambane

Mesmo na cidade de Maputo, os dois centros de formação profissional visitados revelaram grandes disparidades:

#### Centro de formação profissional da electrotecnicia (cidade de Maputo)

Este centro é uma referência, desde há vários anos, não só pela qualidade da formação que realiza, mas sobretudo pelo exemplo que constitui no estabelecimento de parcerias com o sector privado, nomeadamente para a formação de colaboradores de empresas do ramo industrial. O grande marco deste tipo de colaboração foram as actividades desenvolvidas com a empresa Mozal, que começou por utilizar as instalações do centro de formação da electrotecnicia, sendo os equipamentos para a formação (ex: máquinas) cedidos pela empresa. Esta colaboração permitiu ao INEFP não só equipar o seu centro de formação, como gerar receitas adicionais e desenvolver e endogeneizar um valioso *know-how* em áreas de formação específicas, que lhe valeu depois a possibilidade de colaboração com outras empresas. Apesar de se encontrar devidamente equipado e de ser reconhecido como o centro de formação de referência, o centro de electrotecnicia tem também campo para melhoria, por exemplo no que diz respeito ao acolhimento e prestação de informações a potenciais interessados nos cursos.



Figura 13. Centro de formação profissional da electrotecnicia (Maputo)

#### Centro de formação profissional para o sector terciário (cidade de Maputo)

Este centro encontra-se numa localização privilegiada, em plena baixa de Maputo, mas apresenta grandes fragilidades em termos de instalações e equipamentos, fragilidades estas aliás extensíveis às instalações da própria delegação provincial de Maputo-Cidade. Foi indicado estar em curso a construção de um novo centro de formação, embora não seja certo o ponto de situação da mesma ou a data prevista de conclusão. O centro de formação está orientado para áreas como a gestão de recursos humanos, contabilidade e informática, pelo que o seu nível de competitividade depende também da capacidade de proporcionar aos formandos um contacto com as tecnologias mais actuais disponíveis no mercado. A visita a este centro de formação contrastou com a visita a um centro de formação privado, onde os equipamentos disponíveis (nomeadamente computadores) são bastante recentes.

Perante esta evidente diversidade de realidades das delegações provinciais no que toca à disponibilização de recursos físicos, poucas generalizações poderão ser feitas acerca dos recursos físicos disponíveis nas várias delegações. Cabe ao INEFP, dentro das suas competências e respeitando as linhas descentralizadoras preconizadas pelo Governo Moçambicano, promover uma maior harmonização das condições de cada delegação provincial. Sendo certo que a obtenção de recursos está sobretudo nas mãos de cada delegado provincial, a direcção deverá procurar manter um contacto regular com os diversos delegados e prestar um apoio mais efectivo àqueles que se virem debatidos com maiores dificuldades.

Ainda assim, das entrevistas realizadas a 4 dos 11 delegados provinciais, uma das fragilidades que parece ser comum à maioria das províncias e que é extensível também aos serviços centrais, é a falta de meios para a locomoção dos funcionários. Se este é um problema importante para os serviços centrais, que se vêem limitados na sua capacidade de interagir com as delegações provinciais e com outras entidades, é um problema de igual ou maior gravidade para as delegações provinciais, sobretudo pelos seguintes motivos:

#### **Dificuldade na recolha de dados sobre o emprego e formação profissional**

Uma das atribuições das delegações provinciais é recolher e fornecer dados sobre o número de formandos envolvidos em iniciativas de formação profissional (não só em centros do INEFP) e sobre a integração de pessoas no mercado de trabalho. Estes dados são depois enviados aos governos provinciais e aos serviços centrais do INEFP, constituindo a principal fonte utilizada pelo Ministério do Trabalho para a elaboração dos seus boletins estatísticos e para o envio de dados para o Instituto Nacional de Estatística (INE). Ora, considerando a dimensão de algumas províncias e o elevado número de distritos (Moçambique tem um total de 128 distritos), a falta de meios de transporte para efectuar o levantamento desta informação tem consequências directas na qualidade dos dados recolhidos. Por outro lado, mesmo que houvesse um reforço do investimento em tecnologias, que permitisse a utilização da internet para a entrada destes dados, reduzindo a necessidade de deslocações, existem regiões mais isoladas, nas quais actualmente é muito difícil pensar na utilização da internet.

### Dificuldade em promover o emprego e realizar acções de formação profissional em regiões mais isoladas

Sendo um dos objectivos do INEFP ter uma presença em todo o território e considerando que, na esmagadora maioria dos casos, os centros de emprego e de formação profissional do Instituto se localizam somente nas capitais provinciais ou nos centros urbanos, é fundamental reforçar a mobilidade dos técnicos e formadores para poderem realizar acções mais descentralizadas, nomeadamente ao nível distrital. Na verdade, foi já assinado um memorando de entendimento entre o INEFP e os governos distritais, que prevê precisamente um reforço da actuação do Instituto ao nível distrital. Neste contexto, a falta de meios de locomoção constitui um forte impeditivo ao cumprimento destes objectivos.

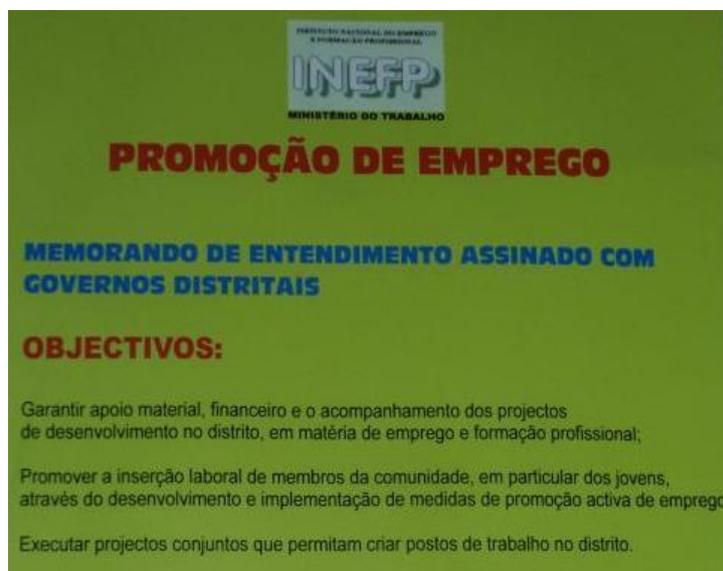


Figura 14. Memorando de entendimento assinado entre o INEFP e os governos distritais (poster afixado nos serviços centrais do INEFP)

#### 1.1.4. Tecnologias

No que diz respeito às tecnologias disponíveis no INEFP, denotam-se também algumas diferenças entre a realidade dos serviços centrais e as realidades das diversas províncias. No entanto, em termos gerais, poderá dizer-se que, em praticamente todos os casos, seria necessária uma modernização em termos tecnológicos, com um imprescindível complemento em termos de formação dos colaboradores para a utilização destas tecnologias.

A utilização do papel em detrimento do formato electrónico prevalece ainda em grande parte das actividades do INEFP, sobretudo nas delegações provinciais, por

exemplo na elaboração das fichas de inscrição dos utentes nos centros de emprego e mesmo na recolha de dados sobre a formação profissional e o emprego. Quando são utilizados os documentos electrónicos verifica-se uma falta de uniformidade no formato dos mesmos (ausência de *templates* ou modelos para o preenchimento de alguns dados), o que pode contribuir para a diminuição da qualidade dos dados fornecidos.

No que diz respeito aos serviços centrais, existe uma quantidade relativamente razoável de computadores, embora nem todos se encontrem em funcionamento. A ligação à internet nos serviços centrais denota alguns problemas, ocorrendo frequentemente que os colaboradores não tenham acesso à internet durante alguns períodos do dia ou durante alguns dias. Nas delegações provinciais visitadas também existem computadores, assim como ligação à internet, embora, neste caso, o acesso a estes recursos esteja mais uma vez dependente da capacidade dos delegados provinciais em obter financiamento para a aquisição dos equipamentos.

Os problemas relacionados com a infra-estrutura tecnológica e equipamentos informáticos do INEFP não se prendem tanto com a falta de equipamentos, mas mais frequentemente com a falta de competências internas e recursos para a manutenção dos mesmos. Assim, muitas das vezes consegue obter-se um financiamento para a aquisição de equipamentos, mas não é assegurada a actualização do *software* e não existe pessoal habilitado para a resolução rápida de avarias. No que diz respeito aos periféricos (ex: impressoras) e consumíveis (ex: tinteiros), verifica-se também que a sua gestão poderia ser otimizada, sobretudo no sentido de verificar se a utilização destes equipamentos e consumíveis é feita no âmbito das actividades do INEFP e não para fins pessoais. Seria também necessário sensibilizar cada departamento para a impressão e reprodução de documentos somente quando necessário.

### **Base de dados**

Um dos aspectos mencionados com maior frequência por parte dos entrevistados foi a necessidade de existência de uma base de dados do INEFP. Na verdade, ocorreram já algumas tentativas de implementação desta base de dados, embora ainda não tenha sido possível uma implementação generalizada nos serviços centrais e nas delegações

provinciais. Como seria de esperar, estes processos de implementações prévias sem sucesso provocaram algum desgaste e desmotivação junto das pessoas que neles participaram, pelo que seria importante que uma próxima implementação (já em curso) se operasse com sucesso. As principais causas identificadas para a não concretização da base de dados até ao momento são as seguintes:

- **Limitações da infra-estrutura tecnológica:** alojamento de servidores, instabilidade das ligações à internet, utilização de diferentes linguagens de programação;
- **Dificuldades na articulação com as empresas contratadas para o desenvolvimento e instalação da base de dados:** o facto de o INEFP não dispor de quadros especializados na área informática, coloca o Instituto numa posição de fragilidade no que toca à comunicação com estas empresas. Seria necessário haver um interlocutor permanente por parte do INEFP com a empresa responsável pela base de dados, com capacidade técnica para explicar detalhadamente quais as necessidades do INEFP e para monitorizar todo o processo, verificando se o trabalho desenvolvido corresponde às expectativas do Instituto e assegurando a resolução futura de eventuais problemas ou dúvidas de funcionamento, no caso de não ser possível contacto imediato com a empresa.

Actualmente foram já ultrapassados os principais problemas relacionados com as limitações da infra-estrutura tecnológica, tendo os serviços centrais adquirido e instalado um novo servidor e tendo contratado um novo serviço de internet. Estão já também em curso contactos com a empresa que desenvolveu a versão mais recente da base de dados, de modo a retomar o processo da sua instalação.

### Website

Merece também destaque o *website* do INEFP, que deveria ser alvo de maior atenção por parte dos serviços centrais. Pelo que foi apurado nas entrevistas, não existe actualmente uma pessoa responsável pela manutenção e actualização do *website*, sendo a própria existência do site desconhecida para alguns colaboradores. Uma maior exploração das potencialidades desta ferramenta electrónica, para além de contribuir

para reforçar a credibilidade e a imagem de modernidade do INEFP, poderia permitir chegar a um público mais alargado e mesmo reduzir o impacto de algumas limitações actuais relacionadas com as dificuldades de locomoção dos funcionários: mais concretamente, o *website* poderia ser utilizado como meio de divulgação da oferta formativa dos diversos centros de formação profissional (do INEFP e mesmo dos centros privados), como repositório de documentação relevante sobre as áreas do emprego e formação profissional e mesmo como interface para a troca de documentação e informações entre os serviços centrais e as delegações provinciais.

#### **1.1.5. Recursos humanos**

A análise dos recursos humanos foi identificada como um dos aspectos mais relevantes e uma das áreas de melhoria mais prementes do INEFP. Na verdade, e para além de todas as análises quantitativas e qualitativas, existe uma percepção consensual, por parte dos actores entrevistados, de que o INEFP necessita de investir no recrutamento, qualificação e correcta afectação dos seus recursos humanos, sendo esta uma condição fundamental para o aumento e melhoria da capacidade de actuação do Instituto.

Tal como consta do Estatuto Orgânico do INEFP, o seu quadro de pessoal, bem como o respectivo regime disciplinar, obedecem às normas em vigor para o aparelho de Estado. Deve ainda ser salientado que, à semelhança de outras áreas, também aqui se verifica a separação entre os serviços centrais e as delegações provinciais, ou seja, os funcionários das delegações provinciais são integrados através de concursos promovidos pelos governos provinciais, pelo que o controlo da força de recursos humanos por parte dos serviços centrais é relativamente limitado e, como tal, requer um maior esforço de articulação e acompanhamento.

De acordo com os dados fornecidos pela responsável da área de recursos humanos dos serviços centrais do INEFP, fazem actualmente parte do quadro de pessoal, em todo o País, 352 funcionários, sendo 235 homens e 117 mulheres. Devido ao elevado grau de autonomia das delegações provinciais, este número sofre frequentes mutações: a título de exemplo, durante o trabalho de campo realizado, foi recebida informação de

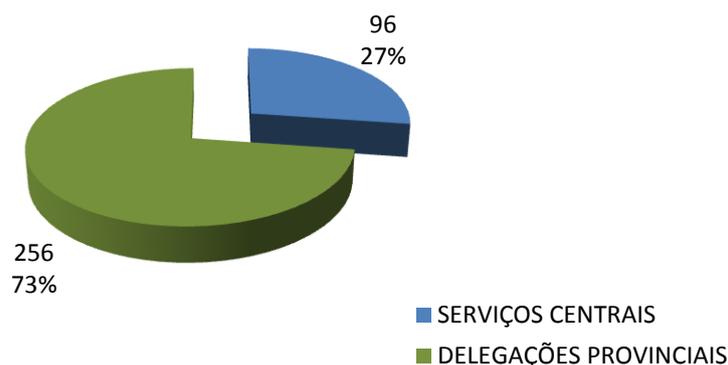
que a delegação provincial de Inhambane tinha solicitado a integração de mais 16 funcionários, tendo sido aprovada a integração de 8.

Para compreender de forma mais aprofundada as características do quadro pessoal do INEFP, procede-se agora à análise dos recursos humanos sob diversas perspectivas: distribuição geográfica, qualificações, distribuição por áreas funcionais e motivações e expectativas. Esta análise é efectuada com base em dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, aquando da realização do trabalho de campo.

### **Distribuição geográfica do quadro de pessoal**

Actualmente, cerca de 27% dos funcionários do INEFP encontram-se afectos aos serviços centrais, sendo esta uma proporção razoável, considerando o equilíbrio necessário entre a capacidade aglutinadora e a necessidade de descentralização que deve pautar a actuação dos serviços centrais.

Considera-se, neste contexto, que os serviços centrais detêm um número suficiente de funcionários para o cumprimento das funções que lhe são atribuídas, o que não significa que o perfil destes 96 funcionários seja adequado para as actividades desenvolvidas nos serviços centrais.



**Figura 15. Distribuição dos funcionários do INEFP entre serviços centrais e delegações provinciais**

Ao analisar a distribuição geográfica dos 256 funcionários afectos às delegações provinciais, volta a ser patente a disparidade já verificada noutras áreas. Tal como ilustrado na tabela seguinte, enquanto que em 3 províncias se verifica um número de funcionários superior a 35, chegando mesmo aos 58 no caso da província de Sofala,

noutras 3 províncias verifica-se que o número de funcionários não ultrapassa os 10. Ora, mesmo considerando a diferença territorial e populacional existente entre províncias, a distribuição do pessoal não pode deixar de ser considerada desequilibrada, condicionando a actividade das delegações.

	Homens	Mulheres	TOTAL
Maputo-Cidade	18	18	36
Maputo-Província	26	12	38
Gaza	8	2	10
Inhambane	18	7	25
Manica	4	3	7
Sofala	43	15	58
Tete	13	4	17
Zambézia	8	1	9
Nampula	26	4	30
Cabo-Delgado	7	2	9
Niassa	14	3	17
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>71</b>	<b>256</b>

Tabela 3. Distribuição dos funcionários das delegações provinciais

### **Qualificações do quadro de pessoal**

No que diz respeito ao nível de qualificações dos quadros do INEFP, apesar de o número de pessoas com qualificações acima do ensino médio (bacharelato, licenciatura e mestrado) não ser ainda muito expressivo (59 pessoas num total de 352), nos últimos anos tem-se verificado um grande progresso nesta área. Na verdade, ao realizar as entrevistas constatou-se que alguns dos funcionários do INEFP tinham concluído a licenciatura há alguns meses, sendo que outros estariam perto de a obter.

	Serviços Centrais	Delegações Provinciais	TOTAL
Doutoramento	0	0	0
Mestrado	3	1	4
Licenciatura	26	14	40
Bacharelato	5	10	15
Ensino Técnico Médio	12	30	42
Ensino Médio Geral	15	68	83
Ensino Básico	14	49	63
Ensino Primário Nível 1	19	73	92
Ensino Primário Nível 2	2	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>256</b>	<b>352</b>

Tabela 4. Níveis de qualificação dos funcionários do INEFP

É de notar, ainda, que se verifica uma maior concentração de funcionários com elevadas qualificações nos serviços centrais: num total de 96 funcionários, os serviços centrais têm 34 pessoas com qualificações acima do nível médio; já nas delegações provinciais, para um total de 256 funcionários, somente 25 se encontram nos níveis de qualificação mais elevados.

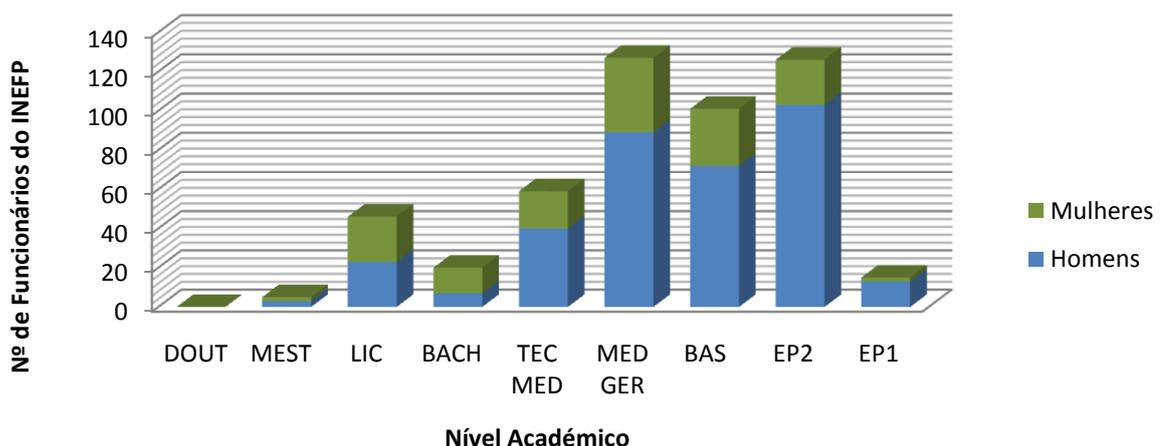


Figura 16. Níveis de qualificação dos funcionários do INEFP (distribuição por género).

É também interessante constatar que a proporção de mulheres aumenta nos níveis de qualificações mais elevados, sobretudo bacharelato e licenciatura. Esta realidade, adicionada à constatação de que a maioria dos funcionários altamente qualificados se

encontra afecta aos serviços centrais, poderá justificar o facto de, nos serviços centrais, haver uma distribuição igualitária dos cargos de chefia (8 homens e 8 mulheres).

No entanto, a questão das qualificações no INEFP não se prende tanto com o nível formal de qualificações dos seus colaboradores, mas sim com dois outros factores que foram evidenciados pela maioria dos entrevistados e que têm uma grande influência no desempenho das pessoas e do próprio Instituto:

- Desadequação das qualificações face às funções desempenhadas;
- Falta de formação específica e de cariz regular para o exercício das funções.

#### Desadequação das qualificações face às funções desempenhadas

No que diz respeito a este aspecto, verifica-se com alguma frequência que os colaboradores são afectos a determinada função apenas pelo seu nível de qualificações (ex: licenciatura) e não pela sua área de especialidade (ou seja, pode ser um licenciado de qualquer área). Como tal, ocorre que existem departamentos com um elevado número de funcionários, mas cujo perfil é desadequado para as tarefas que é necessário realizar. Assim, o elevado número de funcionários de determinado departamento, delegação ou outra unidade orgânica, nem sempre é sinónimo de maior eficiência ou capacidade de trabalho dessa mesma unidade. Um dos exemplos facultados a este propósito, durante a realização das entrevistas, foi o caso do Departamento de Administração dos serviços centrais, que agrega mais de 30 funcionários, sem que nenhum deles seja ligado à área da contabilidade ou economia. Perante este desajustamento e perante a ausência de perfis funcionais, não é difícil que alguns colaboradores não tenham uma plena noção das tarefas que deveriam realizar, ou que não tenham as competências necessárias para tal.

De acordo com informações do departamento de recursos humanos dos serviços centrais, esta situação está a melhorar, havendo agora uma maior preocupação em identificar perfis adequados para cada função. Por outro lado, e enquanto a situação não se encontra totalmente solucionada, é da maior relevância assegurar que estão

em funcionamento outros mecanismos de apoio e desenvolvimento dos recursos humanos, destacando-se:

- a) Perfis de competências e perfis funcionais para cada cargo;
- b) Formação regular e *coaching* para o desempenho de cargos específicos.

Falta de formação específica e de cariz regular para o exercício das funções

Esta é talvez a questão que deverá merecer maior atenção por parte do INEFP. A falta de capacitação dos funcionários, independentemente do seu nível de qualificações, é considerada como um grande obstáculo a um desempenho mais eficiente. Esta percepção foi transmitida tanto internamente (ou seja, por parte dos próprios funcionários que são os primeiros a alertar para as suas necessidades formativas), como externamente (ou seja, por parte dos actores externos que denotam as lacunas de competências de alguns quadros do INEFP). Destacam-se os casos paradigmáticos dos formadores e dos delegados provinciais, que merecem uma abordagem mais aprofundada:

## Formadores

O INEFP tem actualmente, nos seus quadros, 38 formadores. Para além de este ser um número insuficiente para a quantidade de centros de formação profissional existentes (13), os actuais formadores não detêm, na sua maioria, preparação específica em termos pedagógicos. Na sua maioria, os formadores são afectos a esta função pela sua capacidade técnica em determinada área (por exemplo, serralharia), faltando-lhes as competências pedagógicas associadas, por exemplo, à preparação de sessões de formação, avaliação, elaboração de programas, etc. Dos formadores que foram alvo de capacitação na área pedagógica, vários deles afirmam que esta formação ocorreu há vários anos, não tendo havido recentemente acções de reciclagem.

Acresce que o processo administrativo associado à contratação de formadores a título temporário para determinada acção de formação é relativamente complexo e moroso, obstaculizando a tentativa de resolução do problema da falta de formadores por esta via.

Através da realização das entrevistas constatou-se que actualmente não existe um currículo uniformizado para a formação de formadores a nível nacional, não existindo também uma certificação específica para tal (como por exemplo um Certificado de Aptidão Pedagógica – CAP de formador). As iniciativas de formação de formadores não são planificadas de forma sistemática, sendo muitas delas proporcionadas pela OIT e com uma duração variável, que depende dos recursos financeiros disponíveis a cada momento.

Foi também referido nas entrevistas que, nos primeiros anos de funcionamento do INEFP era frequente a deslocação de quadros a outros países para a realização de acções de formação de formadores ou participação noutras iniciativas na área do emprego e formação profissional, o que actualmente ocorre com menos frequência.

Considerando que o INEFP deveria ser uma referência (inclusivamente para os centros de formação privados) ao nível da formação de formadores, é de capital importância que seja desenvolvido um currículo para esta área, associado a uma certificação específica, e que sejam organizadas acções de formação de formadores tanto para a capacitação de novos formadores como para a reciclagem e actualização de competências dos formadores já existentes. Estas iniciativas iriam certamente contribuir para uma maior afirmação do INEFP enquanto entidade reguladora e orientadora da formação profissional em Moçambique.

## Delegados Provinciais

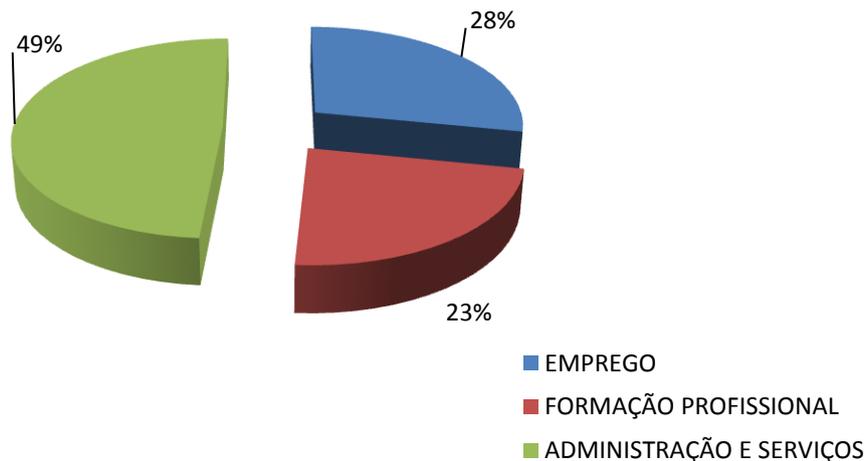
Outra das necessidades mais prementes do INEFP em termos de capacitação é a preparação adequada dos delegados provinciais para o exercício das suas funções. Como tem sido abundantemente referido ao longo deste documento, o desempenho e a mobilização de recursos para as delegações provinciais do INEFP depende, em grande escala, da capacidade dos delegados provinciais sensibilizarem os respectivos governos para as necessidades da sua delegação e restantes unidades regionais e locais. Por outro lado, os delegados provinciais deverão estar preparados para responder adequadamente, tanto perante os serviços centrais do INEFP, como perante as direcções provinciais do trabalho, no que toca às matérias do emprego e da formação profissional.

Neste contexto, verifica-se que o perfil para o exercício da função de delegado provincial é relativamente complexo, exigindo não só competências técnicas (ex: domínio das questões ligadas ao emprego e formação profissional), como também competências comportamentais (ex: relacionamento interpessoal). Os delegados provinciais devem também possuir óptimas capacidades de gestão, que lhes possibilitem identificar e mobilizar os recursos necessários para o bom desempenho das suas delegações e centros. Adicionalmente, deverão estar sensibilizados para a importância de estabelecer e preservar boas relações com os governos provinciais e com os restantes actores relevantes da região, de modo a conseguirem reunir o maior número de apoios possível por parte destes e por parte da comunidade.

Considerando todos estes aspectos, considera-se imprescindível que, aquando da nomeação de um delegado provincial, se proceda a uma formação específica do mesmo e a uma clarificação daquilo que é esperado do seu desempenho. Na ausência de recursos para a realização de uma formação estruturada e de duração mais prolongada, seria aconselhável que se procedesse a iniciativas de acompanhamento dos novos delegados por parte de colaboradores dos serviços centrais que tenham desempenhado esta função com sucesso, ou por parte de actuais delegados que evidenciem um desempenho claramente positivo.

### **Distribuição do quadro de pessoal por áreas funcionais**

Um outro aspecto da caracterização dos recursos humanos do INEFP que merece ser analisado é a distribuição dos colaboradores por áreas funcionais. Durante a realização das entrevistas, foi referido por alguns colaboradores que esta distribuição parece ser desequilibrada, considerando a proporção de pessoas afectas às áreas do emprego e formação profissional (áreas nucleares do INEFP) face à proporção de pessoas afectas a outras áreas.



**Figura 17. Distribuição dos colaboradores do INEFP por áreas**

Como se pode verificar pela análise do gráfico apresentado, quase metade do quadro de pessoal do INEFP encontra-se afecto a áreas ligadas à administração e serviços, sendo que somente 51% se encontra afecto à área da formação profissional ou do emprego. A área de administração e serviços inclui pessoal ligado à planificação, área jurídica e administração, finanças e recursos humanos. Estas são áreas de apoio, que não deveriam ter um peso tão forte no total de recursos humanos do Instituto.

Devido a esta situação, verifica-se por vezes uma falta de pessoal técnico especializado nas áreas de emprego e formação profissional, com destaque para os formadores e técnicos de emprego. Assim, a título de exemplo, pode ocorrer que determinada delegação provincial tenha um centro de formação profissional, com o respectivo director, com serventes e pessoal administrativo afecto, mas não tenha formadores, o que naturalmente impossibilita o desenvolvimento de actividades de formação.

### **Motivações e expectativas**

Apesar das dificuldades enfrentadas pelo INEFP ao nível da gestão dos seus recursos humanos, há que destacar alguns aspectos positivos que caracterizam a força de trabalho do Instituto e que poderão ser explorados.

Em primeiro lugar, denota-se por parte dos colaboradores uma grande consciência das suas fragilidades, o que constitui um importantíssimo passo para ultrapassar as mesmas. Em segundo lugar, a quase totalidade dos colaboradores entrevistados fez

transparecer também uma grande vontade de aprender, de desenvolver novas competências e de tomar contacto com as realidades do ensino e formação profissional noutros países, de modo a poderem transferir novas metodologias e ferramentas para o contexto Moçambicano. Adicionalmente, deve referir-se o espírito crítico e construtivo revelado por todos os entrevistados, sendo que todos eles apresentaram sugestões para a melhoria do INEFP e da sua actuação, revelando uma muito boa consciência dos desafios do Instituto e um sentido de responsabilidade e motivação essenciais para encetar um processo de mudança.

Estes aspectos positivos por vezes esbarram com problemas que contribuem para a diminuição da motivação dos colaboradores. Um destes problemas é o elevado grau de rotatividade patente nos diversos níveis hierárquicos do INEFP. Vários colaboradores afirmaram estar há pouco tempo no exercício das suas funções actuais, não tendo ainda tido oportunidade de desenvolver um trabalho coerente, tendo acrescentado que é frequente haver mudanças de funções, tanto nos serviços centrais como nas delegações provinciais. É facilmente compreensível que esta rotatividade tenha consequências no desempenho das diversas unidades funcionais, dado que:

- Sempre que um colaborador muda de funções, é necessário um tempo inicial de adaptação e de familiarização com o trabalho a desenvolver;
- Sempre que um colaborador permanece pouco tempo no exercício de determinada função, não só não tem tempo para desenvolver um trabalho continuado, como acaba por perder a motivação para planear o seu trabalho a médio e longo prazo, dado ter consciência da probabilidade de que a sua permanência nesse cargo seja efémera;
- Por vezes ocorre que os colaboradores sejam mudados de funções, sem se averiguar se o seu perfil é o mais indicado para as novas funções (mais concretamente, um colaborador pode ser muito eficiente enquanto delegado provincial, mas poderá não o ser noutra função, ainda que de maior responsabilidade, por exemplo nos serviços centrais);
- Se o grau de rotatividade for elevado em todos os níveis da cadeia hierárquica, existirão unidades orgânicas sem “elementos de ligação”, ou seja, sem

colaboradores capazes de assegurar a integração de novos colegas que sejam afectos à sua secção;

- Para o exterior, e tal como foi referenciado por alguns actores, esta rotatividade transmite uma imagem de instabilidade, obstaculizando também a articulação do INEFP com entidades externas, devido à constante mudança de interlocutores.

As consequências deste nível de rotatividade poderiam ser limitadas no caso de serem desenvolvidos perfis funcionais detalhados e no caso de existirem estratégias e planos de acção concretos para as diversas unidades funcionais. Com estas condições criadas, sempre que um colaborador tivesse de assumir novas funções, teria acesso ao conteúdo do seu perfil funcional, ficando a par do que é esperado da sua nova função e teria também acesso à estratégia e plano de acção do seu departamento, podendo orientar o seu trabalho em função de objectivos e tarefas previamente definidos.

#### **1.1.6. Pontos fortes e pontos fracos**

A identificação dos pontos fortes e fracos do INEFP segue a estrutura da análise interna, abordando separadamente as cinco vertentes estratégicas para o bom funcionamento e desenvolvimento do INEFP a médio e longo prazo: estrutura organizacional, recursos financeiros, instalações e equipamentos, tecnologias e recursos humanos.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de delegações em todas as províncias, permitindo que cada uma estabeleça objectivos específicos de acordo com as necessidades;</li> <li>- Elevado grau de autonomia das delegações provinciais perante os serviços centrais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de autonomia para a tomada das decisões estratégicas e gestão financeira;</li> <li>- Falta de articulação com as agências privadas de emprego e formação profissional e outras entidades externas;</li> <li>- Discrepâncias entre a estrutura organizacional regulamentada e a real;</li> <li>- Debilidades na comunicação entre alguns degraus da estrutura orgânica;</li> <li>- Problemas de dupla subordinação das delegações provinciais;</li> <li>- Pouca interacção com os serviços centrais para a planificação e a definição de orientações e prioridades.</li> </ul>
Recursos Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de fontes de financiamento alternativas (PNDU, OIT, GTZ, FAO, UNESCO), que complementam o orçamento disponível;</li> <li>- Possibilidade de as províncias obterem os seus próprios recursos, sem sobrecarregar os serviços centrais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitações financeiras, tanto pelo montante atribuído ao INEFP, como pela reduzida proporção das receitas de fontes alternativas;</li> <li>- Impossibilidade de controle, por parte dos serviços centrais, dos recursos disponíveis nas delegações provinciais, gerando situações de desigualdade;</li> <li>- Desajustamento entre a planificação efectuada e os recursos disponíveis.</li> </ul>
Instalações e Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de uma delegação em cada província, contribuindo para uma maior proximidade das populações e para a obtenção de informações sobre as províncias;</li> <li>- Existência de alguns centros de formação profissional e de emprego em boas condições e de outros que estão a ser alvo de reformulação;</li> <li>- Existência de centros de formação considerados como modelos de boas práticas, nomeadamente o centro de formação profissional da electrotecnia;</li> <li>- Existência de alguns ninhos de empresas e unidades móveis de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos materiais, nomeadamente internet e meios de transporte em várias províncias e nos serviços centrais;</li> <li>- Existência de delegações provinciais sem capacidade para funcionar por falta de recursos (condições físicas dos locais pouco adaptadas às actividades a desenvolver e/ou sem infra-estruturas necessárias);</li> <li>- Falta de estudos sobre as necessidades de formação do mercado, com clara diferenciação da localização geográfica (âmbito rural ou urbano) e adequação dos cursos de formação às necessidades geográficas.</li> </ul>

Figura 18. Análise interna – Estrutura Organizacional, Recursos Financeiros e Instalações e Equipamentos

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria gradual da infra-estrutura tecnológica (servidores, ligação à internet);</li> <li>- Disponibilidade crescente de equipamentos informáticos.;</li> <li>- Tentativa de operacionalização da base de dados já em curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de tecnologias e sistemas de informação que permitam uma estrutura de <i>reporting</i>, monitorização e comunicação entre delegações, centros de emprego e FP e os serviços centrais do INEFP;</li> <li>- Inexistência de uma base de dados que interligue os serviços centrais aos centros provinciais e a outras instituições;</li> <li>- Falta de recursos humanos qualificados no âmbito das TIC, com capacidade para implementar e gerir soluções tecnológicas definidas;</li> <li>- Falta de actualização do <i>website</i> e não exploração das potencialidades do mesmo.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de conhecimento acumulado, sobretudo por alguns colaboradores que se encontram afectos ao Instituto há vários anos;</li> <li>- Motivação de vários dos colaboradores para concretizar a missão da instituição;</li> <li>- Maior nível de formação dos recursos humanos associados aos serviços centrais, e grande vontade de fazer funcionar a instituição;</li> <li>- Espírito crítico e consciência das necessidades de melhoria tanto ao nível dos recursos humanos, como ao nível do INEFP em termos gerais;</li> <li>- Abertura à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carências dos quadros ao nível da formação em áreas específicas como a gestão e a contabilidade;</li> <li>- Falta de regulamentos internos na área da formação, necessários para a definição das tarefas e responsabilidades e para regulamentar as actividades dos centros de formação profissional;</li> <li>- Desproporção entre a quantidade de funcionários afectos às áreas de apoio, em detrimento das áreas do emprego e formação profissional;</li> <li>- Inexistência de regulamentação para a formação de formadores;</li> <li>- Desadequação das competências dos colaboradores face às funções desempenhadas e ausência de perfis funcionais;</li> <li>- Falta de recursos humanos para desenvolver as tarefas associadas às responsabilidades do INEFP, sobretudo nas delegações provinciais;</li> <li>- Formação desactualizada ou inexistente para o desempenho das funções atribuídas, especialmente grave no caso dos formadores e delegados provinciais;</li> <li>- Rotatividade dos recursos humanos, diminuindo a estabilidade e consecução das estratégias, iniciativas e programas.</li> </ul>

Figura 19. Análise interna – Tecnologias e Recursos Humanos

## 1.2. Análise Externa

A criação e desenvolvimento de uma estratégia sólida para o INEFP implicam a análise aprofundada da sua envolvente e dos factores externos que influenciam a actividade do Instituto. Esta análise será efectuada tendo por base o conjunto dos factores sociais, económicos, políticos e tecnológicos que determinam a evolução da organização e por conseguinte a definição da sua estratégia futura.

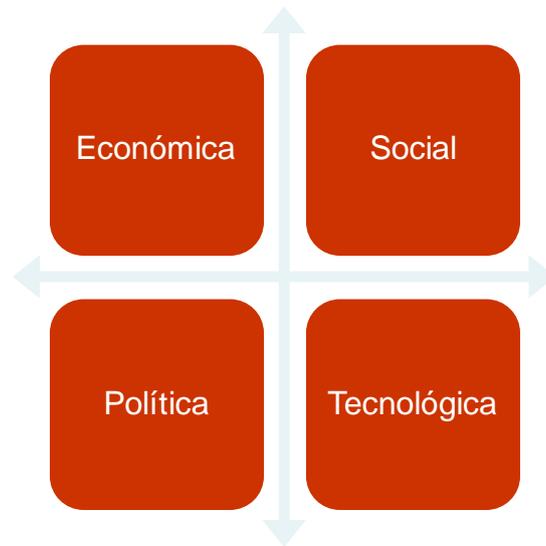


Figura 20. Análise da envolvente segundo a metodologia PEST

Para cada tipologia de factores em análise, é efectuada primeiramente uma caracterização da realidade Moçambicana, sendo depois destacado de que modo é que estes factores influenciam a actividade do INEFP.

### 1.2.1. Factores sociais

#### Caracterização

Com uma população de cerca de 22 milhões de habitantes (dados de 2008), Moçambique é um dos países mais populosos da África Austral, sendo que, segundo as projecções populacionais do INE, prevê-se que até ao ano de 2020 a população Moçambicana atinja os 29 milhões.

A **taxa de pobreza nacional** foi estimada em 69,4 % em 1997, tendo vindo a baixar gradualmente na última década. Na verdade, a redução da pobreza e a promoção do desenvolvimento económico de Moçambique tem norteados a acção governativa do País, embora se antevejam ainda importantes desafios: Moçambique é ainda um dos países mais pobres do Mundo (172º país no ranking de 182 do Índice do Desenvolvimento Humano das Nações Unidas de 2009); mais de metade da sua população vive abaixo da linha da pobreza; Moçambique é vulnerável à seca e cheias (segundo estatísticas internacionais de desastres, Moçambique sofre 0.31 secas e 0.62 cheias por ano); mais de 40% do Orçamento do Estado é ainda dependente da ajuda externa; a epidemia do HIV/SIDA continua sendo uma ameaça ao desenvolvimento; as infra-estruturas rurais ainda carecem de reabilitação, entre outros<sup>7</sup>.

Adicionalmente, o **HIV/SIDA** é um dos grandes problemas de saúde pública do País, apresentando-se como um desafio para o seu desenvolvimento socioeconómico. Segundo os últimos dados disponíveis, esta doença afecta 15% da população adulta<sup>8</sup>, incidindo sobretudo na população activa (dos 15 aos 49 anos de idade), impondo um peso desproporcional nos grupos etários com papéis chave para o desenvolvimento económico do País e afectando a mão-de-obra disponível para o mercado de trabalho.

A população Moçambicana é também caracterizada por **elevados índices de mortalidade materna e de mortalidade infantil**, revelando assim uma sociedade cuja transição demográfica ainda se encontra na sua fase inicial, com uma esperança de vida à nascença de cerca de 47,9 anos<sup>9</sup>. A Taxa Global de Fecundidade no País é ainda bastante elevada, fazendo com que exista uma **estrutura etária predominantemente jovem**.

Para além do **elevado índice de dependência** demográfica, com cerca de 91 dependentes em cada 100 habitantes em idade activa (INE, 2000), a **estrutura etária jovem** cria uma grande pressão sobre o fornecimento de infra-estruturas sociais básicas, como a saúde, a educação e água potável e saneamento, mas tem também

---

<sup>7</sup> Relatório sobre os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio, 2010

<sup>8</sup> Annual Report 2009, UNDP Mozambique, 2009

<sup>9</sup> Dados do Banco Mundial para 2008

um grande impacto no mercado de trabalho. Estima-se que anualmente ingressem no mercado de emprego cerca de 300.000 jovens<sup>10</sup>, os quais exercem uma grande pressão sobre o mercado, que é incapaz de gerar postos de trabalho suficientes para os absorver.

Segundo o Recenseamento Geral de População e Habitação de 1997 e do IDS/2003, os **níveis de analfabetismo** em Moçambique atingem os 53,6%. Esta incidência da taxa de analfabetismo é ainda maior nas zonas rurais, e especialmente elevada no caso das mulheres, onde chega a atingir mais de 85%.

### **Consequências na actuação do INEFP**

Os factores sociais que afectam o desempenho do INEFP são em grande medida resultado da estrutura social do País, caracterizada por uma elevada taxa de pobreza e analfabetismo, especialmente visível entre as mulheres e nas zonas rurais. Por seu turno, o HIV/SIDA constitui não só um problema de saúde pública, mas também uma grande barreira ao desenvolvimento económico do País, reduzindo o seu capital humano e gerando consequentemente efeitos negativos nos níveis de produtividade.

Um outro factor de elevada importância para o INEFP é o **baixo nível de qualificações da população Moçambicana**, não só associado a elevadas taxas de analfabetismo, mas também a uma reduzida oferta de formação primária, secundária e universitária e a um elevado grau de abandono escolar. Neste aspecto importa referir o Programa PIREP iniciado em 2006 pelos Ministérios de Educação e Cultura e de Trabalho e que se espera crie mão-de-obra mais qualificada e mais vocacionada para o “saber-fazer”. Espera-se também que as reformas em curso sejam capazes de imprimir maior competitividade às organizações e ao País em geral, fomentando o espírito empreendedor dos cidadãos, essencial para o aumento do auto-emprego.

Desta forma, o desenvolvimento presente e futuro do INEFP está fortemente condicionado pela capacidade de Moçambique realizar melhorias de carácter estrutural nos âmbitos da saúde, educação e formação. Neste contexto, é prioritária a

---

<sup>10</sup> “Estratégia de Emprego e Formação Profissional em Moçambique 2006-2015”, Conselho de Ministros, República de Moçambique

erradicação de problemas sanitários graves, a diminuição da mortalidade infantil e materna, e a redução das debilidades na formação do capital humano, tornando-o adequado às necessidades de desenvolvimento do País.

### 1.2.2. Factores económicos

#### Caracterização

Actualmente destacam-se dois aspectos que caracterizam o clima económico em Moçambique:

- A existência de importantes factores de crescimento económico com potencial de desenvolvimento, tais como grandes extensões de terras férteis subutilizadas, uma extensa costa, rica em oportunidades para a pesca, o turismo e o comércio, bem como uma localização geográfica que inclui três corredores de transporte vital;
- Um clima político de estabilidade e reformas, que tem atraído investimento directo estrangeiro e ajuda internacional, injectando capital e reactivando uma economia com graves problemas de subdesenvolvimento económico.

Considerando estes dois aspectos, verifica-se que Moçambique foi uma das economias em desenvolvimento que mais cresceu nos últimos cinco anos, devido em grande parte aos esforços na reconstrução do País após o processo de paz concluído em 1992 e aos projectos de grande dimensão com capital estrangeiro.

Indicador	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Crescimento real do PIB (%) <sup>11</sup>	6,5	7,9	8,4	8,7	7,3	6,8	6,4
Inflação (%) <sup>12</sup>	13,4	12,7	7,2	13,2	8,2	10,3	3,3
PIB per capita (%) <sup>13</sup>	256,9	301,6	334,5	352,8	398,7	476,9	453,8

Tabela 5. Evolução dos indicadores macroeconómicos em Moçambique

<sup>11</sup> Fonte: INE

<sup>12</sup> Fonte: Banco Mundial

<sup>13</sup> Fonte: INE

Neste contexto, e embora existam ainda importantes desafios no âmbito económico, é importante destacar a melhoria verificada no clima económico Moçambicano, atestada no relatório anual do Banco Mundial, *Doing Business Report 2011*, que coloca Moçambique no 126º lugar num ranking mundial de 183 países, onde tem vindo a subir, lentamente mas de forma constante. Neste âmbito, Moçambique tem-se destacado por criar um ambiente favorável ao investimento interno e estrangeiro.

Quanto às melhorias necessárias para a evolução da economia Moçambicana e para a continuidade do crescimento económico e desenvolvimento social do País, destaca-se a necessidade de apostar nas seguintes áreas:

- Maior aproveitamento dos recursos naturais, melhorando a produtividade da agricultura, sector que representa 20% do PIB;
- Construção e reabilitação de infra-estruturas básicas, indispensáveis para o apoio às actividades económicas;
- Reforma do sector bancário, elevadamente concentrado e com grande poder negocial no mercado.

### **Consequências na actuação do INEFP**

Analisando as consequências das características da economia de Moçambique, destacam-se alguns aspectos que podem ter influência no desempenho do INEFP.

Em primeiro lugar, o prosseguimento da reforma do sector bancário terá consequências positivas para o INEFP: a configuração actual deste sector (elevadamente concentrado e detendo grande poder negocial) contribui para diminuir o dinamismo do mercado e reduzir a possibilidade de criação de emprego pela via do auto-emprego e pelo crescimento orgânico das empresas existentes.

Em segundo lugar, o clima de estabilidade e reformas pode também influenciar positivamente o desempenho do INEFP, pois para além de atrair investimento estrangeiro, tem contribuído para que a ajuda internacional continue a chegar ao País. Espera-se que até 2015, os programas de cooperação internacional continuem a apoiar o desenvolvimento de projectos em sectores e áreas onde Moçambique é mais vulnerável, o que pode significar um impulso assinalável para concretizar os Objectivos

de Desenvolvimento do Milénio para 2015. Estes objectivos, que se centram na redução da pobreza absoluta, estão intimamente relacionados com a mudança nas condições estruturais do País (saúde e educação) que condicionam a actividade do INEFP, sendo o próprio Instituto beneficiário de algumas destas ajudas.

Por outro lado, o INEFP pode também potenciar alguns dos factores de crescimento económico mencionados, identificando as necessidades de qualificação e formação dos recursos humanos para explorar estas oportunidades. Desta forma, o Instituto pode ter um papel fulcral na identificação das necessidades do mercado de trabalho e na melhoria das competências da população.

### **1.2.3. Factores políticos**

#### **Caracterização**

Moçambique continua a realizar um esforço na promoção da sua governação democrática e da descentralização. Neste âmbito, para além das grandes reformas nos âmbitos económico e social (destacando-se o Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta, PARPA II, cuja implementação finalizou em 2009), é importante assinalar o grande esforço de descentralização governamental que tem sido realizado. A descentralização, através da criação de cargos políticos eleitos ao nível provincial e distrital com autonomia na planificação e nas finanças, pretende assim um desenvolvimento local pela capacitação de províncias e distritos com gestão de recursos próprios. A criação do Fundo de Desenvolvimento Distrital, já mencionada neste documento, é prova desse mesmo esforço.

O Governo Moçambicano centra os seus esforços no bom funcionamento das instituições do Estado, na sua capacidade de aproximar os serviços aos cidadãos, na implementação de dinâmicas de democracia participativa na administração pública e na valorização de instrumentos tradicionais de resolução de conflitos. Para tal, fixou como objectivos de desenvolvimento político:



Figura 21. Objectivos de desenvolvimento político do Governo

### **Consequências na actuação do INEFP**

Um clima político estável, no qual se desenvolvem reformas para melhorar a governação, facilita um enquadramento legislativo transparente e uma planificação adequada favorecendo, naturalmente, o funcionamento de todas as instituições do País.

Entre estas reformas, a de maior impacto para o INEFP é sem dúvida a descentralização que está a ser levada a cabo pelo Governo Moçambicano. A descentralização proporciona a oportunidade de criar competências e definir necessidades no sentido *bottom-up*, contribuindo para uma maior consciência das necessidades verificadas em cada uma das províncias e distritos, e onde o INEFP desempenha um papel importante através das suas delegações provinciais. No entanto, como foi referido na análise interna, é necessário assegurar que este processo de descentralização não contribui para uma desagregação das unidades orgânicas do INEFP e para uma desigualdade da imagem e desempenho do Instituto de província para província.

Ainda no âmbito das reformas que estão a decorrer, destacam-se os esforços realizados para melhorar o desempenho das instituições, através de iniciativas como o PIREP, que poderá contribuir para melhorar o desempenho do Ensino e Formação Técnico e Profissional (EFTP), no qual se incluem as iniciativas de formação profissional oferecidas pelo INEFP. No âmbito do PIREP, foram lançadas duas opções para reduzir a fragmentação causada pela actual separação da gestão do EFTP entre a Direcção Nacional da Educação Técnico-Profissional e Vocacional (DINET) e o INEFP, sendo que uma destas opções propõe que o EFTP fique a cargo de um único Ministério: “Este Ministério terá a seu cargo a exclusiva responsabilidade pelo EFTP, incluindo as políticas, a legislação e a fiscalização das estratégias do EFTP, assim como a distribuição de verbas, preparação de planos e monitorização e avaliação dos resultados obtidos em comparação com os objectivos propostos. Esta opção requer uma reestruturação e transferência das funções do EFTP, inicialmente do Ministério da Educação e Cultura (DINET) e do Ministério do Trabalho (INEFP), assim como a transferência das instituições de formação da DINET e do INEFP, para o novo Ministério do EFTP”<sup>14</sup>.

Assim sendo, o resultado do PIREP, actualmente em estudo e avaliação, terá um impacto fundamental na Missão do INEFP e nos seus objectivos estratégicos, sendo um dos maiores condicionantes políticos identificados.

#### **1.2.4. Factores tecnológicos**

##### **Caracterização**

É consensual que a Ciência e Tecnologia contribuem significativamente para o desenvolvimento económico e social dos países. Neste âmbito, Moçambique é ainda caracterizado por baixos indicadores de Ciência e Tecnologia em todos os sectores da economia, o que constitui uma barreira ao crescimento e ao desenvolvimento

---

<sup>14</sup> Fonte:

[http://www.pirep.gov.mz/index.php/portal\\_pt/artigoforum2/administracao\\_e\\_gestao\\_do\\_ensino\\_e\\_formacao\\_tecnico\\_profissional2/](http://www.pirep.gov.mz/index.php/portal_pt/artigoforum2/administracao_e_gestao_do_ensino_e_formacao_tecnico_profissional2/)

económico, contribuindo também para os elevados índices de pobreza que caracterizam a sua sociedade.

A Ciência e a Tecnologia podem ter um papel chave nos países em vias de desenvolvimento na sua luta contra a fome, primeiro factor a erradicar, através de mecanismos como:

- Melhoria dos métodos de produção, conservação e distribuição de alimentos;
- Difusão alargada dos princípios de educação nutricional;
- Aperfeiçoamento dos regimes de produção e exploração agrícola, assegurando uma exploração e utilização mais eficazes dos recursos naturais.

No entanto, e de acordo com o relatório de “Indicadores de Ciência e Tecnologia em Moçambique 2002-2003”, publicado pelo Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia (MESCT), existe pouca informação sobre o nível tecnológico das actividades produtivas no País. O único sector com informação é precisamente o da agricultura, que tem um peso importante no PIB e no emprego, e os dados existentes confirmam a preponderância de um baixo grau de difusão de tecnologias melhoradas. Naturalmente, não pode ser alheio a este facto, a falta de qualificações da população.

Existem ainda outros indicadores que permitem avaliar a capacidade tecnológica de Moçambique, tais como a densidade da rede telefónica, que tem um grande impacto no acesso a outras tecnologias, nomeadamente a internet. A rede telefónica em Moçambique, ainda que relativamente densa na província de Maputo e com crescimento nas outras províncias, é ainda de muito baixa penetração. Consequentemente, torna-se difícil garantir o acesso à internet em todos os pontos do País, criando assim grandes dificuldades comunicação e troca de informação.

Directamente relacionada com a ainda incipiente infra-estrutura tecnológica do País, a taxa de posse de computadores pessoais por habitante revela-se muito baixa (somente 3,47 por cada 1000 habitantes). Não existem dados disponíveis que permitam avaliar o nível de importação de equipamentos tecnológicos ou de licenças de equipamentos nas áreas da Ciência e Tecnologia. No entanto, a classificação da balança comercial segundo a sua intensidade tecnológica, que no caso de Moçambique é negativa, vem

confirmar que os produtos de maior intensidade tecnológica são, na sua grande maioria, importados.

Desta forma, as prioridades no âmbito da Ciência e a Tecnologia são alicerçadas em dois aspectos fundamentais:

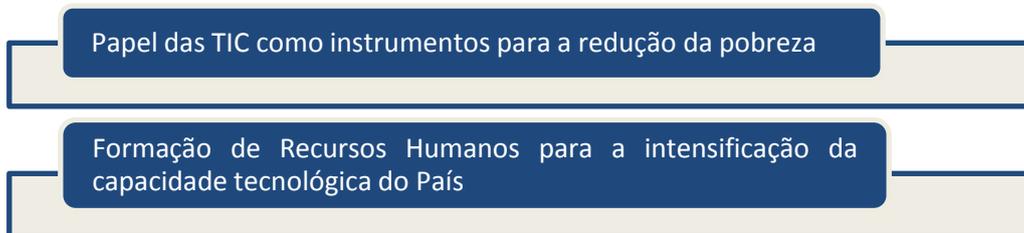


Figura 22. Prioridades para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia em Moçambique

### **Consequências na actuação do INEFP**

A situação deficitária quer no âmbito das infra-estruturas tecnológicas quer no âmbito dos recursos humanos altamente qualificados no mapa de ciência e tecnologia Moçambicano tem também um impacto claro no desempenho do INEFP.

Por um lado, a falta de infra-estruturas de acesso às TIC, nomeadamente a internet, cria problemas graves de comunicação e intercâmbio de informação e conhecimento entre as várias unidades do INEFP, problema já identificado na análise interna.

Por outro lado, a necessidade de formação de capital humano nesta área foi também uma lacuna identificada no INEFP, apresentando-se como principal factor de influência para a actividade do Instituto no que diz respeito à dimensão tecnológica.

#### **1.2.5. Ameaças e oportunidades**

A identificação das ameaças e oportunidades proporcionadas pela envolvente do INEFP segue a estrutura da análise externa, elaborada de acordo com a metodologia PEST e abordando separadamente as quatro vertentes estratégicas que influenciam o funcionamento e o desenvolvimento da instituição a médio e longo prazo: factores sociais, factores económicos, factores políticos e factores tecnológicos.

	Oportunidades	Ameaças
Factores Sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente necessidade da população beneficiar de iniciativas de formação profissional, aumentando a relevância da actuação do INEFP;</li> <li>- Elevada proporção de população jovem que, após desenvolver as competências necessárias, poderá integrar rapidamente o mercado de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento da economia.</li> </ul>	<p>No âmbito da <b>Saúde</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto do HIV/SIDA no mercado de trabalho, com especial incidência na população activa, diminuindo assim a mão-de-obra disponível e os níveis de produtividade;</li> <li>- Elevados índices de mortalidade materna e infantil e baixa esperança de vida, gerando uma estrutura etária predominantemente jovem, com índices altos de dependência, exercendo uma grande pressão sobre o mercado de trabalho.</li> </ul> <p>No âmbito da <b>Educação</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo nível de qualificações da população Moçambicana, com uma taxa de analfabetismo perto dos 54%, sendo especialmente elevada nas zonas rurais e nas mulheres (até 85%);</li> <li>- Oferta insuficiente de formação primária, secundária e universitária, associado a um elevado grau de abandono escolar, e directamente ligado à actividade do INEFP, falta de critérios e regulamentos sobre a formação de formadores.</li> </ul>
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de factores de crescimento económico com potencial de desenvolvimento e geração de novos postos de trabalho: grandes extensões de terras férteis subutilizadas, extensa costa com oportunidades para a pesca, o turismo e o comércio, e localização geográfica que inclui três corredores de transporte vital;</li> <li>- Um clima político de estabilidade, activo na realização de reformas para a criação de um clima de investimento atractivo interno e estrangeiro;</li> <li>- Incremento esperado da ajuda internacional até 2015, para o apoio à implementação de projectos em sectores e áreas onde o país é mais vulnerável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de melhoria do sector de maior impacto na economia Moçambicana, a agricultura, aumentando o número de infra-estruturas básicas e diminuindo a fragmentação actual do mercado;</li> <li>- Necessidade de uma maior reforma do sector bancário, para diminuir a elevada concentração e o poder negocial face aos empresários e empreendedores Moçambicanos, o que se traduz num menor dinamismo do mercado empresarial e reduz a possibilidade de criação de emprego pela via do auto-emprego e pelo crescimento orgânico das empresas existentes.</li> </ul>

Figura 23. Análise externa – Factores Sociais e Económicos

	Oportunidades	Ameaças
Factores Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de descentralização em curso, através da eleição de cargos políticos ao nível provincial e distrital com autonomia na planificação e nas finanças, proporcionando desenvolvimento local pela capacitação de províncias e distritos com gestão de recursos ;</li> <li>- Grandes reformas nos âmbitos económico e social, do qual é exemplo e tem relevância para o INEFP, como oportunidades de desenvolvimento, o PIREP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de verbas e a falta de articulação entre os parceiros políticos, sociais e económicos, que impeçam o Governo de Moçambique de alcançar os objectivos para a redução da pobreza absoluta dando continuidade ao PARPA II, chave para uma economia em desenvolvimento.</li> </ul>
Factores Tecnológicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debilidade das infra-estruturas tecnológicas, como a baixa densidade da rede telefónica, com grande impacto no acesso a outras tecnologias, nomeadamente a internet;</li> <li>- Sistema de Ciência e Tecnologia fracamente desenvolvido com falta não só de infra-estruturas físicas como de pessoal qualificado, tendo pouca capacidade de desenvolvimento de soluções científicas e tecnológicas para as necessidades do país.</li> </ul>

Figura 24. Análise externa – Factores Políticos e Tecnológicos

### 1.3. Identificação de expectativas

Complementarmente à análise interna e externa do INEFP, cujos resultados foram apresentados nas secções anteriores, salienta-se alguma informação adicional relativa às expectativas de diversos actores que fazem parte do universo do Instituto. Destaca-se, aqui, a relevância das entrevistas realizadas no âmbito do trabalho, que permitiram obter uma percepção muito particular daquilo que é esperado do Instituto.

É interessante, neste contexto, confrontar as expectativas dos colaboradores do INEFP e dos actores externos com a Visão, Missão e objectivos estabelecidos pelo próprio Instituto, na tentativa de verificar se existe uma convergência de perspectivas entre estas duas partes e, no caso da mesma não se verificar, quais os motivos para tal.

De acordo com o INEFP, a Visão e Missão do Instituto são definidas do seguinte modo:

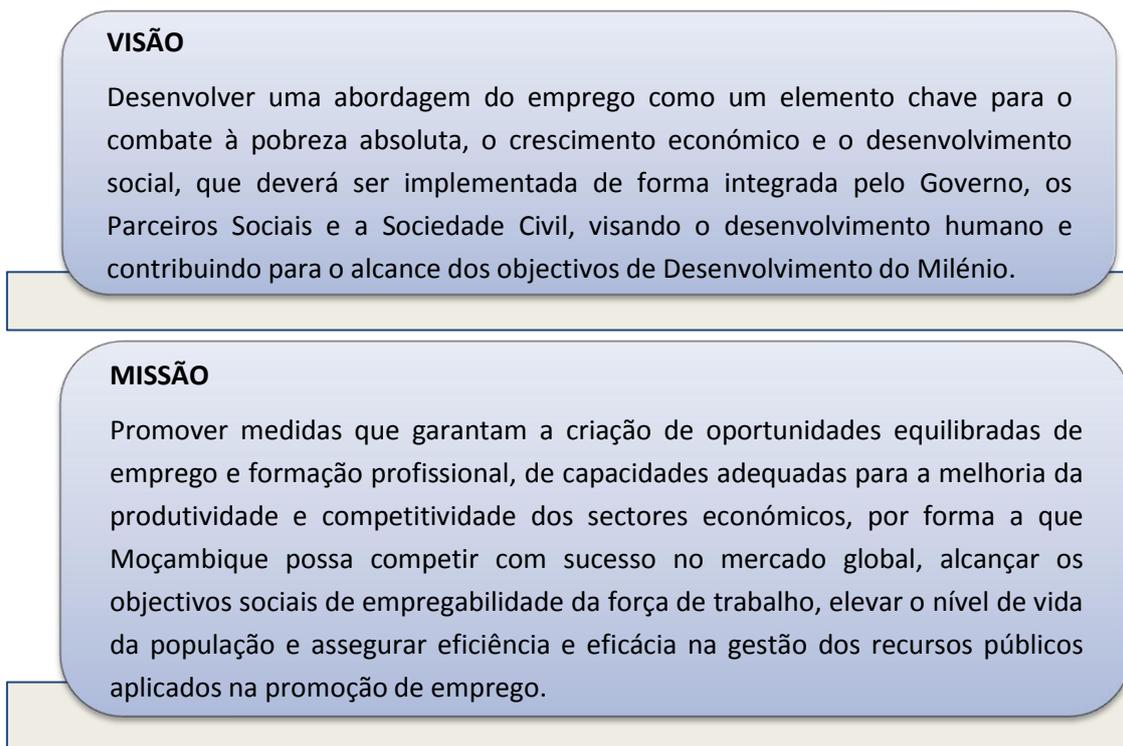


Figura 25. Visão e Missão do INEFP

Estas definições de Visão e Missão correspondem às definições constantes da Estratégia de Emprego e Formação Profissional (EEFP), tendo o INEFP optado por assumir estas opções estratégicas também como suas, o que revela, desde logo, um

elevado grau de compromisso com as metas estabelecidas para o País em termos de emprego e formação profissional.

Estas formulações encontram-se expostas nas instalações dos serviços centrais do INEFP, de modo a que todos os funcionários e visitantes que ali passam tenham conhecimento das bases estratégicas do Instituto.

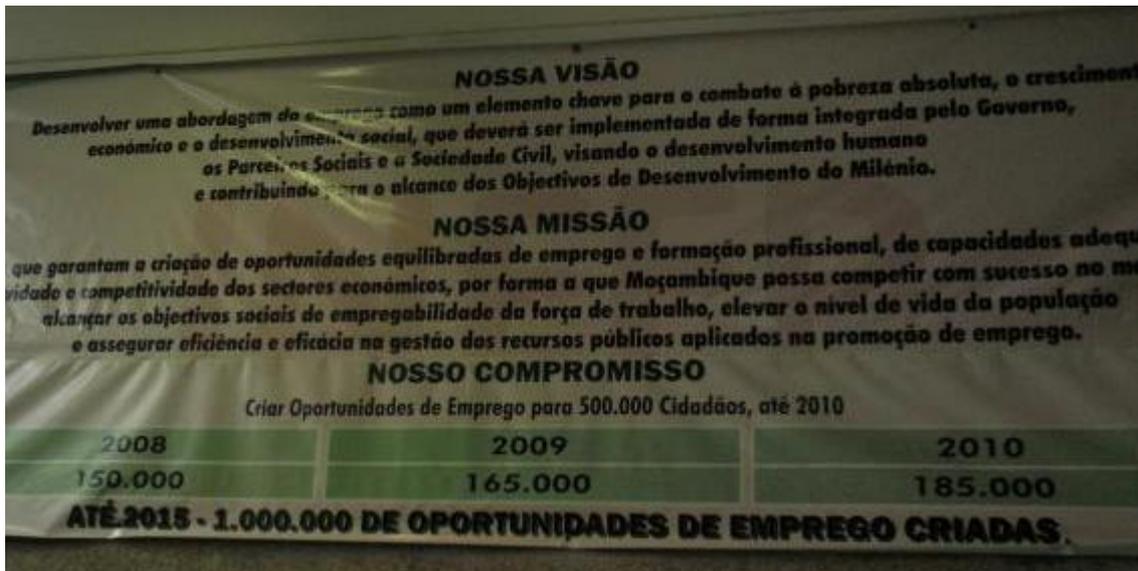
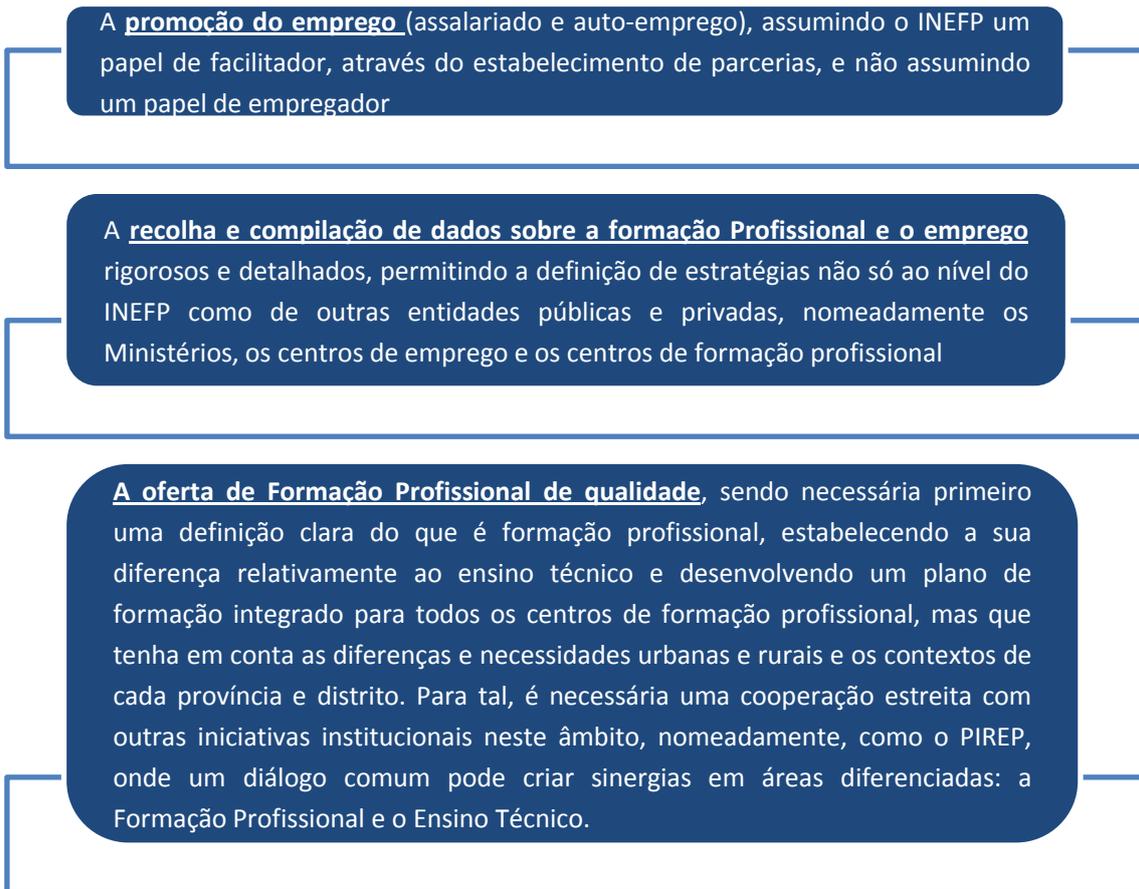


Figura 26. Painel existente nos serviços centrais do INEFP com a definição de Visão e Missão

Uma vez identificada a perspectiva do INEFP sobre o que deverá ser a sua Visão e Missão, importa analisar a perspectiva dos actores entrevistados sobre estes mesmos aspectos. Assim, de acordo com a informação recolhida nas entrevistas, as funções que devem fundamentar as opções estratégicas do INEFP devem ser as seguintes:



**Figura 27. Principais opções estratégicas do INEFP, de acordo com a opinião dos entrevistados**

Ao confrontar as formulações de Visão e Missão do INEFP com as perspectivas dos entrevistados, verifica-se que há uma convergência entre aquilo que o INEFP se propõe fazer e aquilo que os actores internos e externos consideram que deveria ser o seu papel. No entanto, foi destacado por parte de vários entrevistados, que existe uma percepção social do papel do INEFP que não é totalmente correcta: essa percepção implica que é função do INEFP encontrar emprego ou mesmo criar emprego e não promover a empregabilidade das pessoas. Da mesma forma, em termos de formação profissional, o INEFP surge, na percepção de várias pessoas, como uma mera entidade formadora e não como a entidade reguladora e orientadora da formação profissional no País.

Por outro lado, um aspecto destacado por diversos entrevistados e que poderá condicionar erradamente as expectativas relativamente ao INEFP, foi a ausência de

definição do público-alvo do Instituto. Seria necessário definir concretamente para que grupo (ou grupos) se encontra direccionada a actividade do Instituto, sob pena de serem criadas expectativas de intervenção junto de populações que o INEFP não pretende ou não pode abranger. Esta definição do público-alvo poderia passar por uma identificação e segmentação de diversos grupos com características diferentes e para os quais devem ser desenvolvidas actividades específicas. Sugere-se, a título de exemplo, a seguinte segmentação:

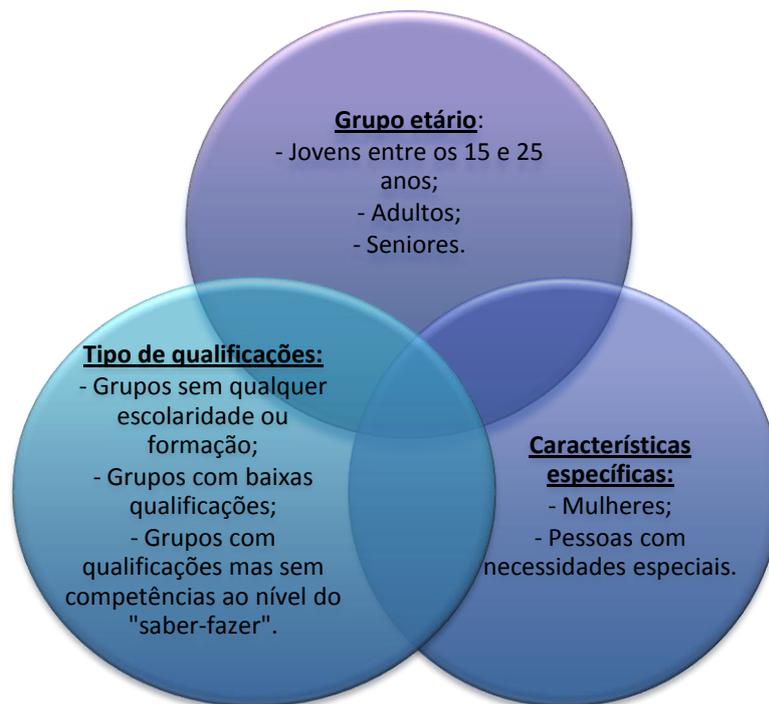
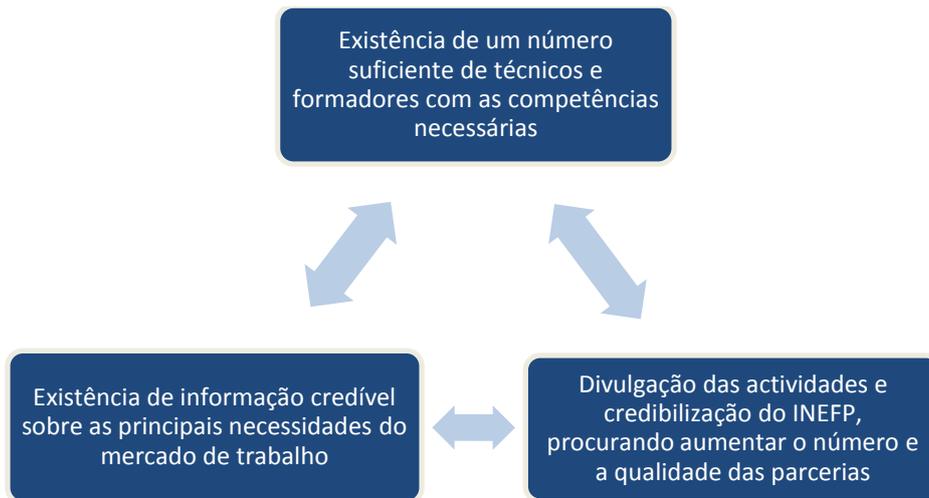


Figura 28. Exemplo de segmentação do público-alvo do INEFP

Abordando mais concretamente aquilo que são as expectativas dos diversos actores relativamente ao papel do INEFP, a principal fragilidade apontada foi a vertente agregadora e centralizadora do Instituto, que deveria ser reforçada. Segundo os entrevistados, principalmente os representantes de entidades externas (tais como organizações de cooperação, representantes do mundo empresarial e de outros centros de formação), o INEFP deveria agir de forma pró-activa e não reactiva. Esta observação foi também apontada por diversos colaboradores do próprio INEFP, que assumiram que, por motivos diversos, o Instituto tenta responder às solicitações que

lhes são feitas por parte de outras entidades, tendo inclusivamente memorandos de entendimento com várias delas, mas deveria ser mais activo na auscultação destes actores e mesmo na planificação da colaboração com os mesmos.

Assim, foi apontado um conjunto de condições que seria necessário criar, para que o INEFP pudesse ter um papel mais eficiente, indo ao encontro das expectativas da sociedade Moçambicana e das entidades com as quais interage:



**Figura 29. Condições básicas para o cumprimento das opções estratégicas do INEFP**

Neste contexto, deve salientar-se que a maioria dos entrevistados admitiu que o INEFP realiza já diversos esforços para concretizar os seus objectivos, havendo consciência da falta de recursos, por parte do Instituto, para realizar todo o trabalho que seria necessário. Deverá referir-se também que, apesar de terem sido apontadas diversas áreas de melhoria por parte dos entrevistados, não deixou de se reconhecer o importantíssimo papel do INEFP na organização de iniciativas de formação e de promoção do emprego, dirigidas a públicos mais desfavorecidos e geograficamente mais isolados, que de outro modo não teriam alternativas para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Várias vezes foi destacado que o INEFP não tem negligenciado (e no futuro não deverá negligenciar) esta vertente social, que é da maior relevância, pelo que, independentemente das opções estratégicas a seguir no futuro, as necessidades dos públicos com baixas qualificações, das populações em risco e das camadas mais fragilizadas da sociedade deverão ser uma prioridade.

## 2. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

### 2.1. Cenários de evolução

Considerando os resultados do diagnóstico do INEFP, foram desenvolvidos três cenários possíveis de evolução para a instituição, tendo em conta o seu actual posicionamento como entidade pública promotora do emprego e da formação profissional em Moçambique.

<b>Cenário 1</b>	•O INEFP enquanto entidade de referência na promoção do emprego em Moçambique
<b>Cenário 2</b>	•O INEFP enquanto entidade de referência na implementação de iniciativas de emprego e formação profissional
<b>Cenário 3</b>	•O INEFP enquanto entidade reguladora e impulsionadora do emprego e da formação profissional em Moçambique

**Figura 30. Cenários de evolução propostos para o INEFP**

Os cenários foram concebidos propositadamente para serem distintos, por forma a cobrir um leque alargado de opções estratégicas, estimulando a discussão e a geração de uma visão comum. Não são, no entanto, cenários estanques, ou seja, poderão coexistir determinadas características de dois ou mesmo dos três cenários, no caso de estarem disponíveis recursos para tal.

Seguidamente é efectuada uma apresentação dos cenários, incluindo, em cada cenário, uma breve apresentação, a formulação da Visão e da Missão, e exemplos de apostas estratégicas do Instituto em função do cenário.

#### 2.1.1. Cenário 1: O INEFP enquanto entidade de referência na promoção do emprego em Moçambique

##### Breve Descrição

De acordo com este cenário, o INEFP deverá focar a sua intervenção na área do emprego, actuando enquanto entidade do MT responsável pela promoção do

emprego, pela articulação das diversas entidades que actuam nesta área e pela recolha e compilação de dados sobre o mercado de trabalho em Moçambique.

A área da formação profissional deverá funcionar como uma área de apoio ao emprego. Neste sentido, o INEFP será responsável pelo encaminhamento de formandos para iniciativas de formação profissional ou para outras soluções na área da formação/ensino nos seus centros de formação ou noutras entidades de ensino/formação, colaborando neste sentido com o Ministério da Educação. Este cenário corporiza as orientações do PIREP, de acordo com as quais se prevê a criação de um Sistema de Educação Profissional que integra, de forma coordenada e articulada, os subsistemas de Ensino Técnico Profissional, do Ensino Superior Politécnico e da Formação Profissional.

### **Visão**

A Visão associada a este cenário de evolução é a seguinte:

*Daqui a 10 anos, o INEFP será a entidade de referência responsável pela promoção do emprego em Moçambique, actuando como elo de ligação entre candidatos, empresas e entidades de ensino e formação. O INEFP reunirá um acervo de informação permanentemente actualizado sobre as necessidades do mercado de trabalho e as opções de desenvolvimento profissional disponíveis para a população, estando num posicionamento privilegiado para o apoio aos candidatos e às empresas, no sentido de promover um mercado de trabalho sustentável.*

### **Missão**

A Missão do INEFP, de acordo com este cenário de evolução, é a seguinte:

*Promover medidas que garantam a criação de oportunidades de emprego e promover a empregabilidade da população Moçambicana, colaborando em estreita articulação com o sector empresarial e prestando o apoio necessário nos procedimentos de recrutamento, formação e integração no mercado de trabalho, de acordo com as expectativas dos candidatos e com as necessidades do mercado de trabalho.*

**Principais apostas estratégicas**

Este cenário implica que o INEFP aposte, entre outras, nas seguintes áreas:

- Contacto permanente com empresas, associações empresariais, sindicatos e outras entidades relevantes na área do emprego, com vista à identificação das necessidades e dinâmicas caracterizadoras do mercado de trabalho;
- Contacto permanente com centros de emprego e com entidades empregadoras, para a publicação regular das ofertas de emprego disponíveis num *website* permanentemente actualizado e com ferramentas de apoio à submissão de candidaturas e ofertas de emprego.
- Reforço da capacidade de intervenção dos centros de emprego do INEFP, de modo a que estes detenham valências como: contratação de trabalhadores estrangeiros, apoio na elaboração de curricula dos candidatos a emprego, organização de sessões de informação e esclarecimento, apoio e acompanhamento de iniciativas de auto-emprego e criação de pequenos negócios, identificação de necessidades de formação dos candidatos e encaminhamento para a entidade formadora mais adequada, condução de processos de recrutamento, definição de perfis profissionais, criação de sistemas de avaliação de desempenho, entre outros;
- Realização de estudos sectoriais sobre os novos perfis profissionais e sobre as perspectivas de evolução do mercado de trabalho;
- Comunicação regular com entidades do Sistema de Educação Profissional, emitindo indicações sobre as necessidades de formação mais prementes de acordo com as características do mercado de trabalho e encaminhando os inscritos nos centros de emprego para as iniciativas de formação/educação mais adequadas;
- Utilização dos centros de formação profissional do INEFP para a organização de iniciativas de formação gratuitas sobre a criação de negócios e sobre áreas profissionais que permitam o auto-emprego, sobretudo nas áreas rurais.

### 2.1.2. Cenário 2: O INEFP enquanto entidade de referência na implementação de iniciativas de emprego e formação profissional

#### Breve Descrição

De acordo com este cenário, que representa um cenário de evolução na continuidade, o INEFP deverá continuar a actuar nas áreas do emprego e formação profissional, fortalecendo, para tal, a capacidade de actuação dos seus centros de emprego e de formação profissional. Este cenário permite ao Instituto evoluir numa perspectiva de continuidade, contribuindo para a concretização da EEFP e focando a sua actividade na regulação, promoção e implementação de medidas de fomento do emprego e da formação profissional, actuando em parceria e como interface com todos os actores, do sector público e privado, com competências e actividade nestas áreas.

Neste contexto, o Instituto continuará a ser responsável pela recolha de dados sobre o emprego e a formação profissional, colaborando, para este efeito, com os centros de formação e agências de emprego privados. Adicionalmente, deverá procurar aumentar o nível de qualidade dos serviços prestados nos seus centros de emprego e formação profissional, reforçando as suas parcerias com o sector privado e disponibilizando uma oferta de serviços abrangente, para diversos públicos, que lhe permita oferecer soluções gratuitas para as camadas populacionais mais necessitadas e soluções pagas, que assegurem fontes de receitas alternativas.

#### Visão

A Visão associada a este cenário de evolução é a seguinte:

*Daqui a 10 anos, o INEFP será a entidade responsável pela dinamização e articulação das áreas do emprego e formação profissional em Moçambique, colocando em prática uma abordagem da formação profissional enquanto elemento-chave para a criação de emprego, desenvolvimento social e crescimento económico, aspectos essenciais para o combate à pobreza absoluta. Esta abordagem será concretizada através dos centros de emprego e centros de formação profissional do INEFP, assim como através da colaboração com outros centros de formação e agências de emprego.*

### **Missão**

A Missão do INEFP, de acordo com este cenário de evolução, é a seguinte:

*Promover medidas que garantam a criação de oportunidades equilibradas de emprego e formação profissional, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades adequadas para a melhoria da produtividade e competitividade da economia Moçambicana, de forma a que o País possa competir com sucesso no mercado global e alcançar os objectivos sociais de empregabilidade e capacitação da força de trabalho.*

### **Principais apostas estratégicas**

Este cenário implica que o INEFP aposte, entre outras, nas seguintes áreas:

- Optimização do sistema de recolha e compilação de dados sobre o emprego e formação profissional, através do reforço do contacto com as entidades relevantes e da criação de ferramentas electrónicas que permitam uma agilização deste processo;
- Reforço da capacidade de intervenção dos centros de emprego do INEFP, de modo a que estes detenham valências como: contratação de trabalhadores estrangeiros, apoio na elaboração de curricula dos candidatos a emprego, organização de sessões de informação e esclarecimento;
- Reforço da capacidade de intervenção dos centros de formação profissional do INEFP, de modo a que estes estejam devidamente equipados e tenham um número adequado de formadores plenamente capacitados, capazes de abranger um conjunto alargado de áreas de formação;
- Planificação das actividades ligadas à formação profissional em estreita articulação com entidades como o PNUD, a OIT e outras entidades que possam prestar apoio nesta área;
- Prestação de serviços específicos de alta qualidade para empresas, tanto na área do emprego como na área da formação profissional. Na área do emprego: condução de processos de recrutamento, definição de perfis profissionais, criação de sistemas de avaliação de desempenho, entre outros; na área da

formação profissional: prestação de serviços de formação profissional de alta qualidade para empresas, sobretudo do ramo industrial, em áreas onde a actual oferta formativa não é suficiente;

- Identificação de necessidades de formação dos candidatos a emprego e encaminhamento para a entidade formadora mais adequada, preferencialmente um centro de formação profissional do INEFP;
- Organização de iniciativas de formação profissional gratuitas sobre a criação de negócios e sobre áreas profissionais que permitam o auto-emprego, quer nas áreas rurais quer nos centros urbanos.

### **2.1.3. Cenário 3: O INEFP enquanto entidade reguladora e impulsionadora do emprego e da formação profissional em Moçambique**

#### **Breve Descrição**

De acordo com cenário, o INEFP deverá reforçar o seu papel enquanto entidade reguladora e dinamizadora do emprego e da formação profissional. Assim, mais do que identificar oportunidades de emprego e realizar acções de formação profissional, o INEFP terá a grande vocação de orientar e articular a acção das diversas entidades intervenientes nestas áreas: centros de emprego, centros de formação profissional, empresas, sindicatos, associações empresariais, universidades, escolas, etc.

Neste cenário, deverá também haver um reforço da capacidade do estabelecimento efectivo de parcerias por parte do INEFP, especialmente no sentido de mobilizar os recursos necessários para cada tipo de intervenção, seja ela protagonizada pelo INEFP ou não. O Instituto deverá ainda reforçar o seu papel de orientação e aconselhamento junto dos centros de emprego e de formação profissional (públicos e privados), contribuindo para uma homogeneização e aumento dos níveis de qualidade dos serviços prestados por estas entidades em todo o País.

### **Visão**

A Visão associada a este cenário de evolução é a seguinte:

*Daqui a 10 anos, o INEFP será reconhecido como entidade reguladora e impulsionadora do emprego e da formação profissional em Moçambique, funcionando como interface entre os diversos actores económicos e sociais ligados a estas áreas e garantido uma articulação e uma provisão de recursos adequadas para uma implementação otimizada e eficaz das políticas de emprego e formação profissional e para o desenvolvimento sustentável da economia e do mercado de trabalho.*

### **Missão**

A Missão do INEFP, de acordo com este cenário de evolução, é a seguinte:

*Promover a articulação entre os diversos actores envolvidos na implementação das políticas de emprego e formação profissional em Moçambique, assegurando o devido acompanhamento a estas entidades, estabelecendo parcerias e criando redes que permitam uma adequada provisão de recursos físicos e humanos e uma resposta eficaz às necessidades do mercado de trabalho.*

### **Principais apostas estratégicas**

Este cenário implica que o INEFP aposte, entre outras, nas seguintes áreas:

- Reforço das parcerias já existentes, nomeadamente através de um planeamento, acompanhamento e avaliação mais sistemáticos das acções conjuntas e de uma definição mais rigorosa do papel a desempenhar pelo INEFP e pelas entidades parceiras;
- Ampliação da rede de parcerias, sobretudo no que diz respeito às entidades capazes de prestar apoio na provisão de recursos para o desenvolvimento de actividades na área do emprego e formação profissional, como por exemplo o PNUD e a OIT;
- Captação de recursos para a implementação de medidas de fomento do emprego e da formação profissional, tanto por parte do INEFP, como por parte de outras entidades;

- Prestação de serviços de apoio às agências de emprego e centros de formação profissional (privados e do INEFP), actuando como entidade reguladora, capaz de estabelecer linhas de orientação e elaborar referenciais de actuação, definir padrões de qualidade, avaliar o desempenho destas unidades e contribuir para uma maior eficácia na sua actuação;
- Optimização do sistema de recolha e compilação de dados sobre o emprego e formação profissional, através do reforço do contacto com as entidades relevantes e da criação de ferramentas electrónicas que permitam uma agilização deste processo;
- Identificação clara das modalidades de actuação dos centros de emprego e formação profissional do INEFP, no sentido de estas entidades actuarem em áreas onde os centros privados não actuam, preenchendo as lacunas detectadas em termos de oferta de formação profissional.

#### **2.1.4. Condições para a implementação**

A implementação de cada cenário implica um esforço diferenciado em cada área. Assim, aquando da apresentação dos cenários de evolução ao INEFP, foi incluído um quadro-síntese com as condições para a implementação de cada cenário:

ÁREA	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3
<b>Recursos Financeiros</b>	Investimento médio	Investimento médio/elevado	Investimento médio/elevado
<b>Instalações e equipamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requalificação das infra-estruturas existentes sobretudo centros de emprego);</li> <li>✓ Informatização de todas as unidades orgânicas;</li> <li>✓ Aquisição de viaturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requalificação das infra-estruturas existentes (sobretudo dos centros de formação profissional);</li> <li>✓ Informatização de todas as unidades orgânicas;</li> <li>✓ Aquisição de viaturas e de unidades móveis de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requalificação mínima das infra-estruturas existentes (centros de emprego e de formação profissional);</li> <li>✓ Informatização de todas as unidades orgânicas;</li> <li>✓ Aquisição de viaturas.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento da proporção dos colaboradores afectos à área do emprego.</li> <li>✓ Contratação de novos colaboradores com competências específicas na área da orientação vocacional, tratamento de dados e informática;</li> <li>✓ Formação dos actuais colaboradores nestas Áreas;</li> <li>✓ Formação de formadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratação de novos colaboradores, sobretudo formadores;</li> <li>✓ Formação dos actuais colaboradores nas áreas da orientação vocacional, tratamento de dados e informática;</li> <li>✓ Formação de formadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratação de novos colaboradores com competências específicas em gestão de projectos, elaboração de candidaturas e relações públicas;</li> <li>✓ Formação dos actuais colaboradores nas áreas da orientação vocacional, tratamento de dados, informática e formação de formadores.</li> </ul>

Tabela 6. Condições para a implementação de cada cenário (quadro-síntese)

Os capítulos 3 e 4 do presente Plano Estratégico são dedicados à implementação da estratégia do INEFP em função do cenário de evolução seleccionado, nomeadamente através da concretização de um conjunto de projectos mobilizadores, aos quais se encontra associado um orçamento específico. De acordo com o cenário de evolução a adoptar, são propostos projectos com características específicas, de modo a criar condições para que o Instituto possa concretizar a missão, visão e objectivos a que se propõe.

No entanto, independentemente do cenário de evolução a adoptar, ficou patente através da realização do Diagnóstico do INEFP a necessidade de intervir em aspectos essenciais ao bom funcionamento do Instituto, pelo que, em qualquer dos cenários deverá ser prevista, para o INEFP, uma melhoria das condições ao nível de:

- Estrutura organizacional;
- Formação e capacitação dos recursos humanos;
- Comunicação e imagem;
- Instalações e equipamentos;
- Infra-estrutura tecnológica e utilização das TIC.

**Estrutura organizacional:** Considerando as conclusões da análise interna do INEFP no que diz respeito à sua estrutura de recursos humanos, a implementação da estratégia futura do Instituto deverá incluir uma melhor definição das atribuições de cada unidade organizacional, criando assim condições para um mais eficiente cumprimento dos objectivos do Instituto. Assim, no caso da concretização do cenário de evolução 1, a implementação da estratégia do INEFP deverá incluir uma remodelação de alguns perfis funcionais, prevendo um reforço da preparação dos colaboradores para actuar na área do emprego. No caso de se concretizar o cenário 2, a intervenção na área de recursos humanos do INEFP deverá contemplar uma melhor definição dos perfis funcionais já existentes, enquanto que a concretização do cenário 3 implica uma orientação da estrutura organizacional para o reforço do papel do INEFP enquanto entidade coordenadora e promotora da articulação entre os vários actores do universo do emprego e da formação profissional. No entanto, destaca-se que, em qualquer dos cenários será necessária uma melhor definição do conteúdo de cada função, assim como o estabelecimento de uma cadeia de comando e controlo e de um fluxograma de comunicação interna mais eficazes.

**Formação e capacitação dos recursos humanos:** O reforço da capacitação dos recursos humanos do INEFP será também uma das áreas de intervenção centrais na implementação da estratégia do Instituto, na sequência das conclusões obtidas no Diagnóstico, onde ficou patente ser esta uma das suas fragilidades mais evidentes. Assim, nesta área será muito importante a realização de um diagnóstico de necessidades de formação interno, na sequência das conclusões do qual será expectável a implementação de um conjunto de acções de formação. No caso da concretização do cenário 1, a capacitação dos colaboradores do INEFP deverá prepará-

los para uma actuação reforçada na área do emprego, enquanto que a concretização do cenário 2 implicará um reforço das acções de formação dos colaboradores do INEFP para uma actuação não só na área do emprego, mas também da formação profissional (nomeadamente um reforço das acções de formação de formadores). No caso de se concretizar o terceiro cenário proposto, a capacitação dos recursos humanos do Instituto deverá ser orientada para o desenvolvimento de competências em áreas como criação e gestão de parcerias, gestão de projectos e áreas afins.

**Comunicação e imagem:** A necessidade do INEFP transmitir uma mensagem coerente e adequada aos seus diversos interlocutores é também transversal à concretização de qualquer dos cenários de evolução do Instituto. Assim, o INEFP deverá articular os diversos mecanismos de comunicação com os seus públicos, através do desenvolvimento de um plano de comunicação que incorpore um conjunto de ferramentas e acções de comunicação. A operacionalização do cenário 1 deverá reflectir-se num plano de comunicação mais orientado para a área do emprego, enquanto que o cenário 2 implicará um reforço da imagem do Instituto tanto na área do emprego como da formação profissional, e o cenário 3 exige uma multiplicação e melhoria das estratégias de comunicação do Instituto sobretudo com outros actores institucionais.

**Instalações e equipamentos:** O conhecimento detalhado das características das instalações e equipamentos afectos ao INEFP é outra das necessidades prementes do Instituto em qualquer cenário de intervenção. Considerando as características evidenciadas no Diagnóstico do INEFP (delegações em todas as províncias, descentralização orçamental, debilidades no levantamento das necessidades), é essencial que o Instituto promova um conhecimento profundo dos equipamentos de que dispõe e das eventuais necessidades de intervenção nos mesmos (ex: necessidade de obras, necessidades de construção de novas instalações, etc.). Assim, após uma fase de levantamento rigoroso do número e características das instalações e equipamentos disponíveis, o INEFP irá necessitar, em função do cenário de evolução seleccionado, de intervir nesta área: no caso de se concretizar o primeiro cenário, deverá prever-se um reforço das instalações e equipamentos associados à área do emprego; no caso de se

concretizar o cenário 2 deverá promover-se uma afectação equilibrada destes recursos pelas áreas de emprego e formação profissional; no caso de se concretizar o terceiro cenário, fruto do novo papel do INEFP provavelmente deverá ser re-equacionada a necessidade (ou não) de utilização de todas as instalações actualmente à disposição do Instituto.

**Infra-estrutura tecnológica e utilização das TIC:** Considerando a importância crescente e incontornável das TIC nos nossos dias, assim como as vantagens da sua utilização, será também essencial que o INEFP considere na sua acção futura, e independentemente do cenário de evolução a concretizar, uma melhoria das suas condições de utilização das TIC, o que deverá passar não só pelo acesso a uma infra-estrutura tecnológica adequada (ex: hardware, software, ligação à internet), mas também pela adequada capacitação dos seus quadros nestas áreas e pela utilização crescente das ferramentas informáticas na sua actividade (ex: abandono gradual dos registos em papel em detrimento da via electrónica, criação de bases de dados, disponibilização de serviços através da internet). Mais uma vez, a intervenção a equacionar no Instituto ao nível das TIC dependerá do cenário de evolução a concretizar, sendo que o cenário 1 deverá incluir acções específicas com vista à informatização dos mecanismos de fomento do emprego, enquanto que o cenário 2 deverá alargar estas acções também à área da formação profissional. Por seu turno, a concretização do cenário 3 implicará também um reforço das condições do INEFP na área informática, por exemplo através do reforço da capacidade de comunicação e troca de informação do Instituto por via electrónica, uma vez que o seu papel de entidade agregadora e dinamizadora estaria suportado, entre outras acções, numa forte utilização das TIC.

## 2.2. Estratégia a adoptar

### 2.2.1. Selecção do cenário de evolução

A partir do presente subcapítulo são apresentadas as sugestões para o desenvolvimento e implementação da estratégia do INEFP considerando a

concretização do cenário 2 – *O INEFP enquanto entidade de referência na implementação de iniciativas de emprego e formação profissional*, cuja Visão preconiza a evolução do INEFP dentro de um cenário de continuidade, focando a sua actividade na regulação, promoção e implementação de medidas de fomento do emprego e da formação profissional, actuando em parceria e como interface com todos os actores, do sector público e privado, com competências e actividade nestas áreas. O INEFP será o principal actor na implementação da estratégia Moçambicana para o emprego e a formação profissional e, de igual modo, através do seu trabalho no terreno e da sua capacidade de articulação do sistema dentro do território, o principal motor para a definição dessa mesma estratégia.

Para a escolha deste cenário, pesaram um conjunto de factores que o distinguem dos Cenários 1 e 3, destacando-se que:

O **Cenário 1** preconiza uma orientação da intervenção do INEFP para a área do emprego, actuando o Instituto enquanto entidade do MT responsável pela promoção do emprego e funcionando a área da formação profissional como uma área de apoio. Este cenário corporiza as orientações do PIREP, de acordo com as quais se prevê a criação de um Sistema de Educação Profissional que integra, de forma coordenada e articulada, os subsistemas de Ensino Técnico Profissional, do Ensino Superior Politécnico e da Formação Profissional. No entanto, não se considera ser este o cenário desejável para a evolução do INEFP, uma vez que a possibilidade de desenvolver iniciativas de formação profissional e de coordenar os diversos actores públicos e privados nesta área é de importância capital para o Instituto, principalmente tendo em conta que, no contexto da sociedade Moçambicana, a criação de emprego está directamente ligada ao desenvolvimento das competências da população, nomeadamente através da formação profissional.

O **Cenário 3** preconiza um reforço do papel do INEFP enquanto entidade reguladora e dinamizadora do emprego e da formação profissional. O INEFP teria a vocação de orientar e articular a acção das diversas entidades intervenientes nestas duas áreas e de captar recursos para a implementação de medidas de fomento do emprego e da formação profissional. No entanto, não se considera ser este o cenário desejável para

a evolução imediata do INEFP, por um lado porque implicaria uma mudança radical do seu modo de actuação, com alterações organizacionais mais drásticas e implicando uma abordagem para a qual o Instituto não se encontra preparado e, por outro lado, porque uma tentativa de que o INEFP assumisse este papel poderia não acolher uma boa recepção junto das várias entidades do universo do emprego e da formação profissional, por se tratar de uma postura demasiadamente “reguladora” e pouco interventiva no terreno. Considera-se que este cenário poderá ser equacionado mais a longo prazo, como uma desejável evolução após a concretização do cenário 2.

Neste contexto, a opção pelo cenário 2 foi encarada como a mais adequada para o INEFP nos próximos 5 anos. À concretização deste cenário encontra-se associado um conjunto de potenciais vantagens e desvantagens:

#### Potenciais vantagens da concretização do Cenário 2

Este cenário permite uma conciliação das diversas prioridades da sociedade Moçambicana e do próprio INEFP, não correndo o risco de o Instituto “perder” uma área de intervenção essencial (como ocorreria no cenário 1, em que haveria um maior afastamento da área da formação profissional) ou de ter menos intervenção no terreno (como ocorreria no Cenário 3, em que o Instituto passaria a ser primordialmente uma entidade coordenadora, perdendo algumas valências de entidade executora).

Adicionalmente, espera-se que a implementação deste cenário seja bem acolhida pelos colaboradores do INEFP, na medida em que não requer mudanças organizacionais radicais, mas sim o reforço das competências e dos recursos disponíveis para uma melhor concretização dos objectivos já conhecidos e partilhados pela maioria dos colaboradores. Do ponto de vista da receptividade exterior (actores externos, sociedade Moçambicana) prevê-se também que este cenário seja bem acolhido, uma vez que implicará um reforço da visibilidade do Instituto, dado prever a continuidade e o reforço da organização de iniciativas de fomento do emprego e da formação profissional, ao mesmo tempo que prevê o reforço da acessibilidade a estas iniciativas e um reforço do diálogo com as entidades relevantes nesta área. Neste campo, apesar de ter sido seleccionado o cenário 2, a proposta de operacionalização apresentada nos próximos capítulos incorpora algumas características que seriam mais associadas ao cenário 3, dada a importância atribuída ao eficiente funcionamento das parcerias. Finalmente, a implementação deste cenário, ao consubstanciar a já referenciada “evolução na continuidade” não implica o abandono ou a perda de recursos que tenham sido desenvolvidos nos últimos anos (por exemplo, no caso de implementação dos cenários 1 ou 3, seria necessário equacionar o que fazer com os centros de formação

profissional do INEFP que eventualmente pudessem ficar desactivados); pelo contrário, implica o aproveitamento e maximização dos recursos existentes e a continuidade do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido.

### Potenciais desvantagens da concretização do Cenário 2

A implementação deste cenário implica que o INEFP tenha de continuar a investir recursos em diversas áreas, de modo a cobrir as suas diversas prioridades: ser entidade coordenadora das iniciativas de fomento do emprego e da formação profissional, reforçar o estabelecimento de parcerias, oferecer serviços de qualidade nas áreas do emprego e da formação profissional, etc.

Assim, enquanto que nos outros cenários se previa, de certa forma, uma especialização do Instituto em determinada área, neste cenário corre-se o risco de não haver uma melhoria evidente, a título imediato, em todas as áreas de actuação, dado serem diversas as prioridades. Por outro lado, ao manter a abrangência da sua intervenção, este Plano requer que os resultados pretendidos sejam obtidos num horizonte temporal mais alargado - os seis projectos mobilizadores propostos no capítulo dedicado à implementação da estratégia do INEFP abrangem diversas áreas e são interdependentes em algumas delas, pelo que será necessário mais tempo para que o resultado dos projectos seja mais visível.

#### 2.2.2. Visão, Missão, Objectivos Estratégicos e Valores

Com base nos elementos recolhidos na fase de diagnóstico e na selecção do cenário 2 para a definição da estratégia de actuação do INEFP apresenta-se, neste capítulo, uma proposta de declaração de Visão e Missão para o Instituto, considerando os principais objectivos estratégicos que este deverá procurar concretizar no futuro, bem como os valores que deverão balizar as suas actividades.



Figura 31. Visão e Missão do INEFP

### **Objectivos estratégicos**

Considerando as formulações de Visão e Missão definidas para o INEFP, foi identificado um conjunto de objectivos estratégicos, cuja concretização deverá permitir que o Instituto seja reconhecido como:

- Um **motor do desenvolvimento económico e social** de Moçambique pelo impacto da sua acção no fomento do emprego e na qualificação da população;
- Um agente que, em parceria com os actores institucionais e outras entidades públicas e privadas, **apoia a definição e implementa a estratégia nacional para o emprego e a formação profissional**, nomeadamente através da recolha de informação necessária à identificação das iniciativas a realizar;
- Um **gestor eficiente dos recursos públicos** existentes, que através da organização e planificação das suas iniciativas, da optimização dos seus recursos e do reforço das suas capacidades é capaz de implementar a estratégia nacional para o emprego e a formação profissional, maximizando as suas infra-estruturas e tornando-as financeiramente sustentáveis;

- Uma entidade dinamizadora de **serviços específicos para empresas** nos domínios do emprego e da formação profissional;
- Um promotor da oferta formativa nacional que **responde às necessidades dos candidatos ao emprego e do mercado de trabalho**, oferecendo cursos de formação profissional que dotam os participantes das competências requeridas pelo mercado de trabalho.

### Valores

Os valores institucionais definem e norteiam o funcionamento do INEFP, sendo compartilhados por todos os colaboradores do Instituto, orientando o seu comportamento no desempenho das suas funções. Assim, atendendo à filosofia de funcionamento do INEFP, à sua Visão e Missão, os valores nos quais se deve sustentar a sua actuação são os seguintes:



Figura 32. Valores do INEFP

- **Excelência:** Desempenhando as actividades e tarefas com elevado rigor e qualidade, procurando superar as expectativas dos clientes, parceiros e actores

sociais e incentivando a procura interna da melhoria contínua no desenvolvimento dos trabalhos;

- **Integridade:** Agindo com ética em todas as acções, por acreditar que as pessoas merecem respeito, honestidade, lealdade e justiça; preservando o património individual e social.
- **Interacção:** Fomentando um ambiente de igualdade, cooperação, companheirismo e forte comunicação entre os colaboradores e comunidade, fornecendo um verdadeiro serviço público;
- **Profissionalismo:** Procurando a satisfação dos clientes, internos e externos, através do trabalho de pessoas que se comprometem com a produtividade e a disciplina no alcançar de metas orientadas para o sucesso institucional, social e pessoal;
- **Responsabilidade Social:** Contribuindo para o progresso social e fomentando a qualificação da população e a sua integração no mercado laboral;
- **Transparência:** Adoptando um comportamento ético e imparcial para com todos os actores no desempenho das suas actividades, disponibilizando toda a informação necessária para o desenvolvimento de um trabalho construtivo.

### 2.2.3. Linhas de Orientação Estratégica

No sentido de concretizar os objectivos enunciados anteriormente para o INEFP, foi concebido um conjunto de linhas de orientação estratégica (LOE) que corporizam aquilo que deverão ser as principais apostas do Instituto nos próximos anos, contribuindo de forma decisiva para a prossecução da estratégia definida. Assim, foram desenvolvidas as seguintes 8 linhas de orientação estratégica:

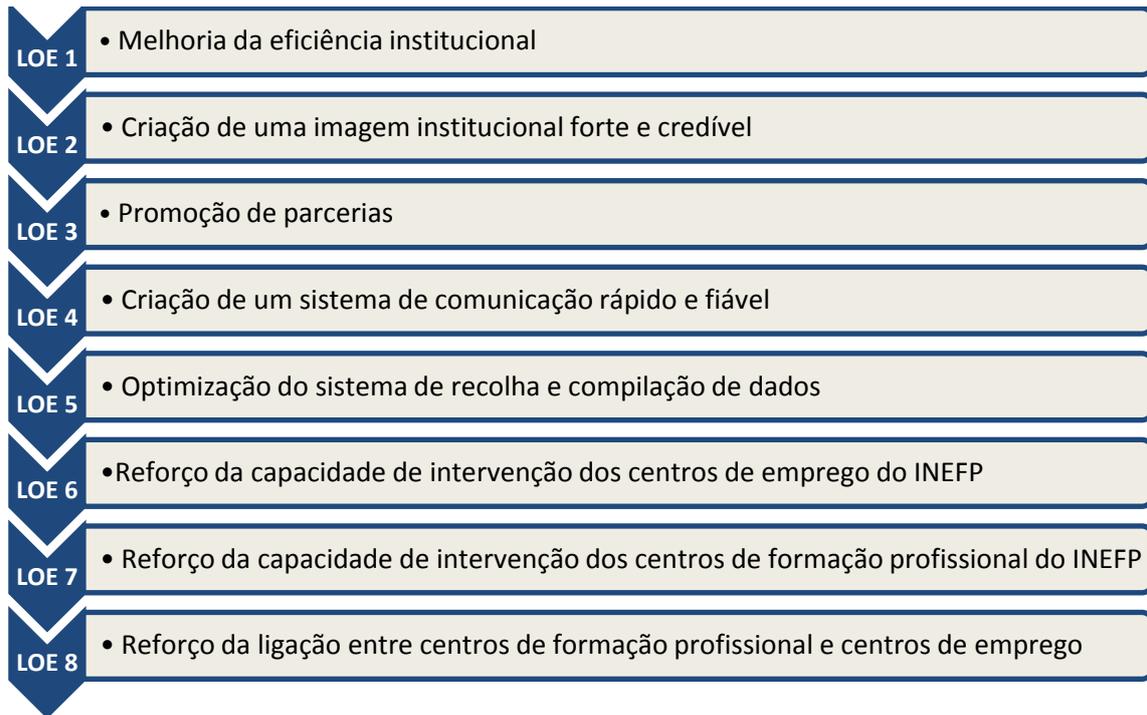


Figura 33. Linhas de orientação estratégica propostas para o INEFP

- **LOE 1: Melhoria da eficiência institucional**, através da revisão e do reforço da estrutura organizacional, do desenvolvimento das competências dos recursos humanos e do estabelecimento de uma clara cadeia de comando e controlo;
- **LOE 2: Criação de uma imagem institucional forte e credível**, baseada num serviço de excelência nas áreas do emprego e da formação profissional, na existência de infra-estruturas devidamente equipadas e na promoção de uma oferta abrangente através de canais de comunicação adequados, junto dos públicos-alvo seleccionados e de outras entidades parceiras;
- **LOE 3: Promoção de parcerias** com o sector privado e com entidades de cooperação internacional para o desenvolvimento de actividades, visando a melhoria da qualidade de vida em Moçambique, através do fomento do emprego e da qualificação da população;
- **LOE 4: Criação de um sistema de comunicação rápido e fiável**, intra- e interinstitucional, que promova a troca eficaz de informações necessárias à concretização das actividades;

- **LOE 5: Optimização do sistema de recolha e compilação de dados** sobre o emprego e a formação profissional, através do reforço do contacto com as entidades relevantes, da melhoria das condições de mobilidade dos colaboradores e da criação de ferramentas electrónicas que permitam a agilização deste processo;
- **LOE 6: Reforço da capacidade de intervenção dos centros de emprego do INEFP**, no sentido de alargar a sua actuação, abrangendo actividades como: contratação de trabalhadores estrangeiros, apoio à elaboração dos currículos dos candidatos ao emprego, organização de sessões de informação e esclarecimento, apoio em processos de recrutamento e selecção, definição de perfis profissionais, criação de sistemas de avaliação de desempenho, entre outros;
- **LOE 7: O reforço da capacidade de intervenção dos centros de formação profissional do INEFP**, através da criação de uma bolsa de formadores devidamente capacitados que permita a realização de actividades como: iniciativas de formação profissional gratuitas nas áreas rurais e nos centros urbanos, focalizadas nas temáticas da criação de negócios e em áreas que possibilitem o auto-emprego; prestação de serviços específicos em áreas do ramo industrial onde a oferta formativa actual não é suficiente;
- **LOE 8: Reforço da ligação entre centros de formação profissional e centros de emprego**, nomeadamente através da identificação das necessidades de qualificação dos candidatos ao emprego e respectivo encaminhamento para a entidade formadora mais adequada (preferencialmente um centro de formação profissional do INEFP).

#### 2.2.4. Articulação com a EEFP

A actuação do INEFP deve ser vista de forma plenamente integrada com a Estratégia de Emprego e Formação Profissional (EEFP) delineada para Moçambique. Desde logo, a própria actuação do Instituto é encarada pelo Governo Moçambicano como um dos

principais instrumentos para a implementação da EEFP, pelo que qualquer estratégia para o Instituto deve tomar como ponto de partida as diversas orientações e acções nacionais na área do emprego e da formação profissional, assim como os recursos e iniciativas necessários ao seu cumprimento.

Neste contexto, a definição das LOE propostas para o INEFP no âmbito do presente Plano encerra uma estreita ligação com vários dos objectivos estratégicos da EEFP, como se encontra ilustrado na tabela seguinte, onde são evidenciados os objectivos que encontram correspondência directa com as LOE.

Objectivos Estratégicos da EEFP	Correspondência com LOE do Plano Estratégico do INEFP							
	LOE 1	LOE 2	LOE 3	LOE 4	LOE 5	LOE 6	LOE 7	LOE 8
<b>Área do Emprego</b>								
1: Optar por políticas e programas de desenvolvimento económico que maximizem o crescimento do emprego						✓		✓
2: Criar um Sistema de informação sobre o mercado de emprego (SIME)			✓	✓	✓	✓		
3: Promover emprego, através de políticas activas de emprego						✓		
4: Apoiar a inserção laboral de grupos alvo especiais						✓	✓	✓
5: Promover a criação de emprego decente através de micro, pequenas e médias empresas (MPME's)						✓	✓	✓
6: Apoiar o sector informal pelo seu papel na economia e na criação de emprego.								
<b>Área da Formação Profissional</b>								
1: Melhorar a coordenação do sistema de formação			✓				✓	✓
2: Aumentar a relevância da formação profissional para responder à demanda da economia e do mercado de emprego					✓		✓	✓
3: Melhorar a qualidade da formação profissional	✓		✓				✓	✓
<b>Áreas transversais ao Emprego e Formação Profissional</b>								
1: Fortalecer o diálogo social tripartido			✓					
2: Melhorar o quadro normativo e os serviços da administração do trabalho	✓	✓	✓					
3: Fortalecer a Higiene e Segurança no Trabalho (HST)								
4: Incluir medidas preventivas sobre o HIV/SIDA na Promoção de Emprego								
5: Facilitar o Acesso a Serviços Financeiros								

Tabela 7. Correspondência entre os objectivos estratégicos da EEFP e as LOE propostas para o INEFP

### 2.2.5. Áreas de actuação

A interligação das diversas LOE evidenciadas no ponto anterior será decisiva para a intervenção nas 5 áreas de actuação definidas para o INEFP:



Figura 34. Áreas de actuação do INEFP

Seguidamente são descritas em maior detalhe as iniciativas a levar a cabo em cada uma das áreas de actuação do INEFP.

#### Emprego

Na área do Emprego, o INEFP tem como actividade principal a promoção das condições de empregabilidade da população activa desempregada e o apoio aos jovens na sua integração na vida activa. Por outro lado, o INEFP responde também às necessidades das entidades empregadoras em termos de recrutamento e selecção de profissionais. Por último, o INEFP actua como organizador e gestor do mercado de trabalho por delegação directa do MT, que define a estratégia e outorga as competências e responsabilidades ao INEFP no âmbito do emprego.

Neste sentido, na área do emprego, o INEFP deverá focar-se nas seguintes actividades:

ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPREGO	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Contribuir para a redução da taxa de desemprego, através do desenvolvimento e implementação de projectos para a geração de emprego e auto-emprego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos públicos-alvo mais carenciados e das lacunas no mercado de trabalho (ex: os jovens, as populações rurais ou as mulheres);</li> <li>• Identificação de parceiros para a execução dos projectos;</li> <li>• Disponibilização de recursos (físicos e/ou humanos);</li> <li>• Avaliação dos projectos, implementando medidas correctivas ou prolongando a execução dos mesmos.</li> </ul>

Tabela 8. Elaboração e implementação de políticas activas de emprego: objectivo e acções

APOIO NA PROCURA DE EMPREGO	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Orientar os candidatos ao emprego a rentabilizar as oportunidades que o mercado oferece.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação e informação aos candidatos sobre o seu perfil profissional;</li> <li>• Apoio na elaboração do currículo de cada candidato;</li> <li>• Optimização da oferta formativa existente em função do perfil do candidato;</li> <li>• Compatibilização do perfil do candidato com a oferta existente.</li> </ul>

Tabela 9. Apoio na procura de emprego: objectivo e acções

FOMENTO DO AUTO-EMPREGO	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Promover o empreendedorismo e orientar os empreendedores na criação de um negócio, dentro do quadro legal Moçambicano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização de um serviço de acompanhamento de empreendedores e formação para o auto-emprego;</li> <li>• Informação e assessoria sobre trâmites e obrigações legais para a criação e gestão de empresas;</li> <li>• Disponibilização de recursos e ferramentas para a elaboração de um plano de negócios e estudo da sua viabilidade;</li> <li>• Informação e assessoria sobre apoios e incentivos ao auto-emprego e sobre a rede de financiadores, públicos e privados, existentes no País.</li> </ul>

Tabela 10. Fomento do auto-emprego: objectivo e acções

SOLUÇÕES PARA ENTIDADES PATRONAIS	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Prestar serviços e apoios adequados às necessidades das empresas e de outras entidades patronais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitação de ofertas e definição dos perfis profissionais dos candidatos;</li> <li>• Apoio no recrutamento e selecção de candidatos;</li> <li>• Apoio na elaboração e gestão de contratos de trabalho;</li> <li>• Encaminhamento para empresas ou agências privadas de trabalho temporário ou de colocação autorizadas pelo INEFP, quando a oferta disponibilizada pelo INEFP não cobre as necessidades da entidade.</li> </ul>

Tabela 11. Soluções para entidades patronais: objectivo e acções

CENTROS DE EMPREGO	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Prestar apoio “in loco” às populações e implementar os projectos e as iniciativas de fomento do emprego, atendendo às necessidades da envolvente socioeconómica de cada província e distrito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio à contratação de trabalhadores estrangeiros;</li> <li>• Apoio na elaboração do currículo de cada candidato;</li> <li>• Organização de sessões de informação e esclarecimento sobre as ferramentas disponibilizadas pelo INEFP para o apoio ao emprego e à integração da vida activa;</li> <li>• Implementação das acções desenhadas para o apoio na procura de emprego, no fomento do auto-emprego e nas soluções para entidades patronais;</li> <li>• Recolha de dados sobre emprego.</li> </ul>

Tabela 12. Centros de emprego: objectivo e acções

### Formação Profissional

No que diz respeito à formação profissional, a principal finalidade do INEFP é o aumento das qualificações da população activa pela via da formação profissional, como parte integrante do conjunto do sistema educativo Moçambicano e em articulação com ele.

Assim, atendendo a esta finalidade, na área da formação profissional o INEFP deverá focar-se nas seguintes actividades:

SISTEMAS DE FORMAÇÃO E CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Tornar o INEFP o ponto de referência para a disponibilização de informação sobre os sistemas de formação e de certificação profissional, em articulação com os restantes sistemas de educação no País.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento de informação relevante sobre o sistema Moçambicano de formação profissional;</li> <li>• Fornecimento de informação sobre o sistema nacional de certificação profissional e sobre o sistema nacional de reconhecimento, validação e certificação de competências;</li> <li>• Articulação com as entidades competentes dos sistemas nacionais educativos, nomeadamente, o sistema de educação profissional;</li> <li>• Acesso à classificação nacional de profissões;</li> <li>• Divulgação dos conteúdos funcionais das profissões regulamentadas e respectiva legislação de suporte.</li> </ul>

Tabela 13. Sistemas de formação e certificação profissional: objectivo e acções

OFERTA FORMATIVA	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Desenhar e implementar um portfólio de cursos e acções formativas com base na procura, em colaboração com os parceiros sociais e maximizando os recursos e infra-estruturas existentes, numa perspectiva de serviço público auto-sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopção da classificação nacional de profissões;</li> <li>• Criação de um portfólio de infra-estruturas e serviços de formação do INEFP;</li> <li>• Segmentação do mercado-alvo e criação de oferta formativa para públicos-alvo diferenciados;</li> <li>• Desenho dos cursos de formação, incluindo a formação para empreendedores e formação de formadores;</li> <li>• Elaboração de manuais formativos de apoio às várias áreas formativas;</li> <li>• Avaliação e atribuição de certificações.</li> </ul>

Tabela 14. Oferta formativa: objectivo e acções

CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Prestar apoio “in loco” às populações e implementar os projectos e as iniciativas de formação profissional, atendendo às necessidades da envolvente socioeconómica de cada província e distrito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços de formação profissional, onde a oferta formativa de carácter privado não é suficiente ou é de menor qualidade;</li> <li>• Recolha de dados sobre necessidades de formação.</li> </ul>

Tabela 15. Centros de formação profissional: objectivo e acções

ENTIDADES FORMADORAS	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Prestar serviços no âmbito das competências do INEFP e divulgar a oferta de formação profissional dos centros de formação do INEFP e de outros agentes de formação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação técnica e de reconhecimento da capacidade de entidades privadas para intervir no âmbito da formação profissional;</li> <li>Disseminação das entidades formadoras existentes no País;</li> <li>Certificação profissional.</li> </ul>

Tabela 16. Entidades formadoras: objectivo e acções

FORMAÇÃO DE FORMADORES	
OBJECTIVO	ACÇÕES
Promover a qualidade e a profissionalização da função do formador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição do currículo formativo para formadores;</li> <li>Definição do processo de certificação de formadores;</li> <li>Formação e certificação de formadores.</li> </ul>

Tabela 17. Formação de formadores: objectivo e acções

### Estatísticas

Relativamente à área de actuação associada às estatísticas, é expectável a consolidação, por parte do INEFP, de um sistema de informação sobre o emprego e a formação profissional no País, que possibilite a disponibilização de um conjunto alargado de indicadores necessários à caracterização, acompanhamento e avaliação destas duas vertentes.

Desta forma, nesta área o INEFP deverá focar-se nas seguintes actividades:

AGENDA ESTATÍSTICA
ACÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de uma agenda estatística para o sector do emprego e formação profissional em articulação com o Instituto Nacional de Estatística (INE) (ex: Inquérito ao Sector Informal, Inquérito ao Emprego) e com o MT;</li> <li>Coordenação das estatísticas registadas através dos centros de emprego e de formação profissional (do INEFP e outras entidades).</li> </ul>

Tabela 18. Agenda estatística: acções

ESTUDOS
ACÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de estudos acerca de oportunidades em sectores socioeconómicos considerados chave para o desenvolvimento de Moçambique;</li> <li>• Elaboração de estudos sobre os quadros de pessoal e as necessidades de formação nas empresas;</li> <li>• Identificação de medidas de intervenção de acordo com os resultados dos inquéritos e estudos.</li> </ul>

Tabela 19. Estudos: acções

### Apoio e Incentivos

No que se refere aos apoios e incentivos, a principal actividade do INEFP deverá ser informar e apoiar a população Moçambicana sobre iniciativas específicas para determinados públicos (como as mulheres, os jovens, as pessoas com deficiência e os imigrantes), de iniciativa própria ou promovidas no âmbito de protocolos de cooperação com entidades externas.

### Parcerias e Protocolos

Relativamente às parcerias e protocolos, o papel do INEFP deverá incidir na definição e implementação de iniciativas e acções dirigidas a públicos-alvo específicos para a melhoria da qualificação da população e para o aumento do emprego, assim como iniciativas dirigidas ao próprio INEFP, visando a optimização institucional e a capacitação dos seus quadros.

Na figura seguinte encontra-se ilustrada a interligação entre as diversas áreas de actuação do INEFP.

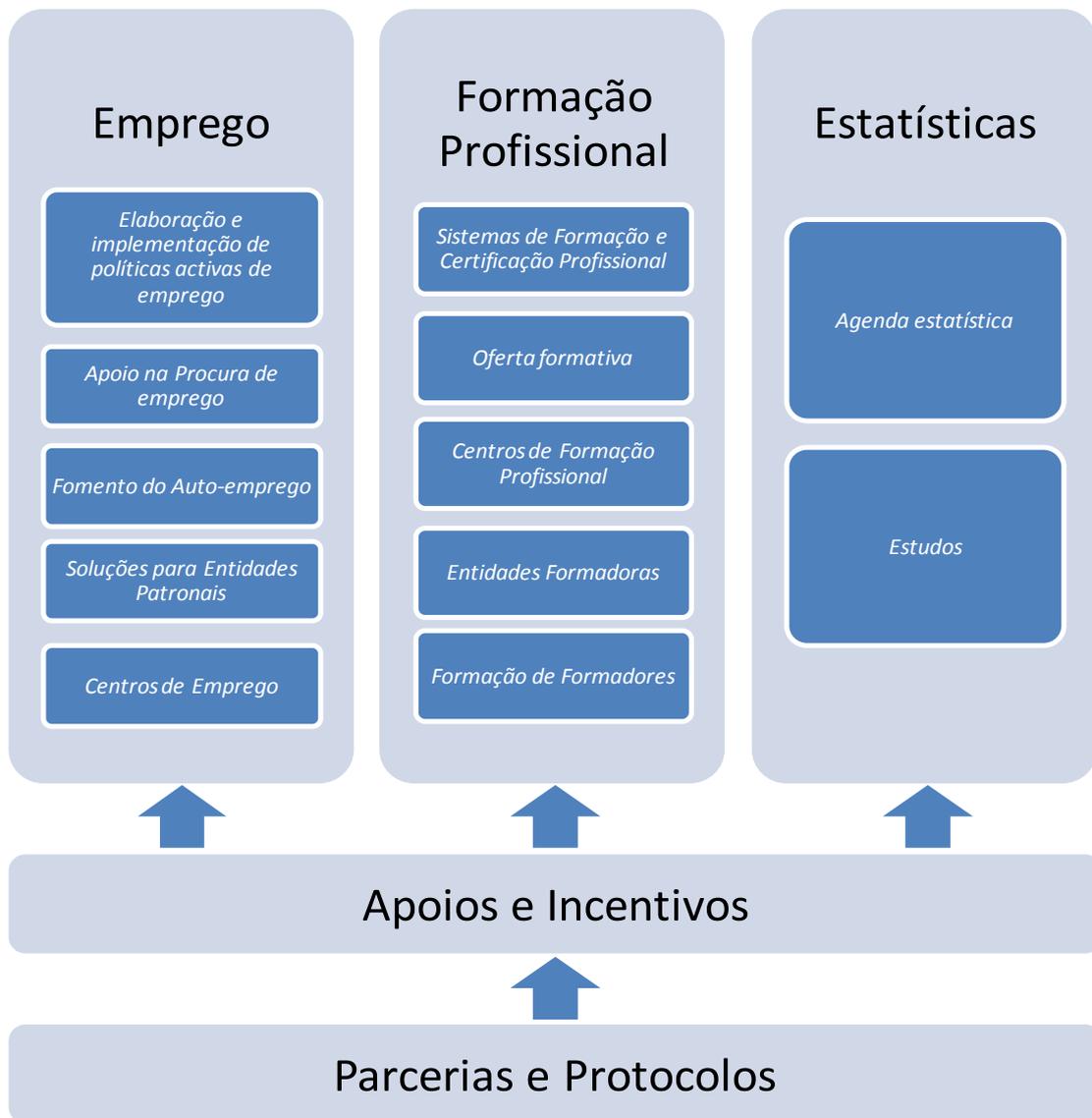


Figura 35. Quadro resumo das áreas de actuação do INEFP

### 2.2.6. Elementos organizacionais e estruturas de gestão a criar para sustentar a implementação da estratégia

O cenário definido para a estratégia a adoptar pelo INEFP é, como referido, um cenário de continuidade, que pretende otimizar os recursos existentes e alavancar as competências do INEFP através da melhoria das condições internas da instituição, quer ao nível das suas infra-estruturas, quer ao nível dos seus recursos humanos e da criação de redes de cooperação e sinergias entre os diferentes actores envolvidos nos âmbitos do emprego e a formação profissional em Moçambique.

Neste contexto, propõe-se que o organigrama do INEFP se mantenha praticamente inalterado, contemplando somente alguns ajustamentos que reflectam o real funcionamento do Instituto, como por exemplo a criação do Departamento Jurídico e de uma unidade dedicada à informática, que deverá integrar o Departamento de Administração. Eventualmente, poderá ser ainda considerada pertinente a criação de um Departamento de Comunicação e Promoção, a integrar a Direcção de Administração, Finanças e Pessoal ou, em alternativa, a atribuição das tarefas ligadas à comunicação e promoção ao Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação.

Indo ao encontro do que foi já referido no capítulo relativo ao diagnóstico, deverá procurar-se que cada unidade organizacional esteja efectivamente em pleno funcionamento, com o número de colaboradores adequado e com uma consciência clara dos seus objectivos e tarefas. Neste sentido, será importante assegurar que cada uma das 4 Direcções (Emprego; Formação Profissional; Estudos e Planeamento; Administração, Finanças e Pessoal) tem um director capaz de orientar as actividades dos departamentos sob a sua responsabilidade.

Será importante também criar condições para o efectivo funcionamento do Conselho de Administração ou, em alternativa, reequacionar a sua existência ou mesmo a composição e modo de funcionamento propostos para o mesmo.

Propõe-se ainda que o papel do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação seja reforçado, de modo a concentrar não só as tarefas relativas à cooperação internacional mas também nacional, criando condições para que a gestão das parcerias e dos protocolos de colaboração com as diversas entidades externas seja coordenada por uma só unidade orgânica.

Adicionalmente, deverá promover-se o reforço da estrutura existente, optimizando o modelo de gestão e as práticas associadas aos recursos humanos. Este processo passa por uma revisão e optimização da organização interna, da distribuição dos recursos, das competências necessárias à concretização da Missão da instituição, dos processos internos de liderança, bem como das medidas existentes para a atracção, integração e

avaliação dos colaboradores. Assim, o organigrama do INEFP deverá ser reforçado por uma melhor definição da cadeia de comando, execução e controlo e por uma estrutura de comunicação mais eficiente.

Seguidamente são sistematizadas as principais alterações organizacionais propostas:

OBJECTIVOS	MEDIDAS PROPOSTAS
<b>Ajustamento do organigrama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação do Departamento Jurídico (integrado na Direcção de Administração, Finanças e Pessoal);</li> <li>- Criação de uma unidade, dentro do Departamento de Administração, dedicada à informática;</li> <li>- Alteração da designação do “Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação” para “Departamento de Planeamento, Cooperação e Documentação”, passando este a concentrar as tarefas relativas à cooperação internacional mas também nacional;</li> <li>- Eventual criação de um Departamento de Comunicação e Promoção (integrado na Direcção de Administração, Finanças e Pessoal).</li> </ul>
<b>Implementação real do constante do organigrama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada em funcionamento de todas as direcções e departamentos;</li> <li>- Entrada em funcionamento do Conselho de Administração ou reequacionamento da sua existência e/ou modo de funcionamento.</li> </ul>
<b>Optimização do modelo de gestão e práticas associadas aos recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão e optimização da organização interna e da distribuição dos recursos,</li> <li>- Desenvolvimento das competências necessárias;</li> <li>- Reforço da capacidade de atracção, integração e avaliação dos colaboradores;</li> <li>- Definição dos processos internos de liderança e da cadeia de comando, execução e controlo;</li> <li>- Definição de uma estrutura de comunicação mais eficiente.</li> </ul>

Tabela 20. Alterações organizacionais propostas para o INEFP

### **2.2.7. Individualidades e entidades públicas e privadas a envolver**

Como parte da sua missão de articulação entre os diversos actores envolvidos nas políticas de emprego e formação profissional em Moçambique, o INEFP deverá estabelecer uma forte rede de cooperação entre os *stakeholders* principais, com o objectivo de rentabilizar e otimizar recursos e de responder de uma forma conjunta, eficaz e eficiente às necessidades da população Moçambicana nas suas áreas de actuação.

Estes actores envolvem entidades públicas e privadas que actuam em diversos âmbitos e a diversas escalas, desde entidades institucionais, como os diversos Ministérios que definem as condicionantes conjunturais nas que o INEFP desenvolve a sua actividade; passando por entidades patronais, como as Associações Industriais, Comerciais e Económicas a operar no País; até entidades externas de apoio ao desenvolvimento e de cooperação internacional. Todos eles constituem peças chave para o desenvolvimento estratégico do INEFP no futuro próximo, completando e alavancando recursos físicos e humanos e apoiando a definição do caminho a seguir.

Com o objectivo de integrar todos os aspectos desenvolvidos dentro da estratégia e melhor perceber a rede de trabalho a estabelecer, foi desenvolvida a seguinte tabela, que contém as entidades públicas e privadas que apoiam o INEFP no cumprimento da sua Missão e junto das quais o Instituto deverá procurar actuar de uma forma mais proactiva.

ÁREA DE ACTUAÇÃO	ACTIVIDADE	ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	INDIVIDUALIDADES E ENTIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS A ENVOLVER
Emprego	Elaboração de políticas activas de emprego	- Direcção de Emprego - Direcção de Estudos e Planeamento	- MT (Ministério do Trabalho) - CCT (Comissão Consultiva de Trabalho) - Direcções Provinciais de Trabalho - AIMO (Associação Industrial de Moçambique) - ACM (Associação Comercial de Moçambique) - CTA (Confederação de Associações Económicas de Moçambique)
	Implementação de políticas activas de emprego	- Centros de Emprego	
	Apoio na Procura de emprego	- Centros de Emprego	
	Fomento do Auto-emprego	- Direcção de Emprego - Centros de Emprego	
	Soluções para Entidades Patronais	- Direcção de Emprego - Centros de Emprego	- AIMO - ACM - CTA
Formação Profissional	Sistemas de Formação e Certificação Profissional	- Direcção de Formação Profissional - Direcção de Estudos e Planeamento	- MT - ME (Ministério da Educação) - COREP
	Oferta formativa	- Direcção de Formação Profissional - Centros de Formação Profissional	- Escola de Estudos Laborais
	Entidades formadoras	- Direcção de Formação Profissional	
	Formação de Formadores	- Direcção de Formação Profissional	
Estatísticas	Elaboração de uma agenda estatística	- Departamento de Estudos e Planeamento	- INE
	Elaboração de estudos	- Departamento de Estudos e Planeamento	
	Identificação de medidas de intervenção	- Direcção de Emprego - Direcção de Formação Profissional - Departamento de Estudos e Planeamento	- MT - CCT - ME
	Coordenação das estatísticas registadas através dos Centros de Emprego e de Formação Profissional	- Departamento de Estudos e Planeamento - Centros de Emprego - Centros de Formação Profissional	
Apoios e Incentivos	Informação e Assessoria de iniciativas e acções específicas para colectivos definidos	- Centros de Emprego - Centros de Formação Profissional	
Parcerias e Protocolos	Desenho e implementação de iniciativas e acções específicas	- Departamento de Estudos e Planeamento - Direcção de Emprego - Direcção de Formação Profissional	- MT, ME, MJD (Ministério da Juventude e Desporto). - PNUD - OIT - GTZ - Outras ONG - Outros Fundos de Cooperação Internacional

Tabela 21. Matriz Operacional do INEFP

### 3. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para o cumprimento da estratégia do INEFP nos próximos 5 anos e para uma intervenção eficiente nas áreas de actuação definidas, foi desenvolvida uma carteira de **projectos mobilizadores**, que permitirão, de uma forma complementar, concretizar as diversas LOE. Os projectos propostos destinam-se a melhorar a eficiência do INEFP, criando condições para que o Instituto possa, não só concretizar de modo mais eficiente a EEFP, mas também aferir esta concretização de modo mais eficaz.

Associado a esta carteira de projectos, é proposto um sistema de controlo e monitorização, que permitirá assegurar o cumprimento das metas de cada projecto e inserir medidas correctivas em tempo útil.

#### 3.1. Definição da carteira de projectos mobilizadores

A carteira de projectos mobilizadores propostos para o INEFP integra os seguintes 6 projectos:



Figura 36. Projectos mobilizadores propostos para o INEFP

Seguidamente é efectuada uma apresentação detalhada de cada projecto, com orientações metodológicas para a sua implementação. A descrição de cada projecto inclui um conjunto de secções:

<b>Secções incluídas em cada projecto mobilizador</b>
Descrição
Objectivos
Resultados esperados
Metodologia
Quadro de responsabilidades
Cronograma de execução
Orçamento previsto e fontes de financiamento
Fontes de financiamento
Métricas de sucesso/Indicadores de realização
Materiais de apoio (quando considerado pertinente)

**Tabela 22. Secções incluídas na descrição de cada projecto mobilizador**

### 3.1.1. Projecto Mobilizador 1. INEFP ADN



#### P1. INEFP ADN - Optimização da estrutura organizacional

##### Descrição

Este projecto envolve a optimização da estrutura organizacional do INEFP e das práticas de gestão de recursos humanos actualmente implementadas no Instituto. Adicionalmente, propõe-se a inclusão, neste projecto, de um processo interno de reflexão sobre as questões ligadas à obtenção de receitas por parte do INEFP.

Inicialmente, será feita uma análise detalhada do actual estado do INEFP ao nível da sua organização interna, distribuição de recursos, competências necessárias à concretização da Missão da instituição, processos internos de liderança e medidas existentes para a atracção, integração e avaliação dos colaboradores. Como ponto de partida deste trabalho, poderá ser usado o diagnóstico contido no presente documento, no qual foram já sinalizadas algumas áreas de melhoria no que diz respeito à estrutura organizacional. Posteriormente, o projecto prevê a revisão da actual afectação interna dos recursos humanos aos diversos serviços/ funções/ delegações, procurando associar a cada função os colaboradores que detêm as competências necessárias ao seu exercício, sendo promovida uma distribuição de funções e responsabilidades de acordo com o perfil de cada colaborador e sendo estabelecido o funcionamento da cadeia de controlo e comando. Por fim, serão definidos os procedimentos a adoptar pelo INEFP no âmbito do recrutamento e selecção de novos colaboradores e da avaliação do desempenho dos quadros, procurando assegurar a resposta às necessidades internas ao nível de competências e a monitorização dos resultados alcançados pelos recursos humanos.

No que concerne à implementação dos novos procedimentos, esta deverá iniciar com a promoção de acções de sensibilização junto dos colaboradores, com o objectivo de esclarecer as alterações que estes procedimentos irão trazer ao funcionamento da

instituição e às suas rotinas de trabalho diárias. Como objectivo adicional, também se pretende o envolvimento e motivação dos colaboradores para este processo.

Adicionalmente, esta implementação deverá ocorrer de um modo faseado, ou seja, deverão ser seleccionadas delegações piloto para a adopção dos novos processos, no sentido de compreender a necessidade de efectuar ajustes aos mesmos antes de os aplicar a todo o universo do INEFP.

Por último, este processo contará com o apoio de instituições de natureza similar noutros países (como outros Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa – PALOP - ou países europeus), no sentido de promover o intercâmbio de experiências e boas práticas, assim como prestar apoio ao INEFP na implementação da sua nova estratégia, que começa pela optimização da sua estrutura organizacional.

### **Objectivos**

Este projecto tem como finalidade proceder a uma revisão da estrutura organizacional do INEFP, no sentido de melhorar os procedimentos associados à gestão de recursos humanos actual, promovendo uma maior eficácia e competitividade, com vista a dotar o Instituto de uma estrutura adaptada às exigências actuais e futuras do mercado.

### **Resultados esperados**

- Definição do organigrama do INEFP;
- Definição de perfis funcionais;
- Desenho dos fluxogramas comunicacionais;
- Estabelecimento de um processo de recrutamento e selecção de novos colaboradores e de serviços externos;
- Estabelecimento de um processo de avaliação de desempenho dos colaboradores e de serviços externos;
- Definição de linhas de orientação para o desenvolvimento de uma carta de serviços prestados pelo INEFP com uma tabela de preços associada.

**Metodologia**

Fase I	Conhecimento da realidade INEFP
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da estrutura actual de recursos humanos (número de colaboradores, distribuição por função, distribuição por habilitações, distribuição por local de trabalho, tipo de contrato) nos serviços centrais e delegações provinciais;</li> <li>• Análise das funções existentes e requisitos das mesmas (objectivos da função, actividades afectas a cada função, competências requeridas, dependências e relações com outras funções);</li> <li>• Análise da cadeia de comando e controlo (identificação das chefias, processos de tomada de decisão);</li> <li>• Análise dos procedimentos actuais de recrutamento e selecção e de avaliação de desempenho de colaboradores e de serviços externos (etapas, intervenientes, processos de tomada de decisão);</li> <li>• Reflexão interna sobre a obtenção de receitas por parte do INEFP<sup>15</sup>.</li> </ul>
Fase II	Redefinição de processos internos
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinição da estrutura de recursos humanos (número de colaboradores, distribuição por função, distribuição por habilitações, distribuição por local de trabalho, tipo de contrato) nos serviços centrais e delegações provinciais;</li> <li>• Redefinição das funções existentes e requisitos das mesmas (objectivos da função, actividades afectas a cada função, competências requeridas, dependências e relações com outras funções);</li> <li>• Redefinição da cadeia de comando e controlo (identificação das chefias, processos de tomada de decisão);</li> <li>• Redefinição dos procedimentos de recrutamento e selecção e de avaliação de desempenho de colaboradores e de serviços externos (etapas, intervenientes, processos de tomada de decisão);</li> <li>• Definição de linhas de orientação para o desenvolvimento de uma carta de serviços prestados pelo INEFP.</li> </ul>
Fase III	Sensibilização dos quadros
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarização e divulgação das sessões de sensibilização junto dos colaboradores do INEFP, no sentido de esclarecer sobre as alterações a implementar na gestão de recursos humanos do Instituto;</li> <li>• Realização de seminários com representantes de instituições de natureza similar ao INEFP para o intercâmbio de experiências e boas práticas;</li> <li>• Promoção de sessões de sensibilização.</li> </ul>

<sup>15</sup> Esta reflexão deverá envolver inicialmente o colectivo de direcção do INEFP e ser depois alargada aos delegados provinciais, abordando, entre outras, as seguintes questões: Que serviços podem ser cobrados pelo INEFP e em que regime? Considerando a Missão do INEFP, qual é o limite entre a sua obrigação de proporcionar serviços gratuitos e o direito de cobrar pelos seus serviços? Até que ponto uma estratégia para a obtenção de receitas poderá ser delineada pelo INEFP a nível central e não deverá ficar ao critério das delegações provinciais, já que cada delegação efectua a sua gestão financeira?

<b>Fase IV</b>	<b>Implementação piloto e avaliação</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopção dos novos procedimentos em locais a designar;</li> <li>• Avaliação do impacto;</li> <li>• Avaliação e realização de ajustes aos procedimentos.</li> </ul>
<b>Fase V</b>	<b>Implementação geral e avaliação</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação dos novos procedimentos às restantes estruturas;</li> <li>• Avaliação das acções promovidas dentro do âmbito do projecto.</li> </ul>

Tabela 23. Metodologia proposta para o P1. INEFP ADN

**Quadro de responsabilidades**

<b>Quadro</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Director Geral do INEFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar todas as fases de desenvolvimento do projecto, assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos e o nível de qualidade esperado.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar o levantamento da estrutura actual de recursos humanos, funções existentes e requisitos das mesmas, cadeia de comando e controlo, procedimentos actuais de recrutamento e selecção e de avaliação de desempenho, nos serviços centrais e delegações provinciais;</li> <li>• Analisar a estrutura actual de recursos humanos, funções existentes e requisitos das mesmas, cadeia de comando e controlo;</li> <li>• Efectuar um planeamento para a realização e divulgação das sessões de sensibilização dos quadros;</li> <li>• Coordenar a implementação das sessões de sensibilização;</li> <li>• Coordenar a adopção dos novos procedimentos durante a fase piloto;</li> <li>• Coordenar a adopção dos novos procedimentos durante a fase de implementação geral;</li> <li>• Realizar a avaliação do impacto;</li> <li>• Efectuar ajustes aos procedimentos em resultado das avaliações.</li> </ul>
<b>Delegados provinciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a implementação das sessões de sensibilização nas delegações provinciais;</li> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações necessárias relativas à avaliação do impacto da implementação piloto e da implementação geral.</li> </ul>

<b>Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação, em colaboração com Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar o pedido de apoio para a implementação do projecto. O apoio a solicitar poderá incluir aspectos como: contratação de formadores/consultores especializados na área de gestão, em geral, e da gestão dos recursos humanos, em particular;</li> <li>• Coordenar potenciais visitas de representantes de instituições de apoio à formação profissional e emprego noutros países, para o intercâmbio e a partilha de experiências e boas práticas.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Administração, em colaboração com Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar a organização logística das sessões de sensibilização e da implementação dos novos procedimentos, procurando rentabilizar os recursos em termos de deslocações, instalações, materiais, etc.</li> </ul>

Tabela 24. Quadro de responsabilidades proposto para o P1. INEFP ADN

### Cronograma de execução

Fases \ Semestres	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
Fase I	■									
Fase II		■								
Fase III			■							
Fase IV				■	■					
Fase V						■	■			

Tabela 25. Cronograma de execução proposto para o P1. INEFP ADN

### Orçamento previsto e fontes de financiamento

O orçamento previsto para a realização deste projecto é de **86.600 US\$**. O cálculo dos valores associados a este orçamento é desenvolvido no próximo capítulo (Plano de Investimentos e Financiamento).

Relativamente às fontes de financiamento, propõe-se o apoio de entidades e agências de cooperação internacional para a contratação de formadores/consultores especializados nas áreas da gestão, em geral, e da gestão de recursos humanos, em particular.

### **Métricas de sucesso/Indicadores de realização**

Análise das acções implementadas, relativamente ao estipulado no plano de acção:

- Organigrama do INEFP;
- Perfis funcionais descritos;
- Fluxograma de comunicação;
- Procedimento de recrutamento e selecção de colaboradores;
- Número de colaboradores seleccionados utilizando os novos procedimentos;
- Procedimento de selecção para a contratação de serviços externos;
- Procedimento de avaliação de desempenho dos colaboradores;
- Procedimento de avaliação de desempenho de prestadores de serviços externos;
- Número de colaboradores presentes nas acções de sensibilização;
- Número de colaboradores avaliados de acordo com os novos procedimentos;
- Número de prestadores de serviços seleccionados com base nos novos procedimentos;
- Número de prestadores de serviços avaliados com base nos novos procedimentos.

### **Materiais de apoio**

Para apoiar o desenvolvimento deste projecto são apresentados os seguintes materiais:

- a. Questionário de levantamento de informação;
- b. Guião de entrevista a responsável de secção/departamento;
- c. Modelo de perfil funcional.

### a. Questionário de Levantamento de Informação

Este questionário tem como objectivo reunir os dados necessários ao reconhecimento efectivo das funções desempenhadas pelos vários colaboradores. É importante referir que as respostas a estes questionários são confidenciais.

*A completar com a apresentação dos objectivos do questionário e menção à questão da confidencialidade. Incluir ainda uma mensagem de agradecimento pela colaboração.*

#### Identificação do/a Colaborador/a

Nome:

Idade:

Habilitações académicas:

Formação profissional relevante:

Há quanto tempo trabalha na instituição:

menos de 5 anos

entre 5 e 10 anos

mais de 10 anos

Função que desempenha actualmente:

1. Assinale, por favor, no organigrama abaixo, a secção/departamento onde desempenha a sua função:

*(inserir organigrama da instituição)*

2. Indique, desde que trabalha nesta instituição, as funções que já desempenhou na mesma e o período de tempo que esteve afecto a cada uma delas:

Função	Período

#### Descrição da Função

3. Identifique o seu superior hierárquico:

---



---

4. Indique quais as pessoas com quem trabalha diariamente:

*	Nome	Função

\*Assinale com "X" as pessoas que são coordenadas por si e com "O" as pessoas que lhe dão orientações sobre o trabalho a desenvolver

5. Indique quais os principais objectivos da sua função no seio da actividade da organização:

---

6. Liste as principais actividades e tarefas que desempenha diariamente na sua função:

---

7. Liste as principais competências que uma pessoa na sua função deverá ter:

---

Como avalia a sua função actual:

Assinalar com um X a opção escolhida

A. Trabalho/Tarefas		NA*	1	2	3	4	
Estou contente com as minhas tarefas	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
As minhas tarefas são claras	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
Sei executar as minhas tarefas	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Assinalar com um X a opção escolhida

B. Condições de trabalho		NA*	1	2	3	4	
Estou satisfeito/a com as condições em que trabalho	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O meu local de trabalho é adequado ao desempenho das minhas funções	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
Estou satisfeito/a com o meu horário de trabalho	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Assinalar com um X a opção escolhida

C. Competências pessoais		NA*	1	2	3	4	
Possuo as competências necessárias para desempenhar a minha função	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
Recebo formação adequada para o desempenho da minha função	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Assinalar com um X a opção escolhida

D. Supervisão/gestão		NA*	1	2	3	4	
Estou satisfeito/a com o meu superior hierárquico	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O meu superior dá-me toda a informação de que necessito para	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

executar o meu trabalho correctamente							
O meu superior informa-me quando desempenho bem as minhas funções	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O meu superior informa-me quando não desempenho bem as minhas funções	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O meu superior motiva-me para o trabalho	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

8. Indique quais os factores que poderiam ajudá-lo a desempenhar melhor a sua função:

---



---

9. Indique quais os factores que impedem um melhor desempenho da sua função:

---



---

**Outras questões**

10. Se pudesse melhorar alguma coisa na instituição onde trabalha, o que seria?

---



---

11. O que é para si o “melhor” de se trabalhar nesta instituição?

---



---

12. Deixe aqui outros comentários que julgue importante mencionar.

---



---

(Fim do Questionário)

### b. Guião de entrevista a responsável de secção/departamento

Os dados recolhidos no questionário anterior devem ser complementados com a realização de entrevistas individuais a alguns elementos da organização, nomeadamente responsáveis de departamento/secções:

*A completar com a apresentação dos objectivos do questionário e menção à questão da confidencialidade. Incluir ainda uma mensagem de agradecimento pela colaboração.*

#### Identificação do/a Responsável

Nome:

Idade:

Habilitações académicas:

Formação profissional relevante:

Há quanto tempo trabalha na instituição:

menos de 5 anos

entre 5 e 10 anos

mais de 10 anos

Secção pela qual é responsável actualmente:

#### Caracterização da Secção/Departamento

1. Indique quais os principais objectivos da secção/departamento pela qual é responsável no seio da actividade da entidade:

---



---

2. Liste as principais **actividades e tarefas** que estão associadas à secção/departamento:

---



---

3. Liste as **principais competências** que os recursos humanos afectos à secção deverão possuir para desempenhar correcta e adequadamente as actividades correspondentes:

---



---

4. Descreva a **posição hierárquica** da secção no seio da entidade e a relação com as restantes secções/departamentos:

---



---

5. Descreva o **fluxo de comunicação** da secção pela qual é responsável (recebe informação de quem/onde; remete informação a quem; que tipo de relações há entre esta secção e as restantes secções/departamentos da entidade):

---



---

6. Descreva os **meios de comunicação** utilizados na secção pela qual é responsável para transmitir/recepcionar informação:

---



---

7. Quais os **pontos fortes e pontos fracos** da secção/departamento?

8. Quais as **ameaças** e oportunidade que pairam sobre a secção/departamento?

---

9. De que modo é **avaliado o desempenho** da secção/departamento:

---

Como avalia actualmente a secção/departamento pelo qual é responsável?

Assinalar com um X a opção escolhida

A. Objectivos/Actividades		NA*	1	2	3	4	
Os objectivos estão claramente definidos	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
As actividades estão claramente definidas	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
As pessoas que trabalham na secção/departamento têm pleno conhecimento dos objectivos da mesma	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
As pessoas que trabalham na secção/departamento têm pleno conhecimento das actividades a realizar na mesma	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Assinalar com um X a opção escolhida

B. Condições de trabalho		NA*	1	2	3	4	
Estou satisfeito/a com as condições de trabalho da secção/departamento	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O local de trabalho é adequado ao desempenho das actividades previstas	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O horário de trabalho da secção é adequado às actividades previstas	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Assinalar com um X a opção escolhida

C. Recursos Humanos		NA*	1	2	3	4	
Os trabalhadores da secção/departamento possuem as competências e conhecimentos necessários ao desempenho das diversas actividades	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O número de trabalhadores da secção/departamento é suficiente para as actividades previstas	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
Aos trabalhadores é disponibilizado	Completamente	<input type="checkbox"/>	Inteiramente				

tempo para participar em iniciativas formativas	em desacordo	<input type="checkbox"/>	de acordo				
Os trabalhadores estão motivados no desempenho das suas funções	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
O ambiente de trabalho é positivo	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Assinalar com um X a opção escolhida

**D. Mercado/clientes**

NA\*    1    2    3    4

Os serviços da secção/departamento são bem avaliados pelos seus utentes	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
Os serviços da secção/departamento são bem recebidos	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				
A procura dos serviços da secção/departamento está a aumentar	Completamente em desacordo	<input type="checkbox"/>	Inteiramente de acordo				

\* Não Aplicável

Observações:

---



---

10. Indique quais os factores que poderiam **contribuir para um melhor desempenho** da secção/departamento:

---



---

11. Indique quais os factores que **impedem um melhor desempenho** da secção/departamento:

---



---

12. Outros comentários importantes a mencionar.

---



---

(Fim do guião de entrevista)

### c. Modelo de perfil funcional

Com base na informação recolhida através da aplicação dos instrumentos apresentados anteriormente, poderão ser construídos os perfis funcionais associados a cada uma das funções. Estes não devem ser vistos como estancques, mas antes como dinâmicos, devendo, sempre que necessário, ser revistas as tarefas e responsabilidades associadas a cada função. A análise da informação recolhida irá permitir a realização de ajustes ao organigrama funcional da entidade.

Do perfil funcional devem constar: indicação da área funcional a que pertence, nome da função, objectivos, tarefas, meios e instrumentos de apoio, competências, responsabilidades, relações com outros colaboradores e condições de trabalho. Seguidamente apresenta-se parte do perfil funcional de um Coordenador dos Serviços Administrativos e Financeiros realizado no âmbito de um trabalho desenvolvido pela SPI junto de outra entidade.

Área funcional	Serviços Administrativos e Financeiros
<b>Função</b>	<b>Coordenador(a) dos Serviços Administrativos e Financeiros</b>
<b>Objectivo</b>	Coordenar o desenvolvimento de todas as actividades, tarefas e responsabilidades inerentes aos serviços administrativos e financeiros da instituição, zelando pela correcta organização dos mesmos a nível contabilístico e de gestão.
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar e realizar o atendimento ao público nos serviços administrativos e financeiros, nomeadamente no que diz respeito a recebimentos e pagamentos;</li> <li>• Coordenar todas as actividades associadas ao registo de documentos contabilísticos, arquivo e registo em suportes informáticos;</li> <li>• Coordenar e monitorizar as contas da instituição, bem como os fluxos e movimentos de valores (receitas e custos);</li> <li>• Coordenar o cumprimento de todas as obrigações fiscais da instituição;</li> <li>• Assegurar um eficiente controlo e registo das faltas, horas extraordinárias, férias, vencimentos, etc.</li> <li>• Controlar e verificar todos os pagamentos externos e respectivo processo;</li> <li>• Controlar e coordenar o registo de entrada e saída de correspondência.</li> </ul>
<b>Meios de apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefone, Secretária e cadeira, Computador, Acesso à Internet</li> </ul>
<b>Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser organizado, rigoroso e responsável na execução das tarefas;</li> <li>• Ser assertivo na coordenação das actividades e na liderança das tarefas;</li> <li>• Ser educado, prestável e assertivo no atendimento;</li> <li>• Habilitações ao nível de licenciatura.</li> </ul>
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de forma eficaz os clientes;</li> <li>• Garantir articulação com a Direcção, assegurando que a comunicação com a mesma é fiável e correcta;</li> <li>• Garantir a correcta articulação entre o responsável pelos serviços financeiros, o técnico financeiro e o assistente administrativo, de forma a que todas as actividades associadas ao registo de documentos contabilísticos, arquivo, correspondência, tesouraria, facturação e contas da cooperativa e pagamentos externos, sejam correctamente efectuadas;</li> <li>• Apoiar a Direcção, sempre que necessário, no processo de tomada de decisão.</li> </ul>
<b>Relações com outras pessoas</b>	Superior hierárquico: Presidente da Direcção. Relaciona-se com interlocutores da sua secção/área funcional e de outras (em particular, chefes das restantes secções).
<b>Condições de trabalho</b>	Presta serviços na sede da instituição.

### 3.1.2. Projecto Mobilizador 2. INEFP Capital Humano



#### P2. INEFP Capital Humano – Desenvolvimento de pessoas

##### Descrição

O desenvolvimento contínuo e recorrente dos conhecimentos e competências dos recursos humanos contribui para a instituição se tornar mais flexível, aumentando a sua capacidade de adaptação às mudanças da envolvente e aos desafios da actividade em que se insere. Atendendo a esta realidade, este projecto envolve a identificação das competências existentes e das competências necessárias para a correcta e eficiente execução das várias actividades do INEFP, definindo e implementando um plano formativo dirigido aos vários quadros da instituição, que reforce os saberes internos e promova o aumento da eficiência organizacional.

Complementarmente à optimização da estrutura organizacional, objectivo do projecto anterior (INEFP ADN), é aconselhável que o pessoal do INEFP desenvolva as competências necessárias às tarefas e responsabilidades às quais está afecto. Desta forma, o presente projecto de formação interna reforça os resultados esperados do primeiro projecto proposto.

Primeiramente, será promovida a auscultação dos vários colaboradores, no sentido de aferir as competências existentes, bem como as lacunas internas ao nível dos saberes que podem contribuir para um desempenho menos eficaz. Desta análise, irá resultar a listagem das necessidades formativas dos colaboradores do INEFP. Com base nestes resultados, serão definidas as áreas de intervenção prioritárias e identificadas as acções formativas a promover para o reforço das competências internas. Neste domínio, serão desenvolvidos os conteúdos programáticos a ser abordados, decididos os colaboradores a envolver nas acções formativas, contratados os formadores e agendadas as acções a realizar. De notar que a execução das iniciativas formativas deverá ocorrer de um modo faseado, ou seja, deverão ser seleccionadas delegações

piloto para realização do levantamento de necessidades formativas e das acções de formação, no sentido de compreender a necessidade de efectuar ajustes aos conteúdos programáticos antes de as acções serem alargadas a todo o universo do INEFP.

Por fim, concluídas as acções, o projecto prevê a aferição dos resultados das mesmas e do seu impacto nas rotinas diárias de funcionamento do INEFP.

### **Objectivos**

Contribuir para a qualificação dos quadros do INEFP, dotando-os das competências necessárias à realização eficiente das suas funções, com vista ao aumento da eficácia e atractividade das actividades realizadas pelo Instituto, através da definição de um plano de formação e respectivos programas formativos que vão ao encontro das necessidades formativas dos seus colaboradores.

### **Resultados esperados**

- Diagnóstico de necessidades formativas;
- Elaboração do Plano de Formação piloto;
- Regulamento de Formação Interno;
- Implementação das acções formativas piloto;
- Elaboração do Plano de Formação Interno para o INEFP;
- Implementação do Plano de Formação Interno do INEFP.

### **Metodologia**

Fase I	Levantamento de necessidades formativas nas delegações piloto
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecção das delegações piloto;</li> <li>• Análise das competências internas (através da identificação das habilitações, formação complementar e experiência profissional dos colaboradores);</li> <li>• Identificação de necessidades de desenvolvimento de competências (através de reuniões com os colaboradores e chefias e da análise comparativa entre os perfis funcionais e as competências dos quadros);</li> <li>• Elaboração dos resultados do levantamento de informação (estruturado num relatório de diagnóstico, em que se listem as necessidades formativas identificadas).</li> </ul>

<b>Fase II</b>	<b>Elaboração do Plano de Formação piloto</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do regulamento de formação interno;</li> <li>• Identificação das acções a realizar;</li> <li>• Definição dos currículos formativos (designadamente nas áreas de gestão, planificação e estratégia, empreendedorismo, orientação vocacional e TIC);</li> <li>• Definição do calendário de implementação;</li> <li>• Identificação dos colaboradores a envolver;</li> <li>• Identificação dos locais de formação (designando as localizações piloto);</li> <li>• Selecção dos formadores a envolver.</li> </ul>
<b>Fase III</b>	<b>Preparação e Implementação das acções formativas piloto</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação dos formadores;</li> <li>• Convocação dos colaboradores;</li> <li>• Organização e manutenção do Dossier Técnico Pedagógico;</li> <li>• Realização das acções de acordo com o estabelecido na fase anterior.</li> </ul>
<b>Fase IV</b>	<b>Avaliação das acções formativas piloto</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração dos instrumentos de avaliação;</li> <li>• Aplicação dos instrumentos (a colaboradores e formadores);</li> <li>• Estruturação das conclusões da avaliação (relatório de avaliação que poderá dar orientações para o refinamento do Plano de Formação interno, antes de se estender a sua implementação a todo o território nacional).</li> </ul>
<b>Fase V</b>	<b>Levantamento de necessidades de formação nas restantes delegações</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das competências internas (através da identificação das habilitações, formação complementar e experiência profissional dos colaboradores);</li> <li>• Identificação de necessidades de desenvolvimento de competências (através de reuniões com os colaboradores e chefias e da análise comparativa entre os perfis funcionais e as competências dos quadros);</li> <li>• Apuramento dos resultados do levantamento de informação (relatório de diagnóstico com listagem das necessidades formativas identificadas).</li> </ul>
<b>Fase VI</b>	<b>Elaboração do Plano de Formação Interno</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das acções a realizar;</li> <li>• Definição dos currículos formativos (designadamente nas áreas de gestão, planificação e estratégia, empreendedorismo, orientação vocacional e TIC);</li> <li>• Definição do calendário de implementação;</li> <li>• Identificação dos colaboradores a envolver;</li> <li>• Identificação dos locais de formação (designando as localizações);</li> <li>• Selecção dos formadores a envolver.</li> </ul>
<b>Fase VII</b>	<b>Preparação e implementação das acções formativas internas</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação dos formadores;</li> <li>• Convocação dos colaboradores;</li> <li>• Organização e manutenção do Dossier do Técnico Pedagógico;</li> <li>• Realização das acções de acordo com o estabelecido na fase anterior.</li> </ul>

Fase VIII	Avaliação das acções formativas
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação dos instrumentos (a colaboradores e formadores);</li> <li>• Estruturação das conclusões da avaliação.</li> </ul>

Tabela 26. Metodologia proposta para o P2. INEFP Capital Humano

**Quadro de responsabilidades**

Quadro	Responsabilidade
Director Geral do INEFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar todas as fases de desenvolvimento do projecto, assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos e o nível de qualidade esperado.</li> </ul>
Chefe do Departamento de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar o levantamento e análise das necessidades formativas;</li> <li>• Apoiar a coordenação das sessões informativas (implementação e avaliação).</li> </ul>
Chefe do Departamento de Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar o levantamento e análise das necessidades formativas;</li> <li>• Elaborar o Plano de Formação Interno;</li> <li>• Coordenar a realização das sessões formativas;</li> <li>• Coordenar a avaliação das sessões formativas;</li> <li>• Coordenar as tarefas subcontractadas.</li> </ul>
Delegados provinciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações necessárias relativas às necessidades formativas;</li> <li>• Apoiar a implementação das sessões nas delegações provinciais;</li> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações necessárias relativas à avaliação das sessões formativas.</li> </ul>
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação, em colaboração com Chefe do Departamento de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar o pedido de apoio para a implementação do projecto. O apoio a solicitar poderá incluir aspectos como: contratação de formadores/consultores especializados.</li> </ul>
Chefe do Departamento de Administração em colaboração com Chefe do Departamento de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar a organização logística das sessões formativas e dos trabalhos dos consultores/formadores subcontractados.</li> </ul>

Tabela 27. Quadro de responsabilidades proposto para o P2. INEFP Capital Humano

**Cronograma de execução**

Fases \ Semestres	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
Fase I	■									
Fase II		■								
Fase III			■							
Fase IV				■						
Fase V					■					
Fase VI						■				
Fase VII							■	■		
Fase VIII								■	■	

Tabela 28. Cronograma de execução proposto para o P2. INEFP Capital Humano

**Orçamento previsto e fontes de financiamento**

O orçamento previsto para a realização deste projecto é de **151.450 US\$**. O cálculo dos valores associados a este orçamento é desenvolvido no próximo capítulo (Plano de Investimentos e Financiamento).

Relativamente às fontes de financiamento, propõe-se o apoio de entidades e agências de cooperação internacional para:

- A contratação de formadores especializados nas áreas de formação definidas na Fase VI da metodologia;
- A contratação de consultores especializados na avaliação de iniciativas formativas (reação, aprendizagem, transferência e impacto).

**Métricas de sucesso/Indicadores de realização**

Análise das acções implementadas, relativamente ao estipulado no plano de acção:

- Existência de Plano de formação;
- Existência de Regulamento de formação;
- Número de acções realizadas;

- Número horas de monitoria realizada *versus* horas previstas;
- Número horas do volume de formação realizado *versus* número horas previsto;
- Número de participantes *versus* número de participantes previsto;
- Percentagem de aprovações;
- Nível de satisfação dos participantes;
- Nível de impacto e transferência das acções ministradas.

### **Materials de apoio**

Para apoiar o desenvolvimento deste projecto são apresentados os seguintes materiais:

- a. Modelo de ficha de avaliação da acção pelo formando;
- b. Modelo de ficha de avaliação da acção pelo formador.

As fichas aqui incluídas são meramente indicativas e devem servir de base de orientação para a elaboração dos vários instrumentos de avaliação.

## a. Modelo de ficha de avaliação da acção pelo formando

**AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO**

Pelos Formandos

**IDENTIFICAÇÃO DA ACÇÃO**

Designação \_\_\_\_\_

Data Realização \_\_\_\_\_ Local Realização \_\_\_\_\_

As seguintes questões pretendem aceder à sua avaliação da forma como decorreu a acção.  
Os questionários são confidenciais.  
A sua participação neste questionário é essencial para a contínua melhoria da formação realizada pela SPI.  
**Muito obrigado pela sua colaboração!**

**IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE**

Nome \_\_\_\_\_

**Funcionamento da Acção**

		NA*	1	2	3	4	
Sessões motivantes	Nada	<input type="checkbox"/>	Muito				
Utilidade dos assuntos	Inúteis	<input type="checkbox"/>	Úteis				
Exercícios práticos	Insuficientes	<input type="checkbox"/>	Suficientes				
Adequação das instalações / meios audiovisuais	Inadequada	<input type="checkbox"/>	Adequada				
Documentação distribuída	Inadequada	<input type="checkbox"/>	Adequada				
Carga horária	Insuficientes	<input type="checkbox"/>	Suficientes				
Serviços de Apoio	Insuficientes	<input type="checkbox"/>	Suficientes				

**Intervenção do Formador**

		NA*	1	2	3	4	
Domínio dos assuntos	Nulo	<input type="checkbox"/>	Pleno				
Clareza de exposição	Nenhuma	<input type="checkbox"/>	Muita				
Disponibilidade/abertura a questões	Nenhuma	<input type="checkbox"/>	Muita				
Incentivo à participação activa de todos os participantes	Inexistente	<input type="checkbox"/>	Elevado				
Relacionamento com os participantes	Negativo	<input type="checkbox"/>	Positivo				

**Avaliação Global da Acção**

		NA*	1	2	3	4	
Expectativas em relação à acção	Insatisfeitas	<input type="checkbox"/>	Satisfeitas				
Grau de satisfação	Reduzido	<input type="checkbox"/>	Elevado				

**Comentários / Sugestões**


---



---



---



---

\* assinalar quando Não Aplicável

**Obrigado pela colaboração!**

**b. Modelo de ficha de avaliação da acção pelo formador**

<b>AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO</b>	
Pelo Formador	
<b>IDENTIFICAÇÃO DA ACÇÃO</b>	
Designação _____	
Data Realização _____	Local Realização _____
<p>As seguintes questões pretendem aceder à sua avaliação da forma como decorreu a acção. Os questionários são confidenciais. A sua participação neste questionário é essencial para a contínua melhoria da formação realizada pela SPI. <b>Muito obrigado pela sua colaboração!</b></p>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DO(A) FORMADOR(A)</b>	
Nome _____	
Assinalar com um X a opção escolhida	
<b>Avaliação da Acção</b>	Muito Fraco    NA*    1    2    3    4    Muito Bom
Clareza dos objectivos traçados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Concretização dos objectivos da acção	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Adequação do perfil dos participantes aos conteúdos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Adequação da carga horária	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Participantes</b>	Muito Fraco    NA*    1    2    3    4    Muito Bom
Receptividade aos conteúdos abordados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Predisposição para aplicação dos conhecimentos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Nível de participação geral	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Pontualidade	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Organização</b>	Muito Fraco    NA*    1    2    3    4    Muito Bom
Adequação das instalações	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Meios audiovisuais	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Apoio administrativo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Avaliação Global</b>	Muito Fraco    NA*    1    2    3    4    Muito Bom
Avaliação global da acção	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Avaliação global do grupo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Comentários / Sugestões</b>	
_____	
_____	
_____	
_____	
O(a) Formador(a): _____	

---

### 3.1.3. Projecto Mobilizador 3. INEFP Formadores

---



#### P3. INEFP Formadores – Formação de Formadores

---

##### Descrição

Este projecto envolve a elaboração e implementação de um perfil nacional da função de formador, identificando as competências pedagógico-didácticas necessárias para a correcta execução das iniciativas de ensino-aprendizagem, assim como o estabelecimento de um processo de certificação de formadores, que garanta a qualidade da formação profissional oferecida pelo INEFP.

Primeiramente, serão identificadas as competências nucleares essenciais ao desempenho da função de formador. Com base nesta identificação, será delineado um conjunto de módulos, que serão integrados no currículo formativo para formadores, contribuindo para a aquisição e desenvolvimento das referidas competências. Seguidamente, com a definição dos conteúdos a abordar, respectivas cargas horárias e métodos formativos a adoptar, serão concebidos os manuais formativos para formadores. Simultaneamente, será determinado o processo de certificação de formadores, designadamente ao nível dos requisitos mínimos, das entidades responsáveis pela certificação e dos custos associados ao processo.

Concluída a definição do currículo formativo para formadores e do processo de certificação destes, irá promover-se a realização de acções formativas para aplicação do currículo e para o desenvolvimento das competências pedagógico-didácticas dos formadores actuais do INEFP. Esta implementação deverá ser faseada, ou seja, deverão ser seleccionadas delegações piloto para realização das acções, no sentido de compreender a necessidade de efectuar ajustes aos conteúdos programáticos antes de as acções serem alargadas a todos os formadores do INEFP, actuais e futuros.

Por fim, concluídas as acções, o projecto prevê a aferição dos resultados das mesmas e do seu impacto na qualidade da formação profissional oferecida pelo INEFP.

**Objectivos**

Contribuir para a profissionalização dos formadores do INEFP, dotando-os de competências pedagógicas e proporcionando-lhes as ferramentas necessárias à realização eficiente da sua função, com vista ao aumento da eficácia e atractividade da formação promovida pelo INEFP.

**Resultados esperados**

- Definição do Perfil Profissional do formador;
- Elaboração do Currículo Formativo para formadores;
- Concepção de manuais formativos para formadores;
- Definição do processo de certificação de formadores;
- Certificação de formadores.

**Metodologia**

<b>Fase I</b>	<b>Concepção do Currículo Formativo para formadores</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição das competências pedagógico-didáticas essenciais ao processo de ensino-aprendizagem;</li> <li>• Definição do grupo-alvo da primeira acção de formação;</li> <li>• Definição dos módulos formativos a integrar no currículo (objectivos, carga horária, conteúdos, forma de organização, critérios e instrumentos de avaliação);</li> <li>• Estruturação do Currículo Formativo para formadores;</li> <li>• Concepção dos manuais formativos de suporte ao Currículo Formativo para formadores.</li> </ul>
<b>Fase II</b>	<b>Definição do processo de certificação de formadores</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de critérios de certificação;</li> <li>• Definição das etapas de análise do processo de certificação dos formadores, incluindo regras e instrumentos de avaliação;</li> <li>• Definição dos intervenientes no processo de certificação.</li> </ul>
<b>Fase III</b>	<b>Implementação da edição piloto</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarização da edição piloto;</li> <li>• Selecção e contratação dos formadores que irão ministrar a edição piloto;</li> <li>• Selecção dos formandos da edição piloto;</li> <li>• Desenvolvimento e acompanhamento da acção.</li> </ul>

<b>Fase IV</b>	<b>Avaliação da edição piloto e aplicação de acções correctivas</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação dos instrumentos (a formadores e a participantes);</li> <li>• Estruturação das conclusões da avaliação (relatório de avaliação que poderá dar orientações para o refinamento do currículo formativo interno, antes de se estender a sua implementação a todo o território nacional);</li> <li>• Aplicação das alterações consideradas necessárias, tendo por base os resultados da edição piloto realizada.</li> </ul>
<b>Fase V</b>	<b>Implementação das restantes acções formativas</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos locais onde serão desenvolvidas as acções de formação;</li> <li>• Distribuição dos formadores pelas diversas acções a desenvolver;</li> <li>• Calendarização das acções;</li> <li>• Implementação das acções;</li> <li>• Distribuição dos formadores pelos diversos locais;</li> <li>• Desenvolvimento e acompanhamento das acções.</li> </ul>
<b>Fase VI</b>	<b>Avaliação das restantes acções formativas e aplicação de acções correctivas</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação dos instrumentos (a formadores e a participantes);</li> <li>• Estruturação das conclusões da avaliação;</li> <li>• Aplicação das alterações consideradas necessárias, tendo por base os resultados da avaliação.</li> </ul>
<b>Fase VII</b>	<b>Certificação dos formadores</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificação dos elementos necessários, de acordo com as regras definidas na Fase II;</li> <li>• Emissão dos Certificados de Aptidão de Formadores.</li> </ul>

Tabela 29. Metodologia proposta para o P3. INEFP Formadores

**Quadro de responsabilidades**

<b>Quadro</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Director de Formação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar todas as fases de desenvolvimento do projecto, assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos e o nível de qualidade esperado.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Formação de Formadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar o levantamento do número de formadores, actuais e futuros, das delegações provinciais;</li> <li>• Definir o Currículo Formativo para formadores e respectiva metodologia de avaliação;</li> <li>• Determinar o processo de certificação dos formadores e respectiva divulgação;</li> <li>• Coordenar a implementação do programa de formação;</li> <li>• Efectuar um planeamento para a realização futura de acções de formação de formadores;</li> <li>• Garantir a aplicação da metodologia para a monitorização e avaliação do programa de formação.</li> </ul>
<b>Delegados provinciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações necessárias relativas ao número de formadores, actuais e futuros, da respectiva província.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação, em colaboração com Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar o pedido de apoio para a implementação do projecto. O apoio a solicitar poderá incluir aspectos como: contratação de formadores/consultores para o desenvolvimento do currículo do curso e respectiva metodologia de avaliação, apoio na elaboração, aquisição e reprodução de manuais de formação de formadores, apoio na deslocação de formadores, etc.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Administração, em colaboração com Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar a organização logística das acções de formação, procurando rentabilizar os recursos em termos de deslocações, instalações, materiais, etc.</li> </ul>

Tabela 30. Quadro de responsabilidades proposto para o P3. INEFP Formadores

**Cronograma de execução**

Fases \ Semestres	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
Fase I										
Fase II										
Fase III										
Fase IV										
Fase V										
Fase VI										
Fase VII										

Tabela 31. Cronograma de execução proposto para o P3. INEFP Formadores

**Orçamento previsto e fontes de financiamento**

O orçamento previsto para a realização deste projecto é de **187.000 US\$**. O cálculo dos valores associados a este orçamento é desenvolvido no próximo capítulo (Plano de Investimentos e Financiamento).

Relativamente às fontes de financiamento, propõe-se o apoio de entidades e agências de cooperação internacional para:

- A contratação de formadores de reconhecida competência para apoio na Fase I da metodologia (definição do currículo e elaboração dos manuais);
- A contratação de formadores de reconhecida competência para apoio nas Fases III e V da metodologia (implementação das acções de formação);
- A contratação de consultores especializados na avaliação de iniciativas formativas (reação, aprendizagem, transferência e impacto) para apoio nas Fases IV e VI.

**Métricas de sucesso/Indicadores de realização**

Análise das acções implementadas, relativamente ao estipulado no plano de acção:

- Definição do Perfil Profissional do formador;

- Conceção do curso de formação de formadores;
- Conceção dos manuais para o curso;
- Processo de Certificação de formadores;
- Número de acções realizadas;
- Número de formadores certificados.

**Materials de apoio**

Para apoiar o desenvolvimento deste projecto são apresentados os seguintes materiais:

- a. Conteúdos programáticos do “Curso de Formação Inicial de Formadores” em Portugal e objectivos específicos de cada módulo.

### **a. Conteúdos programáticos do “Curso de Formação Inicial de Formadores”**

A formação pedagógica deve contemplar os conteúdos programáticos a seguir descritos, necessários à aquisição das competências de um formador:

#### ⇒ O Formador e o contexto em que se desenvolve a formação

Devem ser caracterizados os sistemas e subsistemas de formação existentes em Portugal, nomeadamente a formação inserida no mercado de emprego e a formação inserida no sistema educativo. Devem ainda ser identificadas as competências exigíveis ao formador em função dos diferentes subsistemas de formação e das próprias modalidades de formação.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Caracterizar os diferentes sistemas de formação, com base nos objectivos e nos públicos-alvo específicos, metodologias e meios pedagógicos utilizados;
- Identificar a legislação nacional e comunitária que regulamenta a formação profissional;
- Enunciar as competências e capacidades necessárias à actividade de formador nos diferentes sistemas de formação.

#### ⇒ Teorias, factores e processos de aprendizagem

Devem ser abordadas as principais teorias e modelos explicativos do processo de aprendizagem e caracterizados os principais factores e condições facilitadoras dessa aprendizagem.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Identificar conceitos, teorias e modelos explicativos do processo de aprendizagem;
- Identificar os principais factores e as condições facilitadores da aprendizagem.

#### ⇒ Métodos e técnicas pedagógicas

Devem ser identificados os métodos e técnicas pedagógicas utilizados em formação, em termos de objectivos, características, pontos fortes e fracos, assim como a sua adequação aos objectivos, ao público-alvo e ao contexto da formação.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Distinguir os métodos das técnicas pedagógicas;
- Tipificar os factores que condicionam a escolha dos métodos pedagógicos;
- Relacionar a escolha dos métodos e técnicas com os conteúdos a transmitir, de acordo com os diferentes públicos-alvo e contextos de formação.

#### ⇒ Relação pedagógica, animação de grupos em formação e gestão de percursos diferenciados de aprendizagem

Devem ser tratados aspectos relacionados com a dinâmica de grupos em contexto de formação e com os fenómenos psicossociais a ela associados. Devem ainda ser abordadas questões relativas às especificidades e ritmos individuais de aprendizagem e à gestão dos percursos diferenciados de aprendizagem que resultam dessas especificidades.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Identificar os processos de comunicação interpessoal;
- Reconhecer as atitudes individuais facilitadoras da comunicação;
- Identificar os principais fenómenos de grupo;
- Identificar os comportamentos facilitadores da resolução de conflitos;
- Identificar os mecanismos da motivação;
- Distinguir e adoptar estratégias de motivação na formação;
- Identificar os estilos de liderança e os seus efeitos na prática pedagógica.

#### ⇒ Planificação da formação

Devem ser abordados os princípios orientadores e as regras a seguir na elaboração de planos de unidades de formação e na planificação de sessões de ensino-aprendizagem.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Identificar os princípios orientadores para a concepção e elaboração de planos de unidades de formação;
- Planificar sessões de ensino-aprendizagem;

#### ⇒ Definição e estruturação de objectivos de formação

Devem ser caracterizadas as funções dos objectivos de formação, os diferentes níveis de definição, as suas componentes e os seus domínios de aplicação. Devem ainda ser transmitidas e praticadas as técnicas que permitem a operacionalização e hierarquização dos objectivos de formação.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Reconhecer a importância da definição de objectivos gerais e específicos;
- Identificar as funções que desempenham os objectivos pedagógicos;
- Distinguir os domínios em que podem ser formulados os objectivos de formação;
- Redigir objectivos pedagógicos em termos operacionais;
- Hierarquizar objectivos segundo os domínios do saber.

#### ⇒ Os recursos didácticos na formação e as novas tecnologias de informação e comunicação

Devem ser abordadas as características, potencialidades e limitações dos meios audiovisuais, enquanto auxiliares pedagógicos, incluindo a exploração das novas tecnologias de informação e comunicação ao dispor do formador. Devem ainda ser abordadas a selecção, a concepção e a adequação dos meios pedagógico-didácticos, em função da estratégia pedagógica adoptada.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Reconhecer as potencialidades e limitações dos meios audiovisuais, enquanto auxiliares pedagógicos, incluindo as novas tecnologias de informação e comunicação;
- Identificar, seleccionar e utilizar de forma adequada os diferentes meios pedagógicos mais utilizados;
- Seleccionar, conceber e adequar os meios pedagógico-didáticos, em suporte multimédia, em função da estratégia pedagógica adoptada.

⇒ Avaliação da aprendizagem

Devem ser abordados os diferentes tipos, momentos, objectivos, técnicas e instrumentos de avaliação dos resultados da aprendizagem, em função dos objectivos previamente definidos.

Deve ainda ser abordado o tema da subjectividade da avaliação.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Distinguir diferentes níveis de avaliação dos resultados de formação;
- Construir e aplicar instrumentos de avaliação em função dos objectivos previamente definidos que permitam verificar e controlar os resultados da aprendizagem, a eficiência e a eficácia da formação;
- Identificar as causas da subjectividade na avaliação.

⇒ Avaliação da formação

Devem ser abordados os critérios e instrumentos de avaliação da eficácia da formação, numa perspectiva sistémica e evolutiva.

Devem ainda ser tratadas as medidas de regulação com vista à melhoria do processo formativo.

Pretende-se que cada formando(a), no final do módulo, seja capaz de:

- Aplicar um método sistémico evolutivo de análise de resultados de formação;
- Propor medidas de regulação com vista à melhoria do processo formativo.

⇒ Simulação pedagógica

A simulação pedagógica consiste num processo de auto-análise, que permite o treino das competências na área da preparação, animação e análise de sessões de formação, o desenvolvimento das capacidades de crítica, de síntese e de trabalho e o diagnóstico dos comportamentos pedagógicos a melhorar.

A formação pedagógica inicial de formadores deve contemplar pelo menos uma simulação pedagógica inicial e uma simulação pedagógica final.

A simulação pedagógica inicial abrange a preparação e o desenvolvimento de uma sessão de formação simulada, registada com o auxílio de técnica de filmagem e a discussão, em grupo, dos comportamentos

pedagógicos observados, a despistagem dos aspectos pedagógicos mais relevantes e o diagnóstico das competências demonstradas e a adquirir.

A simulação pedagógica final contempla a apresentação, pelos formandos, de uma sessão simulada de formação, registada com o auxílio de técnica de filmagem, a análise e auto-análise dos comportamentos observados e visionados, o questionamento/aprofundamento dos aspectos pedagógicos mais relevantes, a síntese e avaliação dos aspectos formativos vivenciados e os percursos para a auto-formação.

Pretende-se que cada formando(a), no final da simulação pedagógica inicial, seja capaz de:

- Identificar e descrever as principais aptidões, expressas em termos de comportamentos, na preparação, desenvolvimento e avaliação de uma sessão de formação;
- Identificar os comportamentos pedagógicos a adquirir ou a melhorar no decurso da acção;
- Desenvolver a capacidade de auto-análise e de análise em grupo.

Pretende-se que cada formando(a), no final da simulação pedagógica final, seja capaz de:

- Preparar, desenvolver e avaliar sessões de formação;
- Identificar os aspectos pedagógicos considerados mais importantes no processo de ensino-aprendizagem;
- Propor soluções alternativas, apresentar sugestões de estratégias pedagógicas diversificadas;
- Exercitar competências de análise e de auto-análise relativamente a comportamentos observados no desenvolvimento de uma sessão de ensino-aprendizagem;
- Comparar o nível de competências pedagógicas adquiridas ao longo do processo formativo, com o nível de desempenho demonstrado no início da acção.

Os cursos de formação pedagógica inicial de formadores devem ter a duração mínima de 90 horas, exclusivamente dedicadas aos conteúdos pedagógicos descritos no ponto anterior. Aconselham-se, no entanto, durações superiores às mínimas exigidas, a fim de permitir um desenvolvimento mais consistente das matérias abordadas ou a introdução de outras temáticas consideradas relevantes para a formação em causa.

Os cursos de formação pedagógica, programados para um número de participantes superior a 12 devem prever, para além das 90 horas de duração, mais 2 horas por cada participante, a fim de assegurar simulações pedagógicas com qualidade e eficazes.

Os módulos devem ser ministrados sequencialmente, mesmo nos casos de formação pedagógica de formadores para áreas específicas de actividade, por forma a garantir a continuidade das aprendizagens.

As acções de formação concebidas para 90 horas de duração devem ser concluídas no período de 60 dias úteis a contar da data do seu início, não devendo estender-se por mais de 3 meses, a fim de assegurar a sequência e consistência das aprendizagens.

---

### 3.1.4. Projecto Mobilizador 4. INEFP Janela Aberta

---



#### P4. INEFP Janela Aberta – Comunicação e Promoção

---

##### Descrição

Este projecto pretende agregar estrategicamente um conjunto de áreas vitais para a promoção do INEFP e para o desenvolvimento e consolidação da comunicação do Instituto com outras entidades e com a comunidade.

O fio condutor do projecto será um Plano de Comunicação, que incluirá aspectos como: estabelecimento de objectivos, definição da mensagem, definição de indicadores, previsão de orçamento, entre outros. Este documento deverá articular um conjunto de áreas/iniciativas de promoção e comunicação, que actualmente se encontram dispersas, ou cuja responsabilidade não está atribuída a uma unidade orgânica específica:

- Renovação da imagem corporativa: neste âmbito, deverá reflectir-se sobre a imagem actual do INEFP, designadamente no que concerne ao seu logótipo, perspectivando-se a sua modernização;
- Uniformização dos documentos internos de trabalho: criação de *templates* uniformizados para actas, comunicações internas, assinaturas de e-mail, cartões-de-visita, entre outros;
- Materiais de comunicação: nesta área, destaca-se a actualização dos materiais de acordo com a nova imagem corporativa definida, assim como a elaboração de *templates* para o desenvolvimento harmonizado de materiais de comunicação para o exterior;
- Eventos: deverão ser abrangidos eventos regulares ou ocasionais dinamizados pelo INEFP ou nos quais o INEFP participe, tais como feiras de emprego, sessões de esclarecimento, conferências, etc.;
- Parcerias: deverão ser definidos os objectivos das parcerias existentes e a criar, incluindo os resultados esperados e obtidos em cada caso, assim como

planificação dos contactos com cada entidade parceira e definição de um interlocutor fixo.

### **Objectivos**

Este projecto tem como finalidade desenvolver e implementar um Plano de Comunicação para um horizonte temporal definido, que inclua um conjunto de acções, devidamente articuladas, de comunicação e promoção da imagem, mensagem e serviços do INEFP.

### **Resultados esperados**

- Elaboração de um Plano de Comunicação para o INEFP;
- Reformulação da imagem corporativa;
- Concepção de materiais de comunicação, com destaque para o *website*;
- Rentabilização dos diversos recursos associados às actividades de comunicação e promoção.

### **Metodologia**

<b>Fase I</b>	<b>Definição estratégica do Plano de Comunicação</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise situacional, definição das linhas da estratégia de comunicação e da equipa a envolver no projecto;</li> <li>• Definição dos objectivos de comunicação;</li> <li>• Identificação do público-alvo a atingir;</li> <li>• Definição da mensagem de comunicação.</li> </ul>
<b>Fase II</b>	<b>Orientação da imagem corporativa</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise da imagem corporativa já existente;</li> <li>• Definição das alterações a efectuar à actual imagem corporativa;</li> <li>• Implementação das alterações definidas;</li> <li>• Adaptação dos documentos de comunicação de acordo com a nova imagem corporativa.</li> </ul>
<b>Fase III</b>	<b>Definição da abordagem de comunicação</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição dos materiais de comunicação;</li> <li>• Definição dos meios e canais de comunicação;</li> <li>• Definição de relações públicas/eventos: definição de acções a realizar junto dos diversos públicos-alvo.</li> </ul>

<b>Nota</b>	<i>Todos os materiais desenvolvidos nesta Etapa deverão respeitar a imagem corporativa revista, de acordo com os resultados da Fase II.</i>
<b>Fase IV</b>	<b>Desenvolvimento do Plano de Comunicação e dos planos de acção</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação do Plano de Comunicação;</li> <li>• Elaboração dos planos de acção: planeamento detalhado de acções a implementar, incluindo cronograma, pessoas/estruturas responsáveis por cada acção, planeamento de custos, etc. para o período de um ano;</li> <li>• Definição de instrumentos de monitorização e avaliação dos planos de acção.</li> </ul>
<b>Fase V</b>	<b>Implementação do Plano de Comunicação</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretização dos planos de acção definidos no Plano de Comunicação.</li> </ul>
<b>Fase VI</b>	<b>Monitorização do Plano de Comunicação</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorização da implementação dos planos de acção;</li> <li>• Análise dos resultados obtidos face aos objectivos estipulados;</li> <li>• Definição e introdução de medidas correctivas e acções de melhoria;</li> <li>• Revisão/ajustamento dos planos de acção.</li> </ul>

Tabela 32. Metodologia proposta para o P4. INEFP Janela Aberta

**Quadro de responsabilidades**

<b>Quadro</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Director Geral do INEFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar todas as fases de desenvolvimento do projecto, assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos e o nível de qualidade esperado;</li> <li>• Definir os elementos responsáveis pela implementação do projecto;</li> <li>• Aprovar as alterações à imagem corporativa;</li> <li>• Aprovar o Plano de Comunicação e zelar pela sua implementação.</li> </ul>
<b>Delegados provinciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações necessárias sobre actividades promocionais e participação em eventos realizados ou previstos pela delegação, para integração no Plano de Comunicação;</li> <li>• Remeter regularmente aos serviços centrais informações específicas sobre as actividades da delegação para serem inseridas no <i>website</i>;</li> <li>• Assegurar a implementação das acções previstas no Plano de Comunicação para a sua delegação/província.</li> </ul>

<b>Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular as iniciativas previstas no Plano de Comunicação com a gestão de parcerias efectuadas pelo INEFP;</li> <li>• Preparar eventuais pedidos de apoio para a implementação do projecto a apresentar a entidades de cooperação internacional (para a subcontratação de empresas ou consultores na área da comunicação) ou a outras entidades que possam patrocinar eventos/acções de promoção.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que a implementação do projecto e o planeamento das actividades introduzidas no Plano de Comunicação são enquadráveis no orçamento do INEFP e que existem recursos financeiros para a sua concretização.</li> </ul>

Tabela 33. Quadro de responsabilidades proposto para o P4. INEFP Janela Aberta

**Cronograma de execução**

Fases \ Semestres	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
Fase I										
Fase II										
Fase III										
Fase IV										
Fase V										
Fase VI										

Tabela 34. Cronograma de execução proposto para o P4. INEFP Janela Aberta

**Orçamento previsto e fontes de financiamento**

O orçamento previsto para a realização deste projecto é de **118.500 US\$**. O cálculo dos valores associados a este orçamento é desenvolvido no próximo capítulo (Plano de Investimentos e Financiamento).

Relativamente às fontes de financiamento, propõe-se o apoio de entidades e agências de cooperação internacional para subcontratação de empresa/consultores para o desenvolvimento do Plano de Comunicação, incluindo nova imagem corporativa e materiais de comunicação.

No âmbito do desenvolvimento do Plano de Comunicação, poderão ser ainda contactados patrocinadores para as acções de promoção.

### **Métricas de sucesso/Indicadores de realização**

Análise das acções implementadas, relativamente ao estipulado no plano de acção:

- Número de acções de promoção realizadas e participação em acções de promoção face ao previsto;
- Número de pessoas/instituições atingidas com as acções de promoção;
- Nível de concretização dos planos de acção, medido através da aplicação dos instrumentos da Fase VI.

### **Materiais de apoio**

Para apoiar o desenvolvimento deste projecto são apresentados os seguintes materiais:

- a. Explicação das Etapas do Plano de Comunicação.

### a. Explicação das Etapas do Plano de Comunicação

<p><b>Análise da Situação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta análise destina-se a compreender a situação do INEFP em relação o ambiente existente na sua comunicação. O INEFP deverá analisar o desempenho da sua comunicação e identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Deverão também ser identificados quaisquer ensinamentos do passado em termos de comunicação, para evitar a repetição de erros anteriores.</li> </ul>
<p><b>Definição de objectivos da comunicação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesta etapa devem ser definidos os objectivos que o INEFP deseja atingir com o seu plano de comunicação: O que é que se pretende? Aumentar o número de parceiros? Aumentar o número de formandos? Reforçar a imagem do Instituto? Os objectivos devem ser realistas, mensuráveis e limitados no tempo.</li> </ul>
<p><b>Identificação do Público-Alvo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aqui deverá ser definido quem são as pessoas com as quais o INEFP quer comunicar, de modo a promover uma única visão coerente. Cada grupo de público-alvo terá as suas necessidades específicas: por exemplo, um potencial parceiro terá de ser informado sobre as possibilidades de colaboração com o INEFP, enquanto que um potencial formando terá de ser informado sobre a oferta formativa dos Centros de Formação Profissional. Ao identificar o público-alvo, deverá definir-se também o que se pretende atingir com a comunicação para cada um dos públicos seleccionados. Este objectivo deverá estar integrado na Missão da organização, nos seus objectivos globais e na sua estratégia de desenvolvimento.</li> </ul>
<p><b>Elaboração da mensagem</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com base nos aspectos definidos anteriormente, proceder-se-á à definição da mensagem (e respectivo conteúdo) que se pretende transmitir para atingir os objectivos pretendidos. A mensagem deve ser definida em termos de conteúdo, estrutura e formato. Também neste caso, a mensagem deverá ser diferenciada de acordo com as características de cada grupo de público-alvo.</li> </ul>
<p><b>Definição da abordagem</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesta etapa são seleccionados os meios e canais de comunicação a utilizar para transmitir a mensagem. Deverão ser equacionadas questões como: Quem deve ser o emissor da mensagem? Quais deverão ser os suportes e canais de comunicação para transmitir eficazmente a mensagem a cada público-alvo? Qual deverá ser o momento para a sua transmissão?</li> </ul>
<p><b>Desenvolvimento de Planos de Acção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O plano de acção inclui as ferramentas necessárias à implementação dos aspectos definidos anteriormente, nomeadamente:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendário da Comunicação: comunicação dos eventos, actividades e acções necessárias. Para cada item listado deverá especificar os prazos para a sua conclusão e quaisquer dependências relativamente a outros eventos do calendário.</li> <li>• Orçamento: cada plano de acção deverá estar devidamente orçamentado. No caso de o orçamento disponível ser limitado, devem-se colocar as acções de acordo com prioridades acordadas entre a equipa.</li> <li>• Comunicação de Eventos: descrição pormenorizada de cada evento constante no calendário, incluindo: finalidade do evento, como acontecerá e quando deverá ocorrer.</li> <li>• Atribuição de responsabilidades: identificação de quem irá gerir e analisar a eficácia de cada actividade. Poderá ser criada uma matriz de comunicação que enumere, para cada acção: quem é responsável, quem participará e a quem compete rever e analisar.</li> <li>• Desenvolvimento de instrumentos de monitorização e avaliação: deverão ser desenvolvidas ferramentas que permitam obter feedback, tais como: questionários, formulários de opinião. É também importante medir a percepção da mensagem e os resultados atingidos, de modo a poder efectuar modificações para atingir os objectivos.</li> </ul> </li> </ul>

---

### 3.1.5. Projecto Mobilizador 5. INEFP Logística

---



#### P5. INEFP Logística – Transportes e infra-estruturas

---

##### Descrição

Este projecto pretende promover uma gestão mais eficiente de duas componentes essenciais para as actividades do INEFP: a mobilidade dos colaboradores e os espaços que estão sob a responsabilidade do Instituto.

A questão da mobilidade (transportes) inclui as deslocações intra e interprovinciais e internacionais de todos os colaboradores do INEFP para o desenvolvimento das actividades do Instituto. Neste projecto, propõe-se que seja efectuado um levantamento detalhado das necessidades dos serviços centrais e das delegações provinciais em termos de deslocações, de modo a promover soluções que rentabilizem os recursos disponíveis e que assegurem a disponibilização de transporte adequado.

No que diz respeito à questão das infra-estruturas, pretende-se dar resposta a duas preocupações:

- Por um lado, pretende-se rentabilizar os espaços disponíveis: Deverá ser efectuado um levantamento de necessidades ao nível da utilização dos espaços físicos por parte das diversas estruturas existentes, elaborando um plano de acção que reflecta as prioridades a este nível e que promova a eficiente utilização dos espaços físicos dos serviços centrais e das delegações provinciais, prevendo a sua rentabilização;
- Por outro lado, pretende-se que o INEFP detenha um controlo mais rigoroso das infra-estruturas que tem ao seu dispor e do seu estado, de modo a priorizar a necessidade de realização de obras, aquisição de equipamentos e dinamização dos espaços.

Assim, tanto no que diz respeito à questão dos transportes como no que diz respeito às infra-estruturas, o INEFP deverá realizar, primeiramente, o levantamento dos recursos existentes e das necessidades actuais e previsíveis, para posteriormente poder planificar a melhoria destes aspectos, nomeadamente através de acções como aquisição de viaturas, pedido de apoio para a realização de viagens, recuperação de infra-estruturas, entre outras. Em todo o processo deverá haver uma especial preocupação com a rentabilização dos recursos existentes, procurando-se maximizar o benefício de cada investimento.

### **Objectivos**

Este projecto tem como finalidade criar condições para uma gestão eficiente dos transportes e das infra-estruturas do INEFP, promovendo a sua rentabilização e melhoria gradual, de modo a:

- Optimizar as condições de transporte dos colaboradores do INEFP para a concretização das actividades previstas, permitindo um maior número de deslocações com custos mais reduzidos por deslocação;
- Uniformizar a imagem do INEFP no que diz respeito à qualidade das infra-estruturas existentes (serviços centrais, delegações provinciais, centros de emprego, centros de formação profissional);
- Promover a recuperação e o equipamento dos espaços de forma articulada, beneficiando dos apoios disponíveis e tendo em conta a finalidade de utilização de cada espaço.

### **Resultados esperados**

- Inventário dos meios de transporte disponíveis nos serviços centrais e delegações provinciais e das necessidades em termos de deslocações;
- Inventário das infra-estruturas do INEFP, incluindo características, estado de conservação, finalidade de utilização e necessidades de melhoria;
- Plano de acção para a melhoria da mobilidade, que inclua acções para a aquisição de viaturas e outros meios de transporte, propostas para a sua

utilização e rentabilização, assim como um regulamento para a organização das deslocações dos funcionários do INEFP para eventos e projectos nacionais e internacionais;

- Plano de acção para a melhoria das infra-estruturas, que inclua acções para a recuperação e rentabilização das infra-estruturas, assim como um regulamento para a utilização e manutenção eficiente das instalações.

### **Metodologia**

<b>Fase I</b>	<b>Levantamento de necessidades</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento dos meios de transporte disponíveis nos serviços centrais e delegações provinciais;</li> <li>• Levantamento das infra-estruturas disponíveis, incluindo suas características, estado de conservação e finalidade de utilização.</li> </ul>
<b>Fase II</b>	<b>Elaboração do plano de acção para a melhoria da mobilidade</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de prioridades em termos de transportes;</li> <li>• Identificação e estudo de possíveis soluções para a melhoria da mobilidade dos funcionários;</li> <li>• Elaboração de um plano de acção prevendo, entre outros aspectos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Necessidade de aquisição de viaturas (automóveis, motorizadas, bicicletas, unidades móveis de formação);</li> <li>b) Orçamento detalhado para a implementação do plano de acção e identificação de possíveis fontes de financiamento para a aquisição de viaturas ou para a realização de viagens em transportes públicos, enquadradas em projectos específicos;</li> <li>c) Elaboração de um regulamento para a organização das deslocações dos funcionários do INEFP para eventos a nível nacional e para participação em projectos a nível internacional.</li> </ol> </li> </ul>
<b>Fase III</b>	<b>Elaboração do plano de acção para a melhoria das infra-estruturas</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das prioridades em termos de infra-estruturas;</li> <li>• Identificação e estudo de possíveis soluções para a melhoria das instalações ou identificação de alternativas (ex: obras de recuperação, mudança de instalações, etc.);</li> <li>• Elaboração de um plano de acção prevendo, entre outros aspectos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Necessidade de recuperação/aquisição/equipamento de infra-estruturas, tendo em conta as necessidades previstas e a necessária uniformização da imagem do INEFP;</li> <li>b) Orçamento detalhado para a implementação do plano de acção e</li> </ol> </li> </ul>

	<p>identificação de possíveis fontes de financiamento (ex: programas de apoio, empréstimos, etc.).</p> <p>c) Elaboração de um regulamento para a utilização e manutenção eficiente das instalações.</p>
<b>Fase IV</b>	<b>Implementação e monitorização dos planos de acção</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação e monitorização do plano de acção para a melhoria da mobilidade;</li> <li>• Implementação e monitorização do plano de acção para a melhoria das infra-estruturas;</li> <li>• Apoio às delegações provinciais na implementação das acções, especialmente na obtenção de apoios.</li> </ul>

Tabela 35. Metodologia proposta para o P5. INEFP Logística

**Quadro de responsabilidades**

<b>Quadro</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Director Geral do INEFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar todas as fases de desenvolvimento do projecto, assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos e o nível de qualidade esperado;</li> <li>• Aprovar os planos de acção desenvolvidos nas Fases II e III.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Administração, em colaboração com o Chefe do Departamento de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer a equipa de projecto e dinamizar as actividades previstas na metodologia;</li> <li>• Validar os planos de acção desenvolvidos nas Fases II e III e apresentá-los ao Director Geral.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir que as despesas decorrentes da implementação do projecto são enquadráveis no orçamento do INEFP, que existem recursos financeiros para a sua concretização e garantir a rentabilização dos recursos existentes;</li> <li>• Apoiar na elaboração do orçamento dos planos de acção previstos nas Fases II e III.</li> </ul>
<b>Delegados provinciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações específicas sobre as delegações, designadamente acerca das necessidades e dos recursos existentes;</li> <li>• Assegurar a implementação das medidas previstas, para a sua delegação/província, nos planos de acção desenvolvidos nas Fases II e III.</li> </ul>

<b>Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular as iniciativas previstas no projecto com a gestão de parcerias efectuadas pelo INEFP, preparando eventuais pedidos de apoio para a implementação do projecto para as aquisições que sejam perspectivadas como necessárias.</li> </ul>
--	--

Tabela 36. Quadro de responsabilidades proposto para o P5. INEFP Logística

### Cronograma de execução

Fases \ Semestres	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
Fase I										
Fase II										
Fase III										
Fase IV										

Tabela 37. Cronograma de execução proposto para o P5. INEFP Logística

### Orçamento previsto e fontes de financiamento

O orçamento previsto para a realização deste projecto é de **307.050 US\$**. O cálculo dos valores associados a este orçamento é desenvolvido no próximo capítulo (Plano de Investimentos e Financiamento).

Relativamente às fontes de financiamento, propõe-se o apoio de entidades e agências de cooperação internacional, assim como do PIREP e dos governos provinciais para:

- Aquisição de viaturas;
- Apoio para deslocações nacionais e internacionais;
- Recuperação e equipamento de infra-estruturas.

### Métricas de sucesso/Indicadores de realização

- Existência de um inventário de meios de transporte disponíveis;
- Existência de um inventário das infra-estruturas do INEFP;

- Número de meios de transporte disponíveis nos serviços centrais e delegações provinciais;
- Investimento realizado em meios de transporte;
- Número e taxa de utilização das diversas infra-estruturas do INEFP;
- Obras realizadas nas infra-estruturas e investimento associado;
- Número e tipo de deslocações realizadas anualmente por parte dos funcionários dos serviços centrais e delegações provinciais e despesas associadas a estas deslocações.

**Materiais de apoio**

Para apoiar o desenvolvimento deste projecto são apresentados os seguintes materiais:

- a. Formulário para inventariação dos meios de transporte disponíveis (a distribuir pelas direcções dos serviços centrais e pelas delegações provinciais).

## a. Inventariação de meios de transporte disponíveis

## 1. Identificação

Nome da unidade (ex: Delegação Provincial de XXX)	
Nome da pessoa responsável	
Contacto	
Data de preenchimento	

## 2. Viaturas

Número de viaturas disponíveis para esta unidade: \_\_\_\_

Para cada viatura, por favor preencha os seguintes campos. Se mais do que uma viatura possuir as mesmas características, poderá utilizar a mesma tabela para as caracterizar:

Nº de viaturas	
Tipo de viatura (nome, marca)	
Ano de aquisição	
Modalidade de aquisição (financiamento de organização internacional, governo provincial, empréstimo, outros)	
Nº de quilómetros	
Estado de conservação da viatura	
Nº de utilizadores habituais da viatura	
Finalidades para as quais é utilizada (ex: deslocação para recolha de dados, para realização de acções de formação, outras)	
Frequência com a qual é utilizada a viatura	
Limitações à sua utilização (ex: mau estado de conservação, viatura não adequada para os trajectos efectuados)	

*Nota: Este formulário é propositadamente simplificado, para não obstaculizar o processo de levantamento de informação. No caso de ser necessária informação adicional, a mesma poderá ser solicitada caso a caso.*

---

### 3.1.6. Projecto Mobilizador 6. INEFP em Rede

---



#### P6. INEFP em Rede – Tecnologias

---

##### Descrição

Este projecto irá abranger os diversos aspectos ligados à gestão das tecnologias no INEFP, criando condições para que o Instituto possa beneficiar das vantagens das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para a realização das suas actividades e para se equiparar a outros actores nas áreas da formação e emprego em Moçambique.

Deve salientar-se que o projecto proposto não se centra somente na aquisição e manutenção de equipamentos e *software*, mas também na criação de competências internas para a adequada utilização e manutenção desses equipamentos. Assim, para além da constituição de uma equipa interna que deverá coordenar os aspectos ligados à gestão das tecnologias, o projecto prevê a realização de uma auditoria tecnológica<sup>16</sup>, cujo resultado deverá ser utilizado para:

- Promover o apetrechamento das unidades do INEFP em termos informáticos, incluindo computadores, periféricos, ligação à internet, consumíveis e *software*;
- Criar um modelo para a gestão, manutenção e actualização eficazes dos recursos informáticos;
- Desenvolver um conjunto de aplicações que permitam uma informatização de diversos serviços do INEFP, com destaque para a base de dados, listagem online de cursos de formação disponíveis em todo o País, publicação online de ofertas de emprego e de informação para a elaboração de *curricula*, entre outros;

---

<sup>16</sup> A auditoria tecnológica é o processo de registo e avaliação sistemático e periódico do potencial tecnológico da organização, contribuindo para que a tecnologia seja utilizada de forma eficaz para atingir os seus objectivos.

- Assegurar a integração das necessidades de formação em TIC no Plano interno de Formação do INEFP;
- Implementar as novas aplicações desenvolvidas, de modo faseado, assegurando um acompanhamento adequado.

É também de notar que este projecto deverá ser implementado em estreita articulação com os projectos P1 e P2, de modo a que possam ser recrutados recursos humanos qualificados para dar apoio a esta área e de modo a que haja uma capacitação dos quadros do INEFP em aspectos básicos ligados à área informática. O desenvolvimento e lançamento de novas aplicações/funcionalidades a nível informático por parte do INEFP deverão também ser articulados com os resultados do projecto INEFP Janela Aberta, de modo a que os novos *outputs* reflectam a nova imagem institucional e possam ser divulgados de forma adequada.

### **Objectivos**

O presente projecto tem como finalidade dotar o INEFP da capacidade tecnológica necessária para fazer face aos desafios que se colocam, tanto a nível interno como a nível externo. A concretização deste objectivo deverá permitir:

- Tornar os processos internos de recolha, compilação e disponibilização de informação mais eficientes e menos morosos, diminuindo a margem de erro;
- Diminuir o tempo de resposta e actualização de informação a nível interno e externo;
- Aumentar o alcance da intervenção do INEFP, nomeadamente através da disponibilização de informação actualizada através da internet;
- Diversificar o âmbito de actuação do INEFP, nomeadamente através da disponibilização de serviços online;
- Desenvolver competências internas que permitam ao INEFP efectuar uma manutenção básica dos equipamentos e *software* disponíveis;
- Contratar serviços especializados adequados às necessidades.

**Resultados esperados**

- Constituição de uma equipa interna dedicada às questões tecnológicas e capacitação de um conjunto de funcionários nas áreas tecnológicas, para a manutenção básica dos equipamentos;
- Renovação/actualização/manutenção dos equipamentos informáticos;
- Informatização dos serviços básicos do INEFP nos domínios da formação e do emprego;
- Conclusão e implementação da base de dados em todas as delegações provinciais;
- Capacitação de todos os funcionários do INEFP para a utilização de ferramentas informáticas.

**Metodologia**

Fase I	Auditoria tecnológica
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição da equipa de trabalho do projecto (incluindo recrutamento de novo colaborador);</li> <li>• Inventário e análise de todas as tecnologias disponíveis em todas as unidades do INEFP em termos de adequabilidade, grau de actualização, pertinência, usabilidade, preço, etc.</li> <li>• Análise dos <i>outputs</i> gerados pelo INEFP com a utilização das TIC (ex: utilização de formulários electrónicos, serviços que estão informatizados, etc.);</li> <li>• Avaliação da utilização e gestão das tecnologias;</li> <li>• Compilação e divulgação de resultados.</li> </ul>
Fase II	Desenvolvimento de novas aplicações
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de necessidades de desenvolvimento de novas aplicações para a informatização de serviços do INEFP;</li> <li>• Análise do potencial âmbito de utilização de novas aplicações informáticas;</li> <li>• Identificação de apoio externo para o desenvolvimento das novas aplicações;</li> <li>• Levantamento de requisitos para as novas aplicações;</li> <li>• Design e concepção das novas aplicações;</li> <li>• Desenvolvimento, testes e implementação piloto;</li> <li>• Elaboração de manuais de utilização das aplicações e recomendações.</li> </ul>

<b>Fase III</b>	<b>Aquisição e instalação de equipamentos e <i>software</i></b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de necessidades de aquisição de novos equipamentos e <i>software</i>;</li> <li>• Definição do orçamento necessário para aquisição e instalação dos equipamentos e <i>software</i>;</li> <li>• Apoio na aquisição de novos equipamentos e <i>software</i> (elaboração de candidaturas e pedidos de apoio);</li> <li>• Apoio na instalação piloto de novos equipamentos e <i>software</i>;</li> <li>• Criação de um modelo para a gestão, manutenção e actualização eficaz dos recursos informáticos.</li> </ul>
<b>Fase IV</b>	<b>Capacitação e implementação de novas aplicações</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação da estratégia de implementação de novas aplicações, com base nos resultados da implementação piloto;</li> <li>• Capacitação da equipa interna de TIC para a gestão e manutenção das novas aplicações;</li> <li>• Implementação faseada das novas aplicações;</li> <li>• Formação a todos os funcionários para a utilização das novas aplicações.</li> </ul>
<b>Fase V</b>	<b>Monitorização e manutenção</b>
<b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do modelo para a gestão, manutenção e actualização eficazes dos recursos informáticos;</li> <li>• Monitorização e elaboração de recomendações.</li> </ul>

Tabela 38. Metodologia proposta para o P6. INEFP em Rede

**Quadro de responsabilidades**

<b>Quadro</b>	<b>Responsabilidade</b>
<b>Director Geral do INEFP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar todas as fases de desenvolvimento do projecto, assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos e o nível de qualidade esperado.</li> </ul>
<b>Director de Emprego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar no levantamento de necessidades e identificação de requisitos, de modo a garantir a optimização do processo de recolha de dados.</li> </ul>
<b>Director de Formação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar no levantamento de necessidades e identificação de requisitos, de modo a garantir a optimização do processo de recolha de dados.</li> </ul>
<b>Delegados provinciais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remeter aos serviços centrais as informações específicas sobre as delegações, designadamente acerca das necessidades e dos recursos existentes.</li> </ul>

<b>Chefe do Departamento de Administração, em colaboração com o Chefe do Departamento de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer a equipa de projecto e dinamizar as actividades previstas na metodologia;</li> <li>Assegurar a provisão e formação dos recursos humanos qualificados na área das TIC.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Finanças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir que as despesas decorrentes da implementação do projecto são enquadráveis no orçamento do INEFP, que existem recursos financeiros para a sua concretização e garantir a rentabilização dos recursos existentes.</li> </ul>
<b>Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar no levantamento de necessidades e identificação de requisitos, de modo a garantir a optimização do processo de recolha de dados;</li> <li>Articular as iniciativas previstas no projecto com a gestão de parcerias efectuadas pelo INEFP, preparando eventuais pedidos de apoio para a implementação do projecto para as aquisições que sejam perspectivadas como necessárias.</li> </ul>

Tabela 39. Quadro de responsabilidades proposto para o P6. INEFP em Rede

**Cronograma de execução**

Fases \ Semestres	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
Fase I										
Fase II										
Fase III										
Fase IV										
Fase V										

Tabela 40. Cronograma de execução proposto para o P6. INEFP em Rede

**Orçamento previsto e fontes de financiamento**

O orçamento previsto para a realização deste projecto é de **168.227 US\$**. O cálculo dos valores associados a este orçamento é desenvolvido no próximo capítulo (Plano de Investimentos e Financiamento).

Relativamente às fontes de financiamento, propõe-se o apoio de entidades como a OIT, a GTZ, o PNUD e outras entidades de cooperação, assim como dos governos provinciais para:

- Contratação de consultores externos para o desenvolvimento de novas aplicações;
- Realização de acções de formação;
- Aquisição de equipamentos e *software*.

### **Métricas de sucesso/Indicadores de realização**

Aferição da evolução anual do parque informático do INEFP e delegações provinciais (número de equipamentos, características, estado de conservação), sustentada nos seguintes indicadores:

- Número de processos internos que passaram a ser informatizados;
- Número de serviços disponibilizados pelo INEFP por meio electrónico;
- Número de unidades do INEFP (delegações provinciais, centros de emprego, centros de formação profissional) que utilizam os novos processos e serviços informatizados;
- Número de colaboradores do INEFP afectos à área das TIC;
- Número de colaboradores alvo de acções de formação na área das TIC;
- Investimento realizado em *hardware*;
- Investimento realizado em *software*.

### **Materiais de apoio**

Para apoiar o desenvolvimento deste projecto apresenta-se o perfil do especialista em Novas Tecnologias a contratar pelo INEFP.

### a. Perfil do Especialista em Novas Tecnologias

#### *Competências Técnicas*

- Experiência mínima de 2 anos em funções similares;
- Experiência na gestão do parque informático;
- Experiência em gestão de redes e de bases de dados;
- Licenciatura/Mestrado ou Formação Profissional equivalente em informática ou áreas adjacentes (programação de sistemas, ciências da computação, engenharia informática, implementação de sistemas, engenharia de *software* de gestão, etc.);
- Valorização de certificações técnicas na área de informática, nomeadamente em gestão de projectos informáticos.

#### *Competências Comportamentais*

- Facilidade de comunicação;
- Dinamismo e pro-actividade;
- Capacidade de análise e resolução de problemas;
- Capacidade de encontrar soluções e de implementá-las;
- Capacidade de organização e trabalho, tanto em equipa como autonomamente;
- Procura constante de actualização de conhecimentos e experiências.

#### *Funções a desenvolver:*

- Instalação e manutenção de servidores, gestão e instalação de redes estruturadas e instalação e manutenção de postos de trabalho;
- Aconselhamento técnico em equipamentos e soluções;
- Identificação de problemas a nível técnico;
- Levantamento das necessidades da organização;
- Ligação das necessidades às soluções do mercado e aos potenciais fornecedores;
- Validação de *software*, *hardware* e arquitecturas e interacção com fornecedores de serviços informáticos;
- Controlo da execução das tarefas inerentes aos projectos de melhoria e instalação;
- Definição de tempos de execução;
- Gestão do desenvolvimento e coordenação do projecto:
  - Definição e responsabilidade de implementação e todo o ciclo de desenvolvimento do sistema;
  - Definição da estratégia de evolução do projecto.

### 3.2. Cronograma global e pertinência face às LOE e à EEFP

De modo a conciliar eficazmente a implementação dos 6 projectos mobilizadores propostos para o INEFP no período compreendido entre 2011 e 2015, e considerando a sua articulação, propõe-se a implementação do seguinte cronograma global:

PROJECTOS	2011		2012		2013		2014		2015	
	1S	2S								
P1 - INEFP ADN										
P2 - INEFP CAPITAL HUMANO										
P3 - INEFP FORMADORES										
P4 - INEFP JANELA ABERTA										
P5 - INEFP LOGISTICA										
P6 - INEFP EM REDE										

**Tabela 41. Cronograma de implementação dos projectos mobilizadores propostos**

O cronograma proposto procura conciliar aspectos como:

- Grau de prioridade de implementação de cada projecto;
- Necessidade de concretização de fases de determinados projectos para criar condições para a implementação de outros projectos;
- Capacidade organizacional do INEFP para a implementação dos diversos projectos;
- Equilíbrio orçamental, a nível anual, para a implementação dos projectos.

Tal como referido anteriormente, os projectos propostos contribuem de forma complementar para a concretização da estratégia definida no âmbito deste Plano, que por sua vez evidencia diversos pontos de contacto com a EEFP.

A pertinência dos projectos mobilizadores face às linhas de orientação estratégica é apresentada na seguinte tabela:

	P1. INEFP ADN	P2. INEFP Capital Humano	P3. INEFP Forma- dores	P4. INEFP Janela Aberta	P5. INEFP Logística	P6. INEFP em Rede
LOE 1. Melhoria da eficiência institucional	✓	✓				
LOE 2. Criação de uma imagem institucional forte e credível	✓	✓	✓	✓	✓	✓
LOE 3. Promoção de parcerias	✓	✓	✓	✓	✓	✓
LOE 4. Criação de um sistema de comunicação rápido e fiável	✓			✓		✓
LOE 5. Optimização do sistema de recolha e compilação de dados	✓				✓	✓
LOE 6. Reforço da capacidade de intervenção dos centros de emprego do INEFP	✓	✓		✓	✓	✓
LOE 7. Reforço da capacidade de intervenção dos centros de formação profissional do INEFP	✓	✓	✓	✓	✓	✓
LOE 8. Reforço da ligação entre centros de formação profissional e centros de emprego	✓		✓	✓		✓

Tabela 42. Pertinência dos projectos mobilizadores face às LOE

Quanto à convergência do Plano Estratégico com a EEFP, já ilustrada no capítulo 2.2. do presente documento, esta é evidente também entre as acções propostas nos projectos mobilizadores e na EEFP, incluindo a respectiva componente orçamental. Neste sentido, a parte orçamental da EEFP inclui um conjunto de componentes às quais poderão ser alocadas actividades do Plano Estratégico do INEFP, tal como se encontra ilustrado na tabela seguinte, onde são apresentadas as componentes do orçamento da EEFP nas quais se poderá estabelecer uma ligação directa com os projectos mobilizadores.

Projectos mobilizadores	P1. INEFP ADN	P2. INEFP Capital Humano	P3. INEFP Forma- dores	P4. INEFP Janela Aberta	P5. INEFP Logística	P6. INEFP em Rede
<b>Componentes do Orçamento da EEFP</b>						
<b>2: Capacitação Institucional</b>						
Formação do pessoal		✓	✓			
Equipamento de escritório	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Viaturas					✓	
TIC						✓
<b>3: Infra-estruturas</b>						
Reabilitação e construção de Centros de Emprego e Formação Profissional					✓	
<b>4: Instrumentos normativos</b>						
Serviços de consultoria			✓			
Divulgação dos instrumentos			✓			
<b>5: Sistema de Informação do Mercado de Emprego</b>						
Assessoria Técnica						✓
Inquéritos e levantamentos						✓
Bases de Dados						✓
<b>8: Formação Profissional</b>						
Equipamento e consumíveis para CFP's					✓	
Módulos e Manuais de Formação		✓	✓			
<b>9: Diálogo Social</b>						
Serviços de Consultoria				✓		
Seminários para consulta				✓		
Divulgação de Resultados				✓		

Tabela 43. Ligação entre as componentes do orçamento da EEFP e os projectos mobilizadores

### 3.3. Ferramentas de controlo e monitorização

A fim de assegurar um adequado acompanhamento da implementação do Plano Estratégico do INEFP e mais especificamente dos projectos mobilizadores apresentados, propõe-se uma metodologia com um conjunto de ferramentas de controlo e monitorização, que visa garantir a plena execução das actividades previstas, a introdução de medidas correctivas e/ou a justificação dos desvios existentes aos planos de acção definidos.

A proposta que a seguir se apresenta compreende dois níveis de controlo e monitorização. Por um lado, é relevante proceder ao acompanhamento do Plano Estratégico (nível macro), por outro, compreender a implementação do referido plano apenas será possível com o controlo e monitorização individual dos vários projectos que o compõem.

#### 3.3.1. Controlo e acompanhamento do Plano Estratégico

Sugere-se que, para a implementação da estratégia apresentada e monitorização dos seus resultados, seja constituída uma **Comissão de Acompanhamento Estratégico (CAE)**. Este grupo de trabalho será responsável pela elaboração de relatórios:

- **Anuais:** com os resultados dos indicadores de desempenho anuais;
- **Semestrais:** reportando os resultados da execução dos principais projectos das áreas de intervenção com impacto no Plano Estratégico e a evolução dos indicadores de desempenho;
- **Trimestrais:** apresentando a evolução dos indicadores que reflectem a execução física, permitindo a monitorização dos vários projectos mobilizadores.

A CAE deverá reunir trimestralmente para análise de resultados e aconselhamento sobre acções correctivas a tomar. A CAE deverá ser liderada pelo **Director Geral do INEFP** e integrar ainda os seguintes elementos:

- Director de Administração, Finanças e Pessoal;

- Director de Emprego;
- Director de Formação Profissional;
- Director de Estudos e Planeamento.

Poderão ainda integrar a CAE, a título consultivo (sem direito a voto), outros colaboradores que possuam competências específicas em áreas relevantes para a implementação do Plano Estratégico. A fim de facilitar os processos de tomada de decisão, o número de elementos da CAE deve ser ímpar, não devendo a Comissão integrar mais de 7 pessoas.

Nas reuniões trimestrais do CAE deverão estar presentes os coordenadores dos projectos que estão em curso. Nestas reuniões irão ser discutidas em detalhe as informações sobre a execução física e financeira dos vários projectos, pois só dessa forma será possível monitorizar e controlar a implementação do Plano Estratégico. É com base na informação recolhida nestas reuniões que o CAE prepara o relatório trimestral, no qual realiza uma análise global e um ponto de situação dos vários projectos, obtendo dessa forma uma visão efectiva da implementação do Plano.

### 3.3.2. Controlo e acompanhamento dos projectos mobilizadores

Para cada projecto mobilizador deve ser definido um **coordenador**, que ficará responsável pelo tratamento de informação e apresentação do mesmo ao CAE. Para o sucesso da implementação das tarefas de controlo e monitorização, prevê-se a contribuição ampla dos coordenadores, dado que serão eles a realizar o acompanhamento directo das tarefas associadas às fases dos projectos mobilizadores.

O êxito do processo de controlo está muito dependente da produção da informação atempada sobre as actividades e tarefas realizadas. Assim, para cada projecto mobilizador será promovida a realização de 3 reuniões obrigatórias entre o coordenador e a equipa de projecto.

- **Reunião inicial:** para refinamento dos objectivos, prazos, processos e metodologias da fase a implementar e respectivas etapas. Nesta reunião será

imperativo a definição de metas para os indicadores quantificáveis do projecto.  
E periodicidade das reuniões da equipa

- **Reunião intermédia:** para verificação dos progressos atingidos, dificuldades e desvios encontrados e definição de medidas correctivas que possam ser necessárias;
- **Reunião final:** para apreciação dos resultados alcançados, balanço comparativo dos objectivos fruídos face ao previsto, validação dos registos de acompanhamento predefinidos e reflexão sobre as aprendizagens relevantes para o futuro.

Adicionalmente, também em regime obrigatório, deverão ser realizadas reuniões periódicas a definir na reunião inicial entre o Coordenador do Projecto e os diferentes elementos da equipa garantindo-se um acompanhamento e controlo contínuo e sistemático da implementação do plano de acção definido para cada projecto.

Em todas as situações, o registo das reuniões deverá derivar em actas, assinadas pelos elementos participantes.

Segue-se um quadro síntese sobre este mecanismo de acompanhamento e controlo.

Reunião	Elementos Reunidos	Periodicidade
<b>Inicial</b>	Coordenador do Projecto e a Equipa	Uma por cada projecto mobilizador
<b>Intermédia</b>	Coordenador do Projecto e a Equipa	A definir na reunião inicial
<b>Final</b>	Coordenador dos Projectos e CAE	Trimestrais

**Tabela 44. Principais reuniões de controlo e monitorização**

O acompanhamento e controlo pressupõem a existência de um conjunto de registos que se demonstram congruentes com os objectivos de cada uma das fases de execução do Projecto. Para cada projecto mobilizador estão definidos indicadores de realização. Com base nestes indicadores são realizados pontos de situação quinzenais para monitorizar o desenvolvimento dos projectos.

Seguidamente são apresentados modelos que poderão ser utilizados para apoiar a implementação do sistema de controlo e monitorização:

- a. Fichas de monitorização: apresenta-se uma ficha relativa a cada projecto mobilizador. Esta ficha deve ser preenchida mensalmente pelo coordenador de cada projecto, servindo de base de trabalho para as reuniões periódicas e para alertar para a necessidade de realização de reuniões extraordinárias.
- b. Modelos de actas de reunião: apresenta-se um modelo de acta relativo ao início e outro relativo ao fecho de projecto.

## a. Fichas de monitorização

P1. INEFP ADN										
PERÍODO								Data:		
Fase	Evidências	Data início Data limite	Progresso (% realizada)					Grau de obtenção do objectivo		
			0%	<	50%	<	100%	😊	😐	😞
Fase I	Organigrama		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fase II	Perfis funcionais descritos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fase II	Fluxograma de comunicação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fase II	Procedimento de recrutamento e selecção de colaboradores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fase II	Procedimento de selecção para a contratação de serviços externos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fase II	Procedimento de avaliação de desempenho dos colaboradores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fase II	Procedimento de avaliação de desempenho de prestadores de serviços externos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Indicadores de acompanhamento			Meta				Nível de execução (% realizado/não realizado/em execução/ adiado/suspensão)			
Número de colaboradores seleccionados utilizando os novos procedimentos										
Número de colaboradores presentes nas acções de sensibilização										
Número de colaboradores avaliados de acordo com os novos procedimentos										
Número de prestadores de serviços seleccionados com base nos novos procedimentos										
Número de prestadores de serviços avaliados com base nos novos procedimentos.										

Figura 37. Template para ficha de monitorização do projecto P1

P2. INEFP Capital Humano										
PERÍODO							Data:			
Fase	Evidências	Data início Data limite	Progresso (% realizada)					Grau de obtenção do objectivo		
			0%	<	50%	<	100%	😊	😐	😞
Fase I	Diagnóstico de Necessidades		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase I	Plano de Formação piloto		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Regulamento de Formação Interno		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Metodologia de selecção de formadores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase III	Dossier do Técnico Pedagógico da formação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase IV	Metodologia de Avaliação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase VI	Plano de Formação Interno		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores de acompanhamento		Meta	Nível de execução (% realizado/não realizado/em execução/ adiado/suspensão)							
Número de acções realizadas										
Número de horas de monitoria realizada versus horas previstas										
Número de horas do volume de formação realizado versus nº horas previsto										
Número de participantes previstos versus nº previsto										
Percentagem de aprovações										
Nível de satisfação dos participantes;										
Nível de Impacto e transferência das acções ministradas										

Figura 38. Template para ficha de monitorização do projecto P2

P3. INEFP Formadores										
PERÍODO								Data:		
Fase	Evidências	Data início Data limite	Progresso (% realizada)					Grau de obtenção do objectivo		
			0%	<	50%	<	100%	😊	😐	😞
Fase I	Perfil Profissional do Formador		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase I	Concepção do Currículo Formativo para Formadores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase I	Concepção dos manuais formativos para formadores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Processo de Certificação de Formadores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores de acompanhamento		Meta		Nível de execução (% realizado/não realizado/em execução/ adiado/suspenso)						
Número de acções realizadas										
Número de formadores certificados										

Figura 39. Template para ficha de monitorização do projecto P3

P4. INEFP Janela Aberta										
PERÍODO								Data:		
Fase	Evidências	Data início Data limite	Progresso (% realizada)					Grau de obtenção do objectivo		
			0%	<	50%	<	100%	☺	☹	☹
Fase I	Definição dos objectivos de comunicação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase I	Identificação do público-alvo a atingir		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase I	Definição da mensagem de comunicação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Imagem Corporativa reformulada		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Inclusão da nova imagem corporativa nos documentos institucionais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase III	Definição da Abordagem de Comunicação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase IV	Plano de Comunicação		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores de acompanhamento		Meta	Nível de execução (% realizado/não realizado/em execução/ adiado/suspensão)							
Número de acções de promoção realizadas e participação em acções de promoção face ao previsto										
Número de pessoas/instituições atingidas com as acções de promoção										
Nível de concretização dos planos de acção, medido através da aplicação dos instrumentos da Fase VI										

Figura 40. Template para ficha de monitorização do projecto P4

P5. INEFP Logística										
PERÍODO							Data:			
Fase	Evidências	Data início Data limite	Progresso (% realizada)					Grau de obtenção do objectivo		
			0%	<	50%	<	100%	😊	😐	😞
Fase I	Inventário dos meios de transporte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase I	Inventário das infra-estruturas do INEFP		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Plano de acção para a melhoria da mobilidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Regulamento para a organização das deslocações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase III	Plano de acção para a melhoria das infra-estruturas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase III	Regulamento para a utilização e manutenção das instalações.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores de acompanhamento		Meta	Nível de execução (% realizado/não realizado/em execução/ adiado/suspensão)							
Número, tipo de deslocações realizadas anualmente e despesas associadas										
Meios de transporte disponíveis nos serviços centrais e delegações provinciais										
Investimento realizado em meios de transporte										
Número e taxa de utilização das diversas infra-estruturas do INEFP										
Obras realizadas nas infra-estruturas e investimento associado										

Figura 41. Template para ficha de monitorização do projecto P5

P6. INEFP em Rede										
PERÍODO							Data:			
Fase	Evidências	Data início Data limite	Progresso (% realizada)					Grau de obtenção do objectivo		
			0%	<	50%	<	100%	☺	☹	☹
Fase I	Auditoria tecnológica		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Desenvolvimento de novas aplicações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase II	Manuais de utilização das aplicações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase III	Definição do orçamento para aquisição e instalação dos equipamentos e <i>software</i>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase III	Modelo para a gestão, manutenção e actualização dos recursos informáticos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase IV	Definição da estratégia de implementação de novas aplicações		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fase V	Auditoria tecnológica		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicadores de acompanhamento		Meta	Nível de execução (% realizado/não realizado/em execução/ adiado/suspenso)							
Número de processos internos que passaram a ser informatizados										
Número de serviços disponibilizados pelo INEFP por meio electrónico										
Número de unidades do INEFP (delegações provinciais, centros de emprego, centros de formação profissional) que utilizam os novos processos e serviços informatizados										
Número de colaboradores do INEFP afectos à área das TIC										
Número de colaboradores alvo de acções de formação na área das TIC										
Investimento realizado em <i>software</i>										
Investimento realizado em <i>software</i>										

Figura 42. Template para ficha de monitorização do projecto P6



Projecto XXXXX	
ACTA DE FECHO DO PROJECTO	
Data:	Presentes:
<b>Assuntos a abordar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apreciação dos resultados alcançados;</li><li>• Balanço comparativo dos objectivos fruídos face ao previsto;</li><li>• Validação dos registos de acompanhamento predefinidos;</li><li>• Aprendizagens relevantes para o futuro.</li></ul>	
<b>Notas da reunião:</b>	
<b>Assinatura dos presentes:</b>	

Figura 44. Template para acta de reunião de fecho de projecto

## 4. PLANO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTO

Neste capítulo são apresentadas as previsões de custos e investimentos, a 5 anos, associados à execução de cada um dos projectos mobilizadores. Os montantes indicados dizem respeito aos custos e investimentos resultantes da implementação dos projectos, não considerando, portanto, outros encargos associados ao desenvolvimento das actividades regulares do INEFP.

Não será feita uma análise de proveitos, uma vez que, nos projectos mobilizadores propostos, não foram identificadas fontes de receita.

O método usado na estimativa dos custos e investimentos é o de “Contabilidade de Fluxos de Caixa”, definido como a prática de medir actividades financeiras em termos de fluxos de caixa recebidos e pagos, omitindo clientes, outros devedores e credores, acréscimos, pagamentos antecipados ou inventários.

Adicionalmente, é efectuada uma estimativa da afectação necessária dos quadros superiores do INEFP para a execução dos projectos.

Para o financiamento da implementação do Plano Estratégico, são apresentadas sugestões fundamentalmente associadas às agências e entidades de cooperação internacional, que se prevê que sejam a principal fonte de apoio ao investimento necessário.

### 4.1. Plano de custos e investimentos

Tal como referido anteriormente, os montantes identificados incluem somente os custos e investimentos associados à concretização dos projectos mobilizadores. Não são consideradas, assim, as despesas gerais de funcionamento do INEFP.

À implementação dos seis projectos mobilizadores propostos, está associado um montante global de **1.018.827 US\$** de custos e investimentos específicos para o período 2011-2015, sendo que:

- Os custos totalizam 648.827 US\$, incluindo a subcontratação de serviços externos para o apoio à implementação dos projectos, assim como outros custos operacionais, tais como transportes e alojamento, telecomunicações, economato, ou aluguer de instalações e equipamentos.
- Os investimentos totalizam 370.000 US\$, consistindo em investimento corpóreo associado à aquisição de viaturas e outros meios de transporte, assim como à aquisição, recuperação e equipamento de infra-estruturas e compra de novos equipamentos informáticos e *software*.

Estes valores encontram-se repartidos da seguinte forma, considerando os cinco anos previstos para o Plano Estratégico:

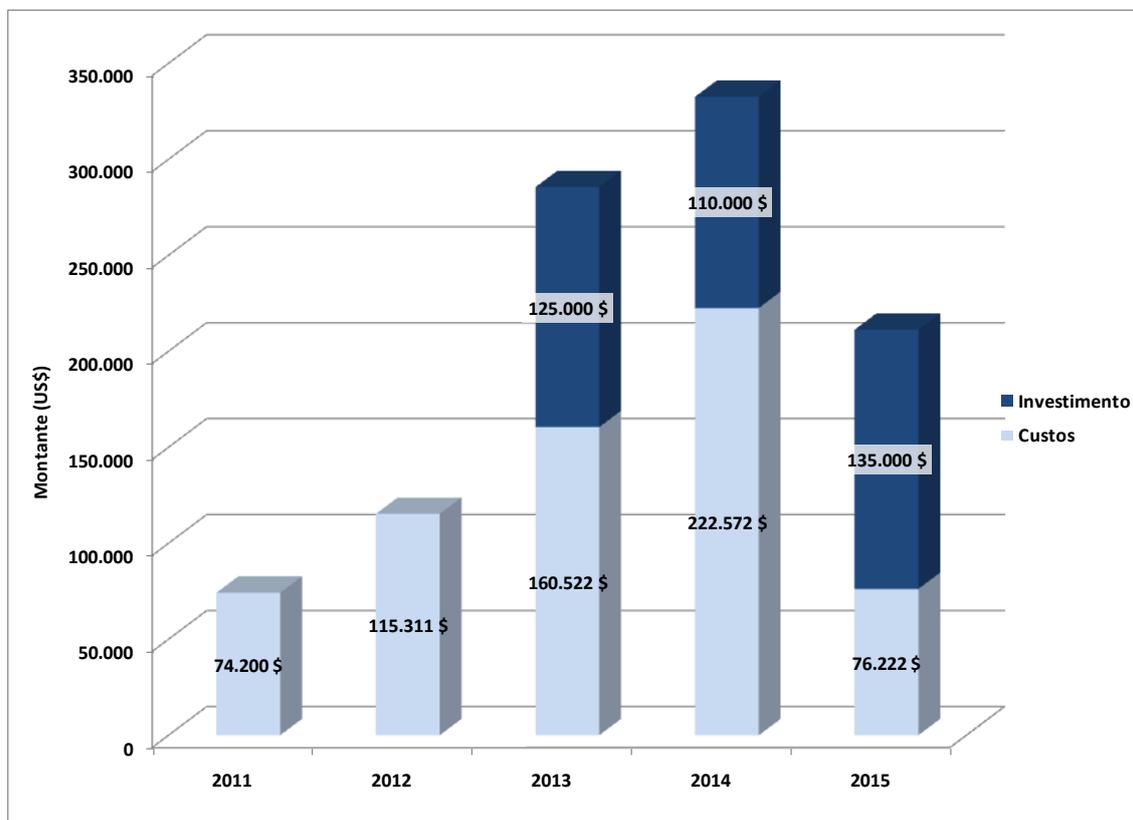


Figura 45. Custos e investimentos por ano (em US\$)

	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
<b>Custos (US\$)</b>	74.200	115.311	160.522	222.572	76.222	<b>648.827</b>
<b>Investimentos (US\$)</b>	0	0	125.000	110.000	135.000	<b>370.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>74.200</b>	<b>115.311</b>	<b>285.522</b>	<b>332.572</b>	<b>211.222</b>	<b>1.018.827</b>

Tabela 45. Custos e investimentos por ano (em US\$)

Como se pode verificar pela análise dos dados apresentados, nos primeiros anos de implementação do Plano não estão previstos investimentos, havendo um aumento gradual dos custos até 2014, sendo este o ano que envolve mais custos. Os montantes mais reduzidos, verificados nos anos de 2011 e 2012, prendem-se com o facto de os projectos estarem articulados de modo a privilegiar, primeiramente, aspectos ligados à optimização organizacional, ao levantamento de necessidades e à preparação de iniciativas, que, habitualmente, requerem menos custos.

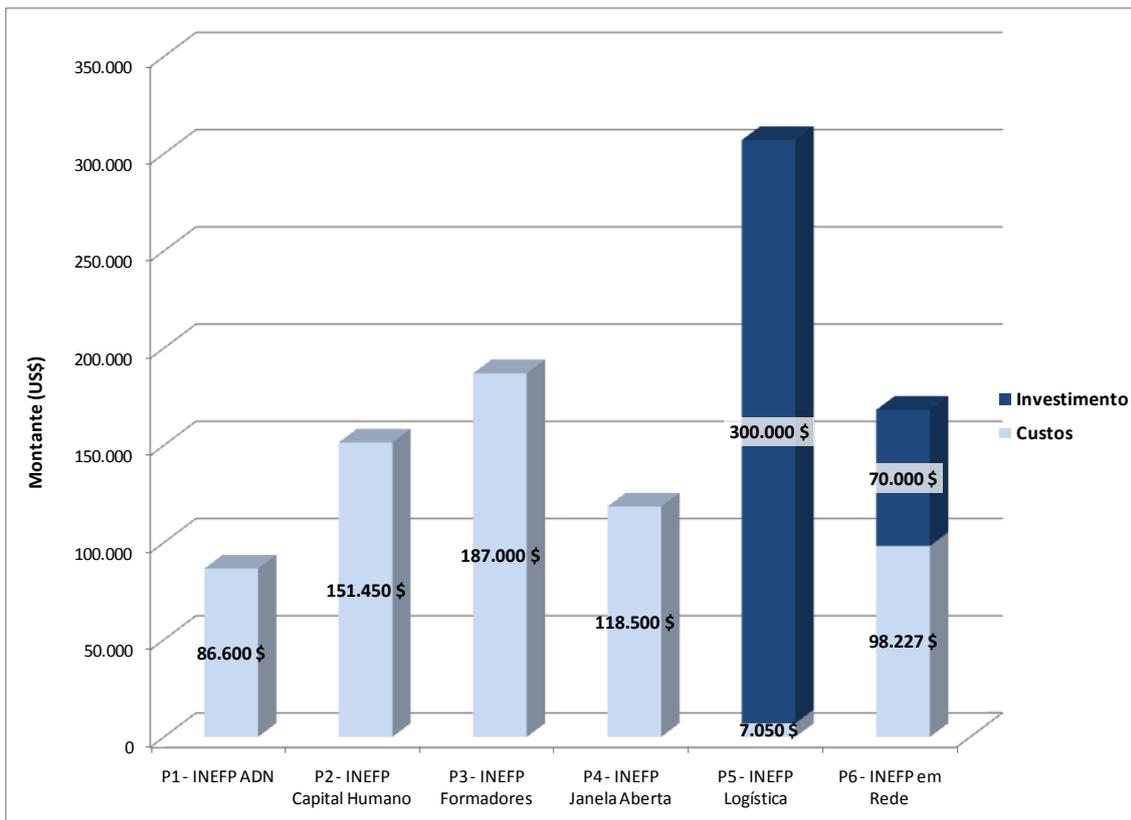


Figura 46. Custos e investimentos por projecto (em US\$)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
<b>Custos (em US\$)</b>	86.600	151.450	187.000	118.500	7.050	98.227	<b>648.827</b>
<b>Investimentos (em US\$)</b>					300.000	70.000	<b>370.000</b>
<b>TOTAL</b>	86.600	151.450	187.000	118.500	307.050	168.227	<b>1.018.827</b>

Tabela 46. Custos e investimentos por projecto (em US\$)

Considerando os valores apresentados, verifica-se que o projecto ao qual está associado um montante mais elevado é o projecto P5. INEFP Logística, o qual tem um custo de 7.050 US\$ e investimentos na ordem dos 300.000 US\$, seguido do projecto P3. INEFP Formadores, que envolve um custo de aproximadamente 187.000 US\$.

O valor estimado dos investimentos para 2014 e 2015, respeitante maioritariamente à aquisição de viaturas, recuperação e equipamento de infra-estruturas e compra de equipamentos informáticos e software, destina-se aos projectos INEFP Logística e INEFP em Rede. Os restantes projectos não têm valores de investimento associados, pelo facto das suas necessidades serem cobertas pela subcontratação.

Os montantes estimados poderão sofrer alterações, de acordo com o que venha a ser definido nas fases iniciais de cada projecto, nas quais é expectável que as equipas de trabalho procedam a uma revisão da estimativa de custos, com base no levantamento da informação que tenham efectuado e das necessidades identificadas.

Seguidamente é efectuada uma análise mais detalhada dos custos e investimentos associados a cada projecto.

P1. INEFP ADN	2011	2012	2013	2014	2015
Total custos (US\$)	31.900	36.800	16.900	1.000	0
Total investimentos (US\$)	0	0	0	0	0
Total por ano (US\$)	31.900	36.800	16.900	1.000	0
<b>TOTAL</b>	<b>86.600</b>				

Tabela 47. Custos e investimentos do projecto P1. INEFP ADN (em US\$)

Para o projecto **P1. INEFP ADN**, que terá início em 2011, estima-se a subcontratação de consultores ou formadores para o apoio ao processo de desenho e implementação piloto da estratégia de optimização organizacional, complementando as competências necessárias para o sucesso do projecto, nomeadamente na área de gestão, em geral, e da gestão dos recursos humanos, em particular. Neste projecto assumem também alguma relevância os custos associados às visitas de representantes de instituições de apoio à formação profissional e emprego de outros países, para o intercâmbio e a partilha de experiências e boas práticas organizacionais.

P2. INEFP Capital Humano	2011	2012	2013	2014	2015
Total custos (US\$)	12.300	21.050	66.550	51.550	0
Total investimentos (US\$)	0	0	0	0	0
Total por ano (US\$)	12.300	21.050	66.550	51.550	0
<b>TOTAL</b>	<b>151.450</b>				

Tabela 48. Custos e investimentos do projecto P2. INEFP Capital Humano (em US\$)

Para o projecto **P2. INEFP Capital Humano**, que terá início em 2011, estima-se a participação de uma entidade que irá apoiar a elaboração do plano de formação, assim como a subcontratação de uma bolsa de formadores para a realização de cursos de formação para os colaboradores do INEFP em diversas áreas, tanto nos serviços centrais como nas delegações provinciais. Para a orçamentação deste projecto foram também considerados outros custos operacionais respeitantes a transportes e alojamento, aluguer de instalações e equipamentos, telecomunicações e economato, estando estas despesas associadas sobretudo à realização das acções de formação.

P3. INEFP Formadores	2011	2012	2013	2014	2015
Total custos (US\$)	30.000	26.900	4.600	108.250	17.250
Total investimentos (US\$)	0	0	0	0	0
Total por ano (US\$)	30.000	26.900	4.600	108.250	17.250
<b>TOTAL</b>	<b>187.000</b>				

Tabela 49. Custos e investimentos do projecto P3. INEFP Formadores (em US\$)

Para o projecto **P3. INEFP Formadores**, com início também em 2011, foi prevista a subcontratação de uma bolsa de formadores para o apoio à concepção do Currículo Formativo para formadores e desenvolvimento dos manuais formativos, para a implementação das acções de formação e para a avaliação das iniciativas formativas. A variação da distribuição de custos sobretudo entre os anos 2013 e 2014 prende-se com o facto de este projecto prever uma fase piloto e uma fase de implementação geral, sendo que a segunda beneficiará das melhorias resultantes da avaliação da primeira e será implementada sobretudo a partir de 2014.

Tal como apresentado anteriormente, este será o projecto com mais custos do Plano Estratégico, envolvendo a subcontratação de formadores especializados para o apoio a

diversas fases da metodologia. Apesar dos elevados custos, dada a relevância da formação de formadores para o INEFP, considera-se relevante a obtenção de apoio especializado para o desenvolvimento das diversas fases, no sentido de obter resultados de elevada qualidade que possam ser endogeneizados pelos quadros do INEFP e posteriormente utilizados por parte do Instituto junto de outras entidades.

<b>P4. INEFP Janela Aberta</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total custos (US\$)	0	20.500	41.400	31.300	25.300
Total investimentos (US\$)	0	0	0	0	0
Total por ano (US\$)	0	20.500	41.400	31.300	25.300
<b>TOTAL</b>	<b>118.500</b>				

Tabela 50. Custos e investimentos do projecto P4. INEFP Janela Aberta (em US\$)

Para o projecto **P4. INEFP Janela Aberta**, cujo arranque está previsto para 2012, estima-se a subcontratação de um serviço de consultoria de apoio à elaboração do Plano de Comunicação, incluindo o desenvolvimento de uma nova imagem corporativa e de materiais de comunicação. São ainda considerados outros custos operacionais, estando os mais relevantes associados a despesas de transporte e alojamento (sobretudo para a participação em eventos de promoção), aluguer de instalações e equipamentos (também no âmbito da participação em eventos), a impressão e reprodução de materiais de promoção, assim como a publicidade e divulgação, por exemplo através da colocação de anúncios nos media.

<b>P5. INEFP Logística</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Total custos (US\$)	0	3.250	1.700	1.150	950
Total investimentos (US\$)	0	0	75.000	90.000	135.000
Total por ano (US\$)	0	3.250	76.700	91.150	135.950
<b>TOTAL</b>	<b>307.050</b>				

Tabela 51. Custos e investimentos do projecto P5. INEFP Logística (em US\$)

O projecto **P5. INEFP Logística**, que terá início em 2012, é, entre os 6 projectos propostos aquele que apresenta o montante mais elevado, decorrente da necessidade

de aquisição de viaturas e outros meios de mobilidade (como por exemplo bicicletas e unidades móveis de formação), assim como da aquisição, recuperação e equipamento de infra-estruturas do INEFP (como por exemplo os centros de formação profissional e os centros de emprego). Neste projecto, os custos são praticamente residuais, dizendo respeito maioritariamente a transporte, alojamento e telecomunicações.

P6. INEFP em Rede	2011	2012	2013	2014	2015
Total custos (US\$)	0	6.811	29.372	29.322	32.722
Total investimentos (US\$)	0	0	50.000	20.000	0
Total por ano (US\$)	0	6.811	79.372	49.322	32.722
<b>TOTAL</b>	<b>168.227</b>				

Tabela 52. Custos e investimentos do projecto P6. INEFP em Rede (em US\$)

Finalmente, para o projecto **P6. INEFP em Rede**, com início em 2012, prevê-se a contratação de um novo elemento, o Especialista em Novas Tecnologias, cujo perfil se encontra descrito nos materiais de apoio do projecto no capítulo anterior, e cuja intervenção será essencial para o sucesso das actividades previstas. Neste projecto, estima-se ainda a necessidade de subcontratar um serviço de apoio tecnológico ao desenvolvimento e implementação de novas aplicações, assim como à capacitação dos colaboradores do INEFP para a sua utilização. O valor do investimento estimado para este projecto refere-se à compra de novos equipamentos informáticos (computadores, periféricos, cabos, servidores, etc.) e de *software*.

Em anexo a este documento encontram-se tabelas com uma discriminação detalhada dos custos e investimentos associados a cada projecto mobilizador.

#### 4.2. Alocação de quadros do INEFP

A fim de conferir uma perspectiva mais completa dos recursos necessários à implementação dos diversos projectos, foi efectuada uma estimativa da afectação prevista dos quadros superiores do INEFP para a execução dos projectos. Para tal, foram consideradas percentagens de alocação de cada responsável de área ou

departamento aos projectos mobilizadores, tendo em conta as suas atribuições dentro da organização e os objectivos e tarefas de cada projecto.

Nesta estimativa foram incluídas somente as funções superiores no organigrama do INEFP, nomeadamente: Director Geral, Director de Emprego e Formação Profissional, Chefes de Departamento Central e Delegados Provinciais. Foram consideradas as posições actualmente existentes e preenchidas excluindo, por exemplo, os lugares de Director de Planeamento e Director de Administração, que actualmente não se encontram ocupados por qualquer elemento. No caso de estas funções virem a ser preenchidas, recomenda-se a partilha das tarefas indicadas no quadro de responsabilidades de cada projecto mobilizador com os novos quadros.

Em anexo a este documento são apresentadas tabelas com uma discriminação da alocação dos quadros do INEFP a cada projecto mobilizador.

Na tabela seguinte são apresentadas as percentagens de tempo que cada elemento deverá dedicar à implementação dos projectos mobilizadores.

Cargo	Percentagem de afectação por ano				
	2011	2012	2013	2014	2015
Director Geral	5%	15%	15%	15%	10%
Director de Emprego	0%	5%	10%	5%	5%
Director de Formação Profissional	5%	10%	15%	10%	10%
Chefe do Departamento de Pessoal	25%	30%	30%	25%	5%
Chefe do Departamento de Finanças	15%	25%	25%	25%	15%
Chefe do Departamento de Administração	10%	20%	30%	30%	20%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	15%	30%	25%	25%	15%
Chefe do Departamento de Formação Profissional	15%	20%	20%	20%	0%
Chefe do Departamento de Formação de Formadores	20%	20%	25%	25%	10%
Delegados Provinciais	5%	20%	20%	25%	10%

Tabela 53. Afectação dos quadros do INEFP, por ano, para a implementação dos projectos

É importante referir que, para a implementação dos projectos, estes quadros deverão ser apoiados por elementos mais juniores da estrutura do INEFP ou por colaboradores que venham a ser contratados ou alocados a novas funções em resultado do projecto P1. INEFP ADN, que prevê uma optimização da estrutura organizacional do instituto.

Em ambos os casos, deverá ser mantida a supervisão de todas as tarefas por parte do elemento designado no início de cada projecto, de modo a assegurar o correcto acompanhamento dos trabalhos.

Partindo da alocação efectuada, foram calculados os custos anuais para cada pessoa, incluindo: salário base, encargos e subsídios (técnico, de combustível e telefone)<sup>17</sup>. No global, o valor estimado correspondente à afectação de quadros superiores do INEFP para a execução dos projectos propostos, num horizonte de 5 anos, ascende a **165.385,33 US\$**.

#### 4.3. Fontes de financiamento

Para o financiamento dos projectos propostos no âmbito do presente Plano, foi privilegiado o apoio das agências e entidades de cooperação internacional. No entanto, sugere-se também que seja analisada a possibilidade de articulação da implementação dos projectos mobilizadores com a componente financeira da EEFP, considerando sua importância e a ligação estratégica com o este Plano.

Adicionalmente, destaca-se que seria muito relevante para o INEFP poder recuperar, enquanto fonte de receitas, os montantes oriundos do processo de autorização de trabalhadores estrangeiros em Moçambique, considerando não só a relevância das receitas geradas, mas também a vocação do Instituto para conduzir este processo.

Assim, em termos gerais, a estratégia de financiamento do presente Plano Estratégico não considera a geração de receitas através dos centros de formação profissional do

---

<sup>17</sup> Valores a preços constantes, tendo como referência dados fornecidos pelo INEFP, relativos ao ano de 2010.

INEFP, uma vez que actualmente existem limitações que tornariam difícil a adopção de uma estratégia para a obtenção de receitas relevantes através desses mesmos centros (e/ou dos centros de emprego). Para que o Instituto possa equacionar a geração de receitas adicionais, deverá concretizar os projectos propostos no Plano Estratégico, criando condições para uma oferta de elevada qualidade e que possa ser utilizada para a prestação de serviços especializados e de elevado valor acrescentado e operacionalizando soluções adequadas para aspectos como:

- a) Limitações em termos de capacitação interna;
- b) Limitações em termos de definição de produtos/serviços e público-alvo;
- c) Limitações em termos de circulação, sistematização e difusão de informação sobre a oferta formativa e centros de formação profissional do INEFP;
- d) Limitações no que diz respeito às condições de funcionamento dos centros de formação profissional e dos centros de emprego;
- e) Descentralização da gestão financeira dos recursos do Instituto.

Considerando estas questões, o Plano Estratégico adoptou uma perspectiva segundo a qual, nos próximos 5 anos o INEFP irá criar condições para, no futuro, poder equacionar a prestação de serviços pagos. Nos próximos anos, o Instituto deverá reforçar os seus recursos, não através da obtenção de receitas oriundas da prestação de serviços de formação, mas sobretudo através do estabelecimento de parcerias e da preparação de candidaturas a financiamento.

No contexto exposto, a implementação dos projectos mobilizadores propostos neste Plano pode ser parcialmente financiada por agências e entidades de cooperação internacional, sobretudo as que são seguidamente apresentadas. Neste sentido, o presente documento poderá servir de base para os pedidos de apoio a apresentar a estas entidades, com uma proposta clara de intervenção e identificando o seu potencial papel no desenvolvimento estratégico do INEFP.

#### 4.3.1. Potenciais financiadores

Tal como foi mencionado na análise externa integrada no diagnóstico do INEFP, Moçambique é um receptor regular de ajudas de entidades de cooperação internacional, já que as suas necessidades de desenvolvimento, associadas ao clima de estabilidade política, criam uma envolvente propícia à implementação de projectos e iniciativas de cooperação.

De acordo com o que foi referido na apresentação dos projectos mobilizadores que integram o presente Plano Estratégico, um dos organismos que poderá prestar um apoio muito relevante ao INEFP é o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

O PNUD tem desempenhado um papel crucial enquanto parceiro no desenvolvimento de Moçambique, pretendendo contribuir, com as suas acções, para que o País atinja os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM). A programação actual do PNUD tem como tema transversal o desenvolvimento de capacidades (*capacity development*), tanto junto de actores governamentais, como junto de actores não governamentais, sobretudo em áreas como coordenação, planeamento, monitorização e avaliação. Nesta linha, os projectos mobilizadores propostos para o INEFP no presente Plano Estratégico vão ao encontro das principais preocupações do PNUD, estando fortemente orientados para o desenvolvimento de competências dos colaboradores do Instituto (tanto nos serviços centrais como nas delegações provinciais) e da população Moçambicana, através de uma oferta mais abrangente e de maior qualidade ao nível da formação profissional. Destaca-se a relevância do projecto mobilizador P3. INEFP Formadores, dedicado à formação de formadores, que irá permitir capacitar um conjunto de formadores em todo o País e criar condições para que o INEFP possa, no futuro, capacitar formadores de outras entidades.

Recentemente têm sido desenvolvidos esforços com vista a promover uma articulação e conciliação entre a estratégia do governo Moçambicano e a actuação das Nações Unidas, de modo a otimizar os recursos dos vários organismos empenhados no desenvolvimento do País. Destaca-se, neste contexto, a extensão do UNDAF (*United Nations Development Assistance Framework* - Quadro Das Nações Unidas Para

Assistência ao Desenvolvimento) até ao final de 2011 e posterior desenvolvimento do novo UNDAF (2012-2015), que garantem um pleno alinhamento da actuação do PNUD com o plano do Governo. Adicionalmente, a concretização do Programa Único (*One Programme*) das Nações Unidas, que veio articular as actividades e orçamentos das diversas agências das Nações Unidas, vem reforçar o esforço de conciliação que tem vindo a ser feito, sob a máxima de “*Delivering as one*”.

O UNDAF encontra-se estruturado em 4 pilares: Governança, Capital Humano, HIV e Sida, e Desenvolvimento Económico. Para o período 2010-2011, no âmbito do Pilar do Desenvolvimento Económico, espera-se contribuir para a materialização de um conjunto de objectivos:

- Formulação e implementação de políticas, planos e estratégias para promover o desenvolvimento económico equilibrado e sustentável;
- Melhoria da produtividade e a disponibilidade e acesso aos alimentos e bens de consumo, gestão dos recursos naturais e valorização de questões culturais e ambientais no desenvolvimento;
- Fortalecimento do crescimento económico através da promoção do emprego, das indústrias locais, do acesso aos mercados, ao comércio, aos serviços financeiros e infra-estruturas locais.

A implementação do Plano Estratégico do INEFP, ao criar condições para uma actuação mais efectiva por parte do Instituto, irá também contribuir para a concretização dos objectivos mencionados, com destaque para a promoção do desenvolvimento económico, melhoria da produtividade e, sobretudo, fortalecimento do crescimento através da promoção do emprego que é, aliás, um dos objectivos do próprio INEFP.

Neste contexto, o INEFP deverá encetar esforços no sentido de conciliar a implementação do presente Plano Estratégico com o apoio que poderá ser prestado por parte do PNUD.

Para além do PNUD, destaca-se também o apoio que tem vindo a ser prestado por entidades como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a ESSOR (ONG), auscultadas no âmbito deste Plano Estratégico, para além de outras entidades às quais

o INEFP tem solicitado apoio para o desenvolvimento das suas actividades, e cuja colaboração deverá continuar a ser solicitada.

Adicionalmente, deverão ser ainda considerados outros potenciais financiadores. Neste contexto, existe um grupo de doadores multilaterais, o *Development Partners Group*, que deu lugar ao *PAP – Programme AID Partnership*, do qual fazem parte, de maneira permanente, 19 instituições (o chamado G19), e de forma pontual, mais 29 entidades que, de uma forma programática e organizada, cooperam regularmente com o Governo Moçambicano. O seu objectivo principal é o de apoiar a estratégia para a redução da pobreza (o PARPA – Plano para a Redução da Pobreza Absoluta).

Este grupo está, por sua vez, dividido em grupos de trabalho sectoriais e subsectoriais, o que permite uma realização de projectos mais focada e com uma maior capacidade de criar sinergias e impacto no território e na sociedade Moçambicana. Esta divisão por grupos de trabalho também permite uma adaptação mais rápida e uma maior flexibilidade perante mudanças que possam acontecer e que alterem, consequentemente, o quadro de necessidades.

As principais estratégias de apoio estão orientadas para a implementação de projectos e iniciativas com os seguintes objectivos estratégicos:

- **Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais**, através do apoio institucional;
- **Transferência de tecnologia** apropriada, com a finalidade principal de garantir as assistências técnicas incluídas nos quadros de referência dos programas;
- **Informação e investigação**, como fundamento imprescindível para o conhecimento da realidade que se pretende transformar;
- **Formação de recursos humanos**, como garantia imprescindível da sustentabilidade e da expansão do impacto dos programas;
- **Apoio à sociedade civil** para conseguir uma maior participação da mesma nos processos de desenvolvimento, com o subsequente fortalecimento dos processos de tomada de decisão.

O G19 é composto pelas seguintes entidades:

Entidade	Planos Estratégicos de Cooperação	Página Web
African Development Bank	2006-2009 - Mozambique Country Strategy Paper	<a href="http://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/mozambique/">http://www.afdb.org/en/countries/southern-africa/mozambique/</a>
Austrian Development Cooperation	Mozambique Country Strategy 2010-2013	<a href="http://www.entwicklung.at/countries-and-regions/">www.entwicklung.at/countries-and-regions/</a>
Kingdom of Belgium - Foreign Affairs, Foreign Trade and Development Cooperation	Indicative Cooperation Programme 2009-2012	<a href="http://diplomatie.belgium.be/en/policy/development_cooperation/countries/partner_countries/mozambique/">http://diplomatie.belgium.be/en/policy/development_cooperation/countries/partner_countries/mozambique/</a>
Canadian International Development Agency	Republic of Mozambique: Poverty Reduction Strategy Paper	<a href="http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Eng/JUD-216133552-PTG">http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Eng/JUD-216133552-PTG</a>
Ministry of Foreign Affairs of Denmark		<a href="http://www.ambmaputo.um.dk/en/menu/DevelopmentAssistance/">http://www.ambmaputo.um.dk/en/menu/DevelopmentAssistance/</a>
Delegation of the European Union to the Republic of Mozambique	EC-Mozambique Country Strategy Paper for 2008-2013	<a href="http://ec.europa.eu/delegations/mozambique/index_en.htm">http://ec.europa.eu/delegations/mozambique/index_en.htm</a>
Finish Embassy, Maputo		<a href="http://www.finland.org.mz/public/default.aspx?nodeid=41174&amp;contentlan=17&amp;culture=pt-PT">http://www.finland.org.mz/public/default.aspx?nodeid=41174&amp;contentlan=17&amp;culture=pt-PT</a>
French Development Agency		<a href="http://www.afd.fr/jahia/Jahia/lang/en/home/Qui-Sommes-Nous/Filiales-et-reseau/reseau/PortailMozambique/pid/759">http://www.afd.fr/jahia/Jahia/lang/en/home/Qui-Sommes-Nous/Filiales-et-reseau/reseau/PortailMozambique/pid/759</a>
German Embassy in Maputo	Cooperation Brochure	<a href="http://www.maputo.diplo.de/Vertretung/maputo/pt/05/WZ.html">http://www.maputo.diplo.de/Vertretung/maputo/pt/05/WZ.html</a>
Irish Aid	Mozambique Country Strategy Paper 2007-2010	<a href="http://www.irishaid.gov.ie/mozambique.e.asp">http://www.irishaid.gov.ie/mozambique.e.asp</a>
Embassy of Italy in Maputo		<a href="http://www.ambmaputo.esteri.it/Ambasciata_Maputo">http://www.ambmaputo.esteri.it/Ambasciata_Maputo</a>
Netherlands Embassy in Maputo	Multi Annual Strategic Plan (MASP) 2008-2011	<a href="http://mozambique.nlembassy.org/Products_and_Services/Development_Cooperation/Development_Cooperation_in_Mozambique">http://mozambique.nlembassy.org/Products_and_Services/Development_Cooperation/Development_Cooperation_in_Mozambique</a>
Norwegian Development Cooperation in Mozambique		<a href="http://www.norway.org.mz/Embassy/MoU/">http://www.norway.org.mz/Embassy/MoU/</a>
Portuguese Institute for Development	Indicative Cooperation Program (PIC) Portugal-Mozambique 2007-2009	<a href="http://www.ipad.mne.gov.pt/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=66&amp;Itemid=97">http://www.ipad.mne.gov.pt/index.php?option=com_content&amp;task=view&amp;id=66&amp;Itemid=97</a>
Spanish Agency for International Development Cooperation	DEP Mozambique 2005-2008	<a href="http://www.aecid.org.mz/">http://www.aecid.org.mz/</a>
Embassy of Sweden, Maputo	Country strategy: Mozambique 2008 - 2012	<a href="http://www.swedenabroad.com/Page_71289.aspx">http://www.swedenabroad.com/Page_71289.aspx</a>
SDC – Swiss Agency for Development and Cooperation – Switzerland	SDC Mozambique Cooperation Strategy, 2007-2011	<a href="http://www.swiss-cooperation.admin.ch/mozambique/">http://www.swiss-cooperation.admin.ch/mozambique/</a>
DFID – Department for International Development – UK	Mozambique – Country Assistance Plan 2008-2012	<a href="http://www.dfid.gov.uk/where-we-work/africa-eastern-southern/mozambique/">http://www.dfid.gov.uk/where-we-work/africa-eastern-southern/mozambique/</a>
Banco Mundial	Moçambique – Estratégia de Parceria com o País 2008-2011	<a href="http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/AFRICAEXT/MOZAMBIQUEEXTN/0,,menuPK:382138~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:382131,00.html">http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/AFRICAEXT/MOZAMBIQUEEXTN/0,,menuPK:382138~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:382131,00.html</a>

Tabela 54. Membros do G19

Existem ainda outras entidades com capacidade financeira e/ou com recursos para prestar apoio para a implementação dos projectos mobilizadores propostos no presente Plano. Toda a informação sobre estas entidades encontra-se na página Web criada pela União Europeia, *Official Development Assistance to Mozambique Database*: <http://mozambique.odadata.ampdev.net/>. Esta página Web contém uma base de dados electrónica com informação sobre a Ajuda Oficial para o Desenvolvimento (AOD)<sup>18</sup> a Moçambique, a qual que permite identificar os projectos e programas das entidades e agências de cooperação internacional (incluindo as agências das Nações Unidas) a operarem no País.

#### **4.3.2. Tipo de intervenção**

A fim de poder criar uma relação sinérgica e eficiente com os diferentes potenciais financiadores presentes em Moçambique, o INEFP deverá definir, de forma estruturada, que tipo de apoio será solicitado, verificando se cada pedido se encontra alinhado com as prioridades estratégicas das entidades a abordar.

Neste sentido, aquando da apresentação de pedidos de financiamento ou outro tipo de apoio junto de entidades externas, deverão ser analisados os objectivos das acções a implementar, as tipologias de custos envolvidos, assim como outros aspectos considerados relevantes, validando a adequação do âmbito de intervenção de cada entidade face ao apoio que está a ser solicitado por parte do INEFP.

Neste sentido, apresenta-se seguidamente uma tabela com as necessidades de financiamento dos projectos apresentados neste Plano, estabelecendo uma ligação com as prioridades estratégicas dos potenciais financiadores:

---

<sup>18</sup> Em Inglês: *Official Development Assistance* - ODA

Projecto Mobilizador	Tipo de intervenção solicitada	Estimativa do apoio (2011-2015)	Alinhamento com os objectivos estratégicos
P1. INEFP ADN	- Subcontratação de formadores/consultores especializados nas áreas da gestão, em geral, e da gestão de recursos humanos, em particular.	75.000 US\$	- Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais; - Formação de recursos humanos.
P2. INEFP Capital Humano	- Subcontratação de formadores especializados nas áreas de formação definidas em resultado do diagnóstico; - Subcontratação de consultores especializados na avaliação de iniciativas formativas (reação, aprendizagem, transferência e impacto).	110.050 US\$	- Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais; - Formação de recursos humanos.
P3. INEFP Formadores	- Subcontratação de consultores para o apoio na concepção do Currículo Formativo; - Subcontratação de uma bolsa de formadores para a execução das iniciativas formativas; - Subcontratação de uma bolsa de consultores para a avaliação das iniciativas formativas.	168.700 US\$	- Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais; - Formação de recursos humanos; - Capacitação de formadores.
P4. INEFP Janela Aberta	- Subcontratação de serviços de apoio à elaboração do Plano de Comunicação, incluindo o desenvolvimento de imagem corporativa e materiais de comunicação	40.000 US\$	- Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais; - Alargamento do acesso a oportunidades de emprego e formação profissional.
P5. INEFP Logística	- Aquisição de viaturas; - Recuperação e equipamento de infra-estruturas.	300.000 US\$	- Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais.
P6. INEFP em Rede	- Subcontratação de um serviço de apoio tecnológico ao desenvolvimento, capacitação e implementação de novas aplicações; - Aquisição de equipamentos informáticos e <i>software</i> .	120.000 US\$	- Fortalecimento institucional e das capacidades nacionais; - Formação de recursos humanos; - Alargamento do acesso a oportunidades de emprego e formação profissional. - Transferência de Tecnologia.
<b>TOTAL</b>		<b>813.750 US\$</b>	

Tabela 55. Necessidades de financiamento dos projectos mobilizadores



**ANEXOS**

## Anexo 1. Bibliografia consultada

Documentação facultada pelo INEFP:

- Apresentação *PowerPoint* do Centro de Formação da Electrotecnia;
- Apresentações *PowerPoint* sobre a criação da ANEP (Autoridade Nacional para a Educação Profissional);
- Balanço do Plano Económico e Social de 2009;
- Caderno sobre as actividades realizadas no âmbito do programa quinquenal do Governo 2005-2008;
- Contrato de Serviços de Consultadoria para a Criação de um Sistema Permanente de Observação e Informação sobre o Emprego e Mercado de Trabalho;
- Documentação da área financeira: Circular do Ministério das Finanças com dotações atribuídas por sector; livros obrigatórios em processos de execução orçamental; documentos constituintes do processo de contas a apresentar mensalmente;
- Documentos sobre o Ensino e Formação Técnico-Profissional (EFTP): criação da autoridade; financiamento; oferta de formação; planeamento, monitoria e avaliação; criação da autoridade nacional para o EFTP;
- Documento-síntese sobre o INEFP incluindo Visão, Missão, resultados da EEFP até 2009;
- Estatuto do Fundo de Promoção do Emprego (ainda não aprovado);
- Fundamentação e novo Estatuto Orgânico do INEFP (ainda não aprovado);
- Lista de delegações, centros de emprego e centros de formação profissional do INEFP em todo o País;
- Lista de recursos humanos, dos serviços centrais e das províncias, e suas características (nome, idade, habilitações, cargo, etc.);
- Listagem de Centros de Formação Profissional Privados;
- Listagens de cursos de formação disponibilizados por 2 centros de formação;
- Programa quinquenal do Governo para 2010-2014;
- Proposta de regulamento de estágios pré-profissionais;

- Registo das agências privadas de emprego;
- Regulamento interno do INEFP (1993);
- Relatório Preliminar: Criação de um Sistema Permanente de Observação e Informação sobre o Emprego e Mercado de Trabalho;
- Tabela de Salários e Remunerações dos Colaboradores do INEFP.

Documentação recolhida pela equipa de trabalho:

- *African Economic Outlook – Mozambique*, AfDB/OECD, 2004;
- Anuário Estatístico 2008 (INE);
- Apartado da População (*website* do INE);
- Mozambique Country Assistance Plan 2008-2012 (DFID);
- Custo de Factores em Moçambique 2009 (Centro de Promoção de Investimentos);
- Dados sobre a força de trabalho (*website* do INE);
- Diagnóstico de Género nas Instituições Piloto PIREP – 2008;
- Documento de Estrategia País 2005-2008 Cooperación Española Mozambique (AECI);
- *Economic and Policy Brief 1/2010: Mozambique and Gleneagles Scenario* (UNDP).
- Estratégia de Ciência, Tecnologia e Inovação de Moçambique (ECTIM), Conselho de Ministros da República de Moçambique, 2006;
- Estratégia de Emprego e Formação Profissional 2006-2015, Conselho de Ministros da República de Moçambique, 2006;
- Indicadores de Ciência e Tecnologia em Moçambique 2002-2003, MESCT – Ministério de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia, 2003;
- Lei nº 23/2007 sobre as relações individuais e colectivas de trabalho subordinado;
- Lei nº 4/2007 sobre a protecção social;
- Medidas activas de emprego (INEFP);
- *Mozambique Highlights – International Tax*, Deloitte, 2010;
- *Mozambique National Human Development Report 2008*, UNPD, 2008;
- *Mozambique-Poverty-Report*, (UNDP), 2007;

- Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta 2006-2009 (PARPA II), Conselho de Ministros da República de Moçambique, 2006;
- Plano de Actividades 2008 (IEFP Cabo Verde);
- *Poverty Reduction Strategy Paper 2007*, (IMF);
- Relatório Anual 2009, PNUD Moçambique, 2009;
- Relatório anual de actividades do INEFP, 2007;
- Relatório de Acompanhamento do Plano Nacional de Emprego, 2008;
- Relatório sobre os arranjos do Desenho, Gestão e Controlo de Qualidade para o Quadro Nacional de Qualificações Profissional, PIREP, 2008;
- *UNDP Mozambique Annual Report 2000*, (UNDP);
- *Youth unemployment and poverty*, (CTA).

## Anexo 2. Listagem de actores entrevistados

Entrevistas realizadas a 13/10/2010

- Francisco Davide Jovo – Chefe do Departamento de Formação Profissional;
- João Gabriel - Chefe do Departamento de Análise do Mercado e Emprego;
- António João Azize – Chefe de Departamento de Planificação da Direcção Nacional de Planificação e Estatísticas de Trabalho (Ministério do Trabalho).

Entrevistas realizadas a 14/10/2010

- Abiba Tamele – Assessora do Ministério do Trabalho, (antiga Directora Geral do INEFP);
- Jerónimo Manhoque – Membro da Comissão Consultiva do Trabalho (antigo Director do INEFP);
- Alcino Dias – Secretário-geral da CCT, ex-Director Geral do INEFP (comissão instaladora), substituto do Secretário Permanente do Ministério do Trabalho;
- Ofélia Ofélia Mondlane – Chefe do Departamento de Promoção do Emprego (serviços centrais INEFP);
- Deolinda Macicame – Chefe do departamento de Informação e Orientação Profissional (serviços centrais INEFP);
- Rita Jemusse – Delegada de Nampula.

Entrevistas realizadas a 15/10/2010

- Rita Pedro – Directora da Formação Profissional – Serviços Centrais;
- António Muchine – Chefe do Departamento de Planificação – Serviços Centrais;
- Olga Manjate – Chefe de Departamento de Recursos Humanos – Serviços Centrais;
- Arlindo Massunga – Chefe do Departamento de Administração – Serviços Centrais;
- Celeste Langa – Responsável pelo Departamento Financeiro – Serviços Centrais;
- Vera Isabel – Chefe do Departamento Jurídico – Serviços Centrais.

Entrevistas realizadas a 18/10/2010

- Gabriel Dava – *Program Manager, Poverty Unit*, PNUD;
- José Victor Matsinha – Delegado Provincial de Gaza;
- Rafael Massingue – Chefe do Departamento de Emprego (delegação de Gaza);
- Angélica Carlos – Chefe do Departamento de Formação Profissional (delegação de Gaza).

Entrevistas realizadas a 19/10/2010

- Abdul Karimo – Delegado provincial de Inhambane;
- João Almeida – Director Provincial do Trabalho;
- Fernando Chicumbane - Técnico de Formação reformado (delegação de Inhambane);
- Tristão Mahoque – Chefe do Centro de Formação Profissional de Inhambane;
- Castro Mambo – Chefe do Centro de Emprego de Inhambane.

Entrevistas realizadas a 21/10/2010

- Elsa da Barca – Directora de Emprego – Serviços Centrais;
- Gilberto Botas – Director Nacional de Educação Técnico-Profissional e Vocacional (Ministério da Educação);
- Salomina Mirique – Representante da equipa da OIT em Maputo;
- Elias Manjate – Chefe do Departamento de Formação de Formadores – Serviços centrais;
- Paulo Macia – Técnico de emprego (Departamento de Colocação dos serviços centrais INEFP);
- Christophe Legay – Representante da ESSOR (ONG).

Entrevistas realizadas a 22/10/2010

- Adelino Buque - Presidente da Associação Comercial de Maputo, Administrador da empresa Hortofrutícolas, membro do Conselho de Administração do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS);
- Aurélio Chemane – Director do Centro de Formação Profissional de Electrotecnia (Delegação de Maputo Cidade)

- Joaquim – Formando do curso de Electricidade e Manutenção Industrial no Centro de Formação Profissional de Electrotecnia;
- António Muleme – Formador do Centro de Formação Profissional de Electrotecnia
- Georgina Muchine – Delegada Provincial de Maputo Cidade;
- Manuel Camorima – Chefe do Departamento de Emprego (Delegação de Maputo Cidade);
- Maria José Ali – Directora do Centro de Formação Profissional para o sector terciário (Delegação de Maputo Cidade);
- Felicidade Aberto – Chefe do departamento de Formação Profissional (Delegação de Maputo Cidade).

Entrevistas realizadas a 25/10/2010

- Eduardo Macuacua – Representante da CTA;
- Elídio Caifaz – Representante do PIREP.

Entrevistas realizadas a 26/10/2010

- Rui Temde – Técnico (Centro privado de Formação Profissional e Emprego);
- Emídio Mavila – Director Geral do INEFP.

Entrevistas realizadas a 27/10/2010

- José Maluleca e João Paulo Malahe – Direcção Nacional dos Assuntos da Juventude (Ministério da Juventude e Desporto);
- Jeremias Timane e Naftal Simbine - CONSILMO (Confederação dos Sindicatos Livres e Independentes de Moçambique).

### Anexo 3. Guiões de entrevista

Para além das questões elencadas, todas as entrevistas tiveram início com uma apresentação do interlocutor, do trabalho que está a ser realizado e da finalidade da entrevista. Após esta apresentação, foi solicitado ao entrevistado que se apresentasse, indicando nomeadamente a sua formação e o seu percurso profissional, assim como a ligação ao INEFP. No final, cada entrevistado foi questionado sobre a eventual existência de comentários ou sugestões adicionais.

#### Quadros e ex-Quadros do INEFP

- Qual a sua actual função no INEFP e as responsabilidades inerentes a essa função?
- Quais as pessoas/departamentos/estruturas orgânicas/entidades com os/as quais deve interagir para desenvolvimento do seu trabalho?
- Quais são os recursos físicos e humanos dos quais dispõe para a realização do seu trabalho e suas respectivas características/grau de adequação?
- Qual o contributo do INEFP para o desenvolvimento da economia moçambicana?
- Quais os pontos fortes do INEFP de acordo com a sua missão actual? (identifique 3 se possível)
- Quais os pontos a melhorar no INEFP de acordo com as suas actividades actuais? (identifique 3 se possível)
- Quais as áreas que considera prioritárias para o desenvolvimento do INEFP? (i.e. aumento ou diversificação das fontes de financiamento, aumento dos recursos humanos, melhoria da qualificação dos recursos humanos, necessidades tecnológicas ou de infra-estruturas, estrutura organizativa e gestão)
- Quais os factores externos a afectar o desempenho do INEFP (legais, económicos, sociais, tecnológicos, etc.)

- Quais desses factores externos podem ser oportunidades para o desenvolvimento do INEFP? Quais podem ser barreiras?
- Poderia fornecer informação sobre os recursos internos do INEFP, incluindo dados financeiros/contabilísticos, recursos físicos e humanos e estrutura organizativa?

### **Agências e Instituições Governamentais**

- Quais os desafios da economia moçambicana?
- Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar por parte de Moçambique no âmbito da força de trabalho?
- Quais as áreas que considera prioritárias para a criação de um mercado de trabalho sustentável em Moçambique?
- Quais os factores externos a afectar o desempenho da economia moçambicana (legais, económicos, sociais, tecnológicos, etc.)
- Quais desses factores externos podem ser oportunidades para o desenvolvimento da economia moçambicana? Quais podem ser barreiras?
- Qual o contributo do INEFP para o desenvolvimento da economia moçambicana?
- Quais as áreas que considera prioritárias para o desenvolvimento do INEFP? (i.e. aumento ou diversificação das fontes de financiamento, aumento dos recursos humanos, melhoria da qualificação dos recursos humanos, necessidades tecnológicas ou de infra-estruturas, estrutura organizativa e gestão).

### **Sector Empresarial e Beneficiários**

- Quais os desafios da economia moçambicana?
- Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar por parte de Moçambique no âmbito da força de trabalho?

- Quais as áreas que considera prioritárias para a criação de um mercado de trabalho sustentável em Moçambique?
- Quais os factores externos a afectar o desempenho da economia moçambicana (legais, económicos, sociais, tecnológicos, etc.)
- Quais desses factores externos podem ser oportunidades para o desenvolvimento da economia moçambicana? Quais podem ser barreiras?
- Qual o contributo do INEFP para o desenvolvimento da economia moçambicana?
- Qual o uso que faz do INEFP? Que tipo de interacção tem tido com o INEFP?
- Quais os serviços ou melhoras nos serviços que o INEFP deve desenvolver para preencher as expectativas dos seus usuários (maior oferta de cursos de formação, maior número de centros, pessoal mais qualificado, melhor informação, etc.)
- De que modo é que o INEFP poderia melhorar/tornar mais eficiente a interacção com a sua instituição?

### **Organismos Internacionais/Cooperação**

- Qual o apoio que a sua instituição presta ao INEFP?
- Quais os desafios da economia moçambicana?
- Quais os pontos fortes e os pontos a melhorar por parte de Moçambique no âmbito da força de trabalho?
- Quais as áreas que considera prioritárias para a criação de um mercado de trabalho sustentável em Moçambique?
- Qual o contributo do INEFP para o desenvolvimento da economia moçambicana?
- Quais as áreas que considera prioritárias para o desenvolvimento do INEFP? (i.e. aumento ou diversificação das fontes de financiamento, aumento dos recursos humanos, melhoria da qualificação dos recursos humanos, necessidades tecnológicas ou de infra-estruturas, estrutura organizativa e gestão).

- Quais são, na sua opinião, as iniciativas mais necessárias para melhorar o desempenho do INEFP em termos gerais (indique 3 se possível)?
- De que modo é que o INEFP poderia melhorar/tornar mais eficiente a interacção com a sua instituição?

## Anexo 4. Pressupostos e projecção de custos e investimento por projecto

### Pressupostos Gerais

- Todos os valores estão em US\$
- A taxa de câmbio utilizado foi 1US\$=35MT

## Estimativa de Custos e Investimentos por Projecto

<i>P1 - INEFP ADN</i>	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Custos operacionais</b>					
Salários relativos a novas contratações para o P1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subcontratação de um serviço de consultoria durante o processo de desenho e implementação piloto (Fase I a Fase IV) por um período de 30 meses	30.000,00	30.000,00	15.000,00	0,00	0,00
<b>Outros custos operacionais</b>					
Transportes e alojamento	1.500,00	5.000,00	1.500,00	800,00	0,00
Aluguer de instalações e equipamentos	0,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00
Telecomunicações	300,00	500,00	300,00	200,00	0,00
Economato	100,00	300,00	100,00	0,00	0,00
<b>Investimentos</b>					
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total custos</b>	<b>31.900,00</b>	<b>36.800,00</b>	<b>16.900,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total por ano</b>	<b>31.900,00</b>	<b>36.800,00</b>	<b>16.900,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>86.600,00</b>				

<i>P2 - INEFP Capital Humano</i>	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Custos operacionais</b>					
Salários relativos a novas contratações para o P2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subcontratação de um serviço de consultoria para apoio na elaboração do plano formativo	10.000,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00
Subcontratação de uma bolsa de formadores para a implementação de cursos internos de formação: 10 cursos em 2012 (piloto), 25 cursos (geral) em 2013 e 2014	0,00	13.550,00	35.750,00	35.750,00	0,00
<b>Outros custos operacionais</b>					
Transportes e alojamento	2.000,00	5.000,00	12.000,00	12.000,00	0,00
Aluguer de instalações e equipamentos	0,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Telecomunicações	300,00	800,00	300,00	300,00	0,00
Economato	0,00	200,00	500,00	500,00	0,00
<b>Investimentos</b>					
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total custos</b>	<b>12.300,00</b>	<b>21.050,00</b>	<b>66.550,00</b>	<b>51.550,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total por ano</b>	<b>12.300,00</b>	<b>21.050,00</b>	<b>66.550,00</b>	<b>51.550,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>151.450,00</b>				

<b>P3 - INEFP Formadores</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Custos operacionais</b>					
Salários relativos a novas contratações para o P3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subcontratação de consultores para o apoio na concepção do Currículo Formativo	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subcontratação de uma bolsa de formadores para a execução das iniciativas formativas	0,00	24.600,00	0,00	92.250,00	0,00
Subcontratação de uma bolsa de consultores para a avaliação das iniciativas formativas	0,00	0,00	4.600,00	0,00	17.250,00
<b>Outros custos operacionais</b>					
Transportes e alojamento	0,00	2.000,00	0,00	12.000,00	0,00
Aluguer de instalações e equipamentos	0,00	0,00	0,00	3.000,00	0,00
Telecomunicações	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00
Economato	0,00	300,00	0,00	500,00	0,00
<b>Investimentos</b>					
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total custos</b>	<b>30.000,00</b>	<b>26.900,00</b>	<b>4.600,00</b>	<b>108.250,00</b>	<b>17.250,00</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total por ano</b>	<b>30.000,00</b>	<b>26.900,00</b>	<b>4.600,00</b>	<b>108.250,00</b>	<b>17.250,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>187.000,00</b>				

<b>P4 - INEFP Janela Aberta</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Custos operacionais</b>					
Salários relativos a novas contratações para o P4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subcontratação de um serviço de consultoria de apoio à elaboração do Plano de Comunicação, incluindo o desenvolvimento de uma nova imagem corporativa e materiais de comunicação	0,00	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00
<b>Outros custos operacionais</b>					
Transportes e alojamento (ex: para a participação em acções de promoção)	0,00	0,00	5.000,00	8.000,00	8.000,00
Aluguer de instalações e equipamentos	0,00	0,00	2.500,00	4.500,00	4.500,00
Telecomunicações	0,00	0,00	300,00	700,00	700,00
Economato	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00
Impressão e reprodução de materiais de promoção	0,00	0,00	10.000,00	6.000,00	2.000,00
Publicidade e divulgação (ex: aquisição de bases de contactos, publicidade nos media)	0,00	500,00	3.500,00	12.000,00	10.000,00
<b>Investimentos</b>					
Imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total custos</b>	<b>0,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>41.400,00</b>	<b>31.300,00</b>	<b>25.300,00</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total por ano</b>	<b>0,00</b>	<b>20.500,00</b>	<b>41.400,00</b>	<b>31.300,00</b>	<b>25.300,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>118.500,00</b>				

<i>P5 - INEFP Logística</i>	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Custos operacionais</b>					
Salários relativos a novas contratações para o P5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Outros custos operacionais</b>					
Transportes e alojamento	0,00	3.000,00	1.500,00	1.000,00	800,00
Aluguer de instalações e equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telecomunicações	0,00	250,00	100,00	50,00	50,00
Economato	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00
<b>Investimentos</b>					
Aquisição de viaturas; Aquisição, recuperação e equipamento de infra-estruturas	0,00	0,00	75.000,00	90.000,00	135.000,00
<b>Total custos</b>	<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>950,00</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>75.000,00</b>	<b>90.000,00</b>	<b>135.000,00</b>
<b>Total por ano</b>	<b>0,00</b>	<b>3.250,00</b>	<b>76.700,00</b>	<b>91.150,00</b>	<b>135.950,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>307.050,00</b>		

<i>P6 - INEFP em Rede</i>	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Custos operacionais</b>					
Nova Contratação - Especialista em Novas Tecnologias (categoria: Técnico Superior de Nível 1), a partir do 2º semestre de 2012	0,00	3.811,04	7.622,09	7.622,09	7.622,09
Subcontratação de um serviço de apoio tecnológico ao desenvolvimento, capacitação e implementação de novas aplicações	0,00	0,00	20.000,00	20.000,00	10.000,00
<b>Outros custos operacionais</b>					
Transportes e alojamento	0,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	15.000,00
Aluguer de instalações e equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Telecomunicações	0,00	0,00	150,00	150,00	100,00
Economato	0,00	0,00	100,00	50,00	0,00
<b>Investimentos</b>					
Novos equipamentos e <i>software</i>	0,00	0,00	50.000,00	20.000,00	0,00
<b>Total custos</b>	<b>0,00</b>	<b>6.811,04</b>	<b>29.372,09</b>	<b>29.322,09</b>	<b>32.722,09</b>
<b>Total investimentos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Total por ano</b>	<b>0,00</b>	<b>6.811,04</b>	<b>79.372,09</b>	<b>49.322,09</b>	<b>32.722,09</b>
<b>TOTAL</b>			<b>168.227,31</b>		

## Estimativa de Alocação dos Quadros Superiores do INEFP por Projecto

<i>P1 - INEFP ADN</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Director Geral	3%	2%	2%	2%	0%
Chefe do Departamento de Pessoal	20%	12%	10%	10%	0%
Delegados provinciais	0%	0%	3%	3%	0%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	5%	5%	2%	2%	0%
Chefe do Departamento de Finanças	7%	4%	4%	4%	0%
Chefe do Departamento de Administração	3%	3%	3%	2%	0%

<i>P2 - INEFP Capital Humano</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Director Geral	2%	3%	3%	2%	0%
Chefe do Departamento de Pessoal	5%	10%	10%	8%	0%
Chefe do Departamento de Formação Profissional	15%	20%	20%	20%	0%
Delegados provinciais	5%	5%	5%	5%	0%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	5%	3%	2%	2%	0%
Chefe do Departamento de Finanças	3%	3%	3%	3%	0%
Chefe do Departamento de Administração	4%	4%	2%	3%	0%

<i>P3 - INEFP Formadores</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Director de Formação Profissional	5%	5%	5%	5%	5%
Chefe do Departamento de Formação de Formadores	20%	20%	25%	25%	10%
Delegados provinciais	0%	5%	3%	3%	0%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	5%	4%	2%	2%	2%
Chefe do Departamento de Finanças	5%	3%	3%	3%	2%
Chefe do Departamento de Administração	3%	3%	5%	5%	5%

<i>P4 - INEFP Janela Aberta</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Director Geral	0%	5%	3%	5%	5%
Delegados provinciais	0%	2%	5%	5%	5%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	0%	10%	7%	7%	8%
Chefe do Departamento de Finanças	0%	5%	5%	5%	3%

<i>P5 - INEFP Logística</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Director Geral	0%	3%	5%	3%	3%
Chefe do Departamento de Administração	0%	5%	10%	10%	10%
Chefe do Departamento de Pessoal	0%	3%	5%	5%	3%
Chefe do Departamento de Finanças	0%	5%	5%	5%	5%
Delegados provinciais	0%	3%	2%	4%	2%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	0%	3%	5%	5%	5%

<i>P6 - INEFP em Rede</i>	2011	2012	2013	2014	2015
Director Geral	0%	2%	2%	3%	2%
Director de Emprego	0%	5%	10%	5%	5%
Director de Formação Profissional	0%	5%	10%	5%	5%
Delegados provinciais	0%	5%	2%	5%	3%
Chefe do Departamento de Administração	0%	5%	10%	10%	5%
Chefe do Departamento de Pessoal	0%	5%	5%	2%	2%
Chefe do Departamento de Finanças	0%	5%	5%	5%	5%
Chefe do Departamento de Planeamento, Cooperação Internacional e Documentação	0%	5%	7%	7%	0%

## Anexo 5. Índice remissivo de siglas e acrónimos

<b>ACM</b>	Associação Comercial de Moçambique
<b>AIMO</b>	Associação Industrial de Moçambique
<b>CCT</b>	Comissão Consultiva de Trabalho
<b>CTA</b>	Confederação de Associações Económicas de Moçambique
<b>DINET</b>	Direcção Nacional da Educação Técnico-Profissional e Vocacional
<b>EEFP</b>	Estratégia de Emprego e Formação Profissional
<b>EFTP</b>	Ensino e Formação Técnico e Profissional
<b>GTZ</b>	<i>Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>INEFP</b>	Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional
<b>INSS</b>	Instituto Nacional de Segurança Social
<b>LOE</b>	Linhas de orientação estratégica
<b>MESCT</b>	Ministério do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia
<b>MJD</b>	Ministério da Juventude e Desporto
<b>MT</b>	Ministério do Trabalho
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>PARPA</b>	Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PIREP</b>	Programa Integrado para a Reforma da Educação Profissional
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>SPI</b>	Sociedade Portuguesa de Inovação
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>UNDAP</b>	<i>United Nations Development Assistance Plan</i>