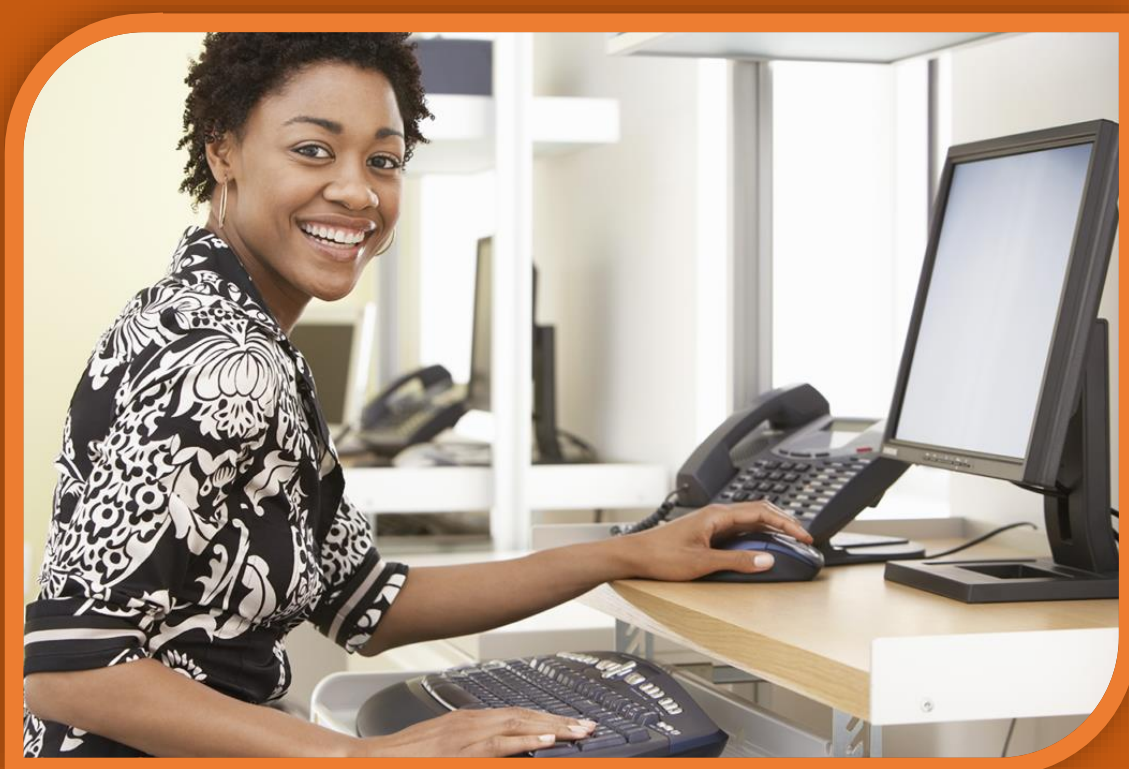


# MANUAL DE FUNÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS

## CENTRO DE EMPREGO DE PEMBA



**INEP**  
INSTITUTO NACIONAL DE EMPREGO-I.P.

**CENTRO DE  
EMPREGO  
DE PEMBA**



**CAMÕES**  
COOPERAÇÃO  
PORTUGUESA  
**PORTUGAL**  
MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS

Projeto financiado pela União Europeia,  
Projeto cofinanciado e gerido pelo Camões. I.P.

Elaborado por:

  
**PINE3**  
CONSULTORIA & FORMAÇÃO

## FICHA TÉCNICA

Concepção  
e Redacção

- Pine3 - Consultoria & Formação

Título

- Manual de funções

Entidade  
Promotora

- Contratado pelo projecto +Emprego, financiado pela União Europeia e Co-financiado e gerido pelo Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, IP

Versão

- Final

Data

- 15 de Setembro de 2022

Composição

- 48 Páginas

## ÍNDICE GERAL

Conteúdos	Páginas
FICHA TÉCNICA.....	i
Índice de tabelas.....	iii
Índice de Figuras.....	iii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. INEP.....	1
1.1.1. O CENTRO DE EMPREGO DE PEMBA.....	1
2. Enquadramento do manual de funções do CEP.....	3
3. Organização e Funcionamento.....	4
3.1. Recursos Humanos.....	15
3.1.1. Existentes.....	15
3.1.2. Necessidades identificadas.....	19
3.2. Grelha de Funções e Competências.....	20
3.2.1. Funções de Chefia do Centro de Emprego.....	20
3.2.2. Funções técnicas.....	25
3.3. Política de recrutamento e selecção.....	37
3.4. Critérios de selecção.....	37
3.5. Processo de avaliação.....	38
3.6. Plano de formação interna.....	40
4. Considerações finais.....	44
Anexos.....	45
Anexo 1: lista de cursos.....	46
Anexo 2: Plano de formação.....	48

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Exemplo de escala de serviço.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 2- Recursos Humanos do CEP.....	16
Tabela 3: necessidades de RH para o CEP.....	19
Tabela 4 - Assistente técnico .....	25
Tabela 5 - Técnico e Técnico profissional .....	26
Tabela 6 - Técnico Superior.....	28
Tabela 7 -Técnico de acolhimento .....	30
Tabela 8 - Técnico da colocação .....	31
Tabela 9 - Técnico da Informação e Orientação Profissional.....	34

## Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama actual do CEP.....	16
---	----

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CEP	Centro de Emprego de Pemba
INEP	Instituto Nacional de Emprego
EGFAE	Estatuto Geral de Funcionário e Agentes do Estado
IFPELAC	Instituto de Formação Profissional e Estudos Laborais Alberto Cassimo
GAPE	Gestor do Acolhimento Personalizado de Entidades
PI	Percurso de Inserção

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. INEP

O Instituto Nacional de Emprego, Instituto Público (INEP, IP) é uma instituição pública criada pelo Decreto n.º 48/2016 de 1 de Novembro e ajustado pelo Decreto n.º 85/2020 de 21 de Setembro, resultante da extinção do INEFP que resultou na criação, também, do IFPELAC. Desde a sua criação, a envolvente externa do INEP IP foi marcada pela emergência de diversas oportunidades e ameaças ao nível da economia, do mercado de trabalho e das políticas públicas.

O Instituto Nacional de Emprego é dotado de personalidade jurídica e goza de autonomia administrativa. Presta gratuitamente serviços de intermediação laboral, informação e orientação profissional, promoção de estágios pré-profissionais e informação sobre o mercado de emprego.

Havendo necessidade de aprovar o Estatuto Orgânico do INEP, o Conselho de Ministros, nos termos do artigo 01 da Resolução n.º 30/2016 de 31 de Outubro, e a Comissão Interministerial da Reforma da Administração Pública, aprovaram o Estatuto Orgânico do Instituto Nacional de Emprego, com vista a nortear a materialização dos seguintes pontos:

- Implementação de políticas, programas e projectos no âmbito da promoção do emprego;
- Contribuição na promoção do emprego através da implementação de medidas activas de emprego que conduzam a criação e manutenção de postos de trabalho;
- Regulação e licenciamento do exercício das Agências Privadas de Emprego e das Empresas de Trabalho Portuário;
- Promoção do auto-emprego e empreendedorismo;
- Regulação da actividade das entidades promotoras de estágios Pré-Profissionais;
- Mobilização e gestão de recursos financeiros para a promoção do emprego.

### 1.1.1. O CENTRO DE EMPREGO DE PEMBA

O Centro de Emprego de Pemba (CEP) é uma unidade operativa integrada na Delegação Provincial do Instituto Nacional de Emprego de Cabo Delgado, o qual prossegue os objectivos da Delegação Provincial do INEP, no âmbito da execução da Política de Emprego.

O CEP subordina-se à Delegação Provincial a quem compete emitir instruções metodológicas, aprovação de programas e planos de actividades.

Segundo estatuto orgânico do INEP as atribuições do Centro de Emprego são:

- Prestar serviços gratuitos aos candidatos a emprego;

- Inscrever os candidatos a emprego e ajudá-los a encontrar o emprego que melhor se ajuste às suas pretensões e qualificações profissionais;
- Propor planos de actividades, de acordo com as necessidades e prioridades estabelecidas superiormente;
- Articular com outras entidades na criação de postos de trabalho e comunicação de ofertas de emprego;
- Proceder à caracterização dos postos de trabalho e disponibilizar a mão-de-obra necessária, recorrendo a candidatos inscritos ou compensação com outros Centros;
- Dinamizar a criação de alternativas ou programas de emprego tendentes a estabelecer o equilíbrio entre a oferta e a procura de emprego;
- Efectuar visitas de prospecção de mercado de emprego aos sectores produtivos para o levantamento das necessidades de pessoal e do conhecimento de particularidades de determinadas profissões, com vista à correcta selecção de eventuais candidatos a emprego;
- Elaborar as estatísticas de candidatos e de ofertas de emprego, bem como proceder à recolha sistemática e compilação de informação sobre o mercado de emprego;
- Promover acções de informação profissional que orientem os candidatos a encontrar emprego e vias de enquadramento progressiva nas carreias profissionais;
- Promover a orientação profissional dos jovens no início da vida activa, bem como de adultos em matérias de profissão;
- Promover a realização de exames médicos, com vista ao ajustamento das capacidades físicas do indivíduo ao exercício da profissão;
- Colaborar com empresas e serviços públicos na selecção adequada de candidatos a postos de trabalhos;
- Assegurar a eficácia no recrutamento e colocação de candidatos a emprego.

## 2. Enquadramento do manual de funções do CEP

As atribuições dos Centros de Emprego constam do artigo 46 do Regulamento Interno do INEP e resultam na execução das políticas de emprego em geral, através da prestação de um serviço público gratuito à população desempregada.

Para a concretização destas atribuições é fundamental existir uma equipa de recursos humanos com a formação e competências adequadas ao exercício das diversas funções.

Entre as funções essenciais encontram-se os assistentes operacionais, os técnicos operacionais e os técnicos superiores. Nestes últimos devemos destacar os Técnicos Superiores com especialização na área do emprego, bem como os Técnicos Superiores de Orientação Profissional. A existência de pelo menos um Técnico Superior com formação de Direito e um outro com formação em Gestão / Economia são igualmente importantes e, por fim, um Técnico Superior de Informática, para todo o apoio necessário neste domínio.

Iremos de seguida pormenorizar as funções consideradas essenciais para o bom funcionamento de um Centro de Emprego de forma a poder prestar um serviço público de qualidade e que venha a ser identificado como uma referência junto das entidades empregadoras e cidadãos que necessitam de apoio à integração no mercado de trabalho.

### 3. Organização e Funcionamento

Considerando a organização de um Centro de Emprego repartida em Direção, Front office e Back office, numa primeira abordagem podemos identificar a necessidade dos seguintes recursos humanos mais relevantes:

- **Direção:** Para além do Delegado Provincial, chefia superior existe localmente um director no Centro de Emprego de Pemba e considera-se importante vir a existir um coordenador que o assista e o substitua em situações de ausência. A dimensão da equipa atual e a própria dimensão dos serviços prestados (candidatos inscritos e vagas existentes) não exige actualmente este segundo posto diretivo, mas perspectiva-se a médio prazo que o mesmo venha a ser necessário com o (desejado) aumento da dimensão da atividade do CEP.
- **Front office:** deve existir um assistente operacional na recepção, que fará o acolhimento presencial inicial e encaminhará quem procura o serviço para a equipa de back office respectiva. Poderá existir um outro assistente operacional para o serviço de atendimento telefónico. As tarefas desempenhadas por estes assistentes poderão assumir uma escala rotativa semanal, evitando a rotina e cansaço do colaborador. Caso não seja possível, será uma função assegurada pelo único assistente operacional, que acumulará a recepção com o atendimento telefónico.
- **Back office:** deverão existir pelo menos 4 equipas de trabalho com um mínimo de 2 técnicos superiores cada.
  - **Equipa do Acolhimento:** responsável pelas inscrições para emprego de candidatos desempregados. Esta equipa deverá ter um mínimo de 2 técnicos afetos, desejavelmente técnicos superiores com formação de base em sociologia, assistência social ou recursos humanos (preferencialmente) com uma componente de formação específica de técnico de emprego e marketing de serviços. O número ideal deverá ser definido em função do número de desempregados inscritos. Apesar da população desempregada poder ser em número mais elevado, caso o CEP não tenha a capacidade de cativar candidatos para se inscreverem em boa verdade deixarão de ter razão de existência. A equipa do CEP deve promover os serviços e os resultados obtidos para garantir que o maior número de candidatos desempregados manifeste interesse em ser apoiado pelo Centro de Emprego na sua procura de emprego ou qualificação. É este trabalho que ditará a dimensão necessária para a equipa e não o grupo potencial de população desempregada, que pode nunca contactar os serviços.
  - **Equipa da Colocação:** responsável pelos contactos com as entidades empregadoras e ajustamento entre a oferta e procura de emprego, ou seja, pela satisfação das vagas



de emprego comunicadas ao Centro de Emprego ou recolhidas junto das entidades empregadoras através de visitas ou contactos personalizados (conforme estratégia de marketing definida). Esta equipa deveria ter um mínimo de 2 pessoas, para que uma possa andar em constante “trabalho de rua”, aumentando em função do número de desempregados inscritos e do número de vagas de emprego recolhidas junto das entidades empregadoras da região. A formação de base poderá ser de sociologia, recursos humanos, gestão ou psicologia, sendo importante complementar com uma componente de formação em marketing e negociação. Para além de trabalharem na satisfação das vagas de emprego, asseguram ainda a dinamização das medidas dos Estágios pré-profissionais e “Meu Kit, Meu Emprego”, podendo mesmo identificar outras medidas ativas que possam ser relevantes para as entidades empregadoras e que promovam o emprego.

Sugere-se a criação de um lugar charneira, que crie uma ligação personalizada, intensa e próxima com as entidades empregadoras. O seu trabalho essencial será assegurar visitas presenciais, complementado depois por contactos por mail e telefone. As entidades conhecerão este técnico/a como sendo a pessoa a contactar caso necessitem do serviço público de emprego. Este/a técnico/a irá igualmente assegurar a ligação com a restante equipa, acompanhando de perto as situações que resultem de necessidades destas entidades. Assumindo um papel de “gestor de grandes clientes”, ou seja, procurando fidelizar as entidades empregadoras de maior dimensão e com maiores necessidades de recursos humanos e formação / medidas de emprego, deverá conhecer o restante tecido empresarial. Sugerimos assim a criação do **Gestor do Cliente Empresas**, que desempenhará este importante papel e que deverá ter um perfil dinâmico e com formação de base em Marketing e Comunicação.

A equipa da Colocação deverá atualizar frequentemente as vagas publicadas no portal de emprego, inserindo as novas e retirando as que forem sendo preenchidas. Numa fase posterior, existindo uma aposta em sistemas de informação, o software de base de dados a criar deverá alimentar o portal automaticamente, sem necessidade de inserção manual.

- **Equipa da Orientação Profissional:** esta equipa será responsável pela orientação profissional dos candidatos à procura de emprego, nomeadamente dos mais jovens, bem como pelo diagnóstico das necessidades de formação junto de entidades empregadoras, de escolas e outras entidades de educação profissional, em estreita

parceria com a Equipa da Colocação e com a entidade que promove a formação profissional. A recolha de informação junto das entidades contactadas deve procurar detetar as áreas de formação mais procuradas e sem resposta, para que as mesmas sejam desenvolvidas. A articulação com o serviço de formação existente deve igualmente ficar centralizado nesta equipa, que encaminhará os candidatos para as diversas acções de formação em função do diagnóstico efectuado e das áreas profissionais definidas como mais importantes para a economia.

Esta equipa deverá procurar divulgar as vagas de formação e medidas existentes nas redes sociais (Facebook por exemplo). A constituição ideal será de 2 técnicos, muito embora estas funções tenham que ser asseguradas apenas por 1 técnico (já existente) nesta fase inicial.

- **Equipa de Organização e Gestão:** esta equipa atualmente é partilhada com o IFPELAC, mas pretende-se que, com o aumento da dimensão do CEP, existam técnicos afetos a estas funções. Compreenderá as tarefas de apoio à direção e são essenciais ao garante do normal funcionamento do serviço. Deverá ser constituída por um assistente técnico que fará o secretariado e apoio administrativo. Nesta fase inicial sugere-se a contratualização de serviços de apoio tecnológico / informática, em função das necessidades, nomeadamente para formação inicial da equipa com ferramentas do office (excel, word, powerpoint, email, ficheiros partilhados, forms) e com formação sobre a atualização do Portal de Emprego. Esta contratualização de serviços de apoio informático poderá incluir manutenção e instalação de equipamentos informáticos e rede informática. Esta equipa poderá ter que ser redimensionada em função da dimensão do Centro de Emprego. Num Centro de Emprego de maior dimensão será necessário mais apoio administrativo e de pelo menos um técnico superior para as tarefas operacionais de contabilidade e gestão que suportará a direção nas tarefas relacionadas com orçamento, despesas, aquisições, arquivo, gestão de viaturas (quando existirem). Será igualmente necessário um técnico de comunicação e marketing para trabalhar as redes sociais e a imagem do serviço, fazendo ainda a gestão das publicações de notícias e eventos no Portal. Desta forma será dada maior visibilidade ao trabalho realizado, aproximando o Centro de Emprego de Pemba dos seus parceiros e divulgando-o junto dos seus clientes.

Tendo em vista um melhor controlo e organização do seu funcionamento, o Centro de Emprego deve estar organizado através da construção de escala mensal, de acesso partilhado por toda a equipa, garantindo que todas as áreas estão em pleno funcionamento e antecipando eventuais falhas ou

constrangimentos. Cada técnico deve contribuir com sugestões para essa escala em função do trabalho que tem em mãos e da planificação que realizou com vista ao exercício das suas funções (por exemplo, saída em visitas para recolha de vagas de emprego). Esta escala permitirá igualmente a quem está no telefone ou na recepção saber quem está e o que está a fazer, encaminhando de forma mais eficiente qualquer assunto que atenda.

**Tabela 1 - Exemplo de escala de serviço**

Escala	Agosto 2022	1	2	3
		Segunda - feira	Terça - feira	Quarta - feira
Equipa de Acolhimento	Técnico 1	Inscrições	Contactos/ atendimento, dúvidas e telefone	Acompanhamento de candidatos
	Técnico 2	Acompanhamento de candidatos	Inscrições	Contactos/ atendimento, dúvidas e telefone
	Técnico X	Contactos/ atendimento, dúvidas e telefone	Acompanhamento de candidatos	Inscrições

Desta forma o serviço encontra-se organizado e escalonado em função das tarefas. A escala continuaria com o resto dos dias do mês na horizontal e com as restantes equipas na vertical.

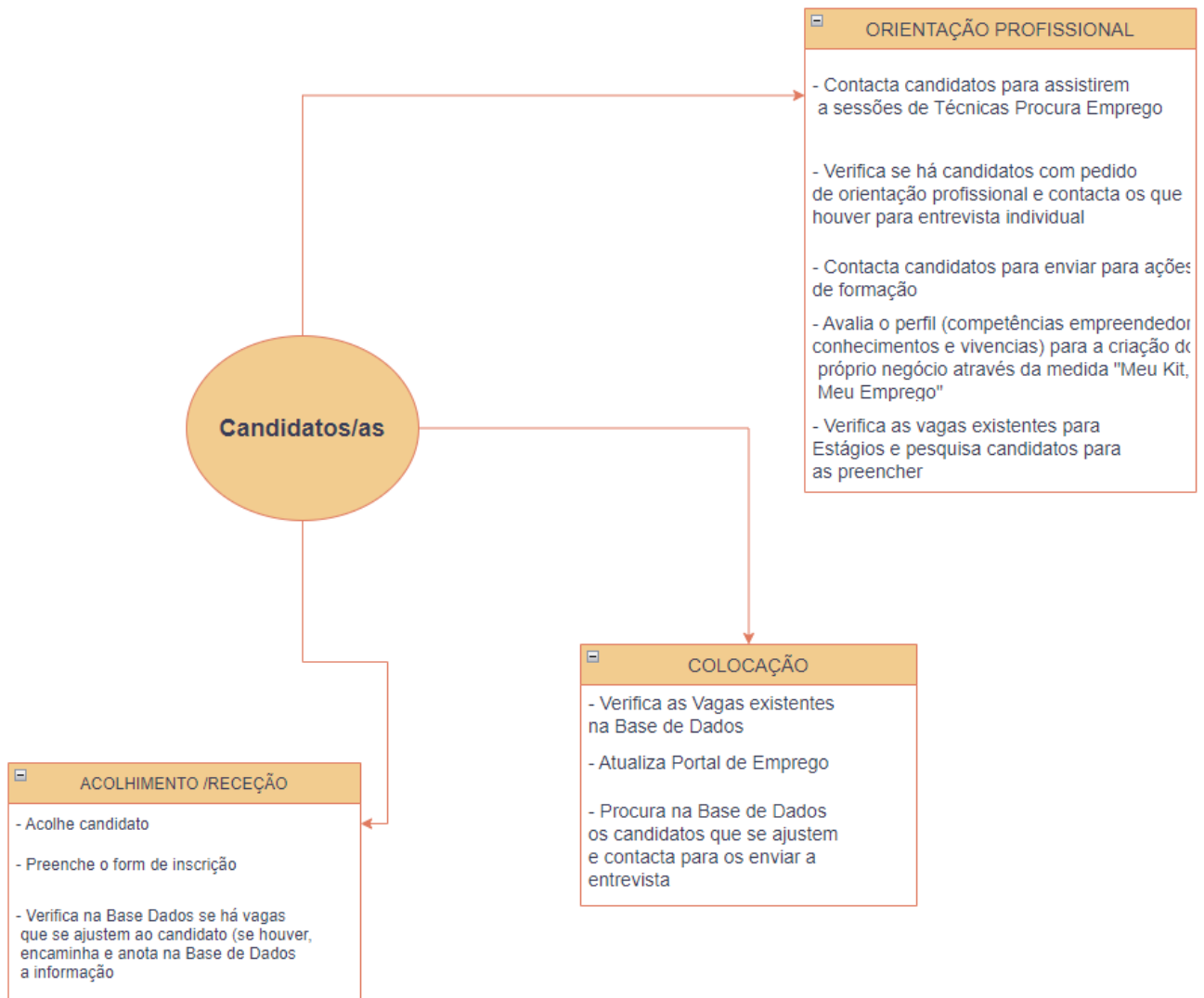
Por fim, importa ser disponibilizado o horário do serviço, que deverá especificar o horário de funcionamento do serviço e o horário de atendimento ao público (este último inferior). Por exemplo, poderá determinar-se que o serviço funciona entre as 07:30h e as 15:30h, mas encerra ao público às 15:00h, ou seja, das 15:00h às 15:30h os técnicos estarão a concluir tarefas do dia e a organizar o dia seguinte de trabalho.

Os candidatos ou entidades que entrem no serviço até às 15:00h devem ser obrigatoriamente atendidos.

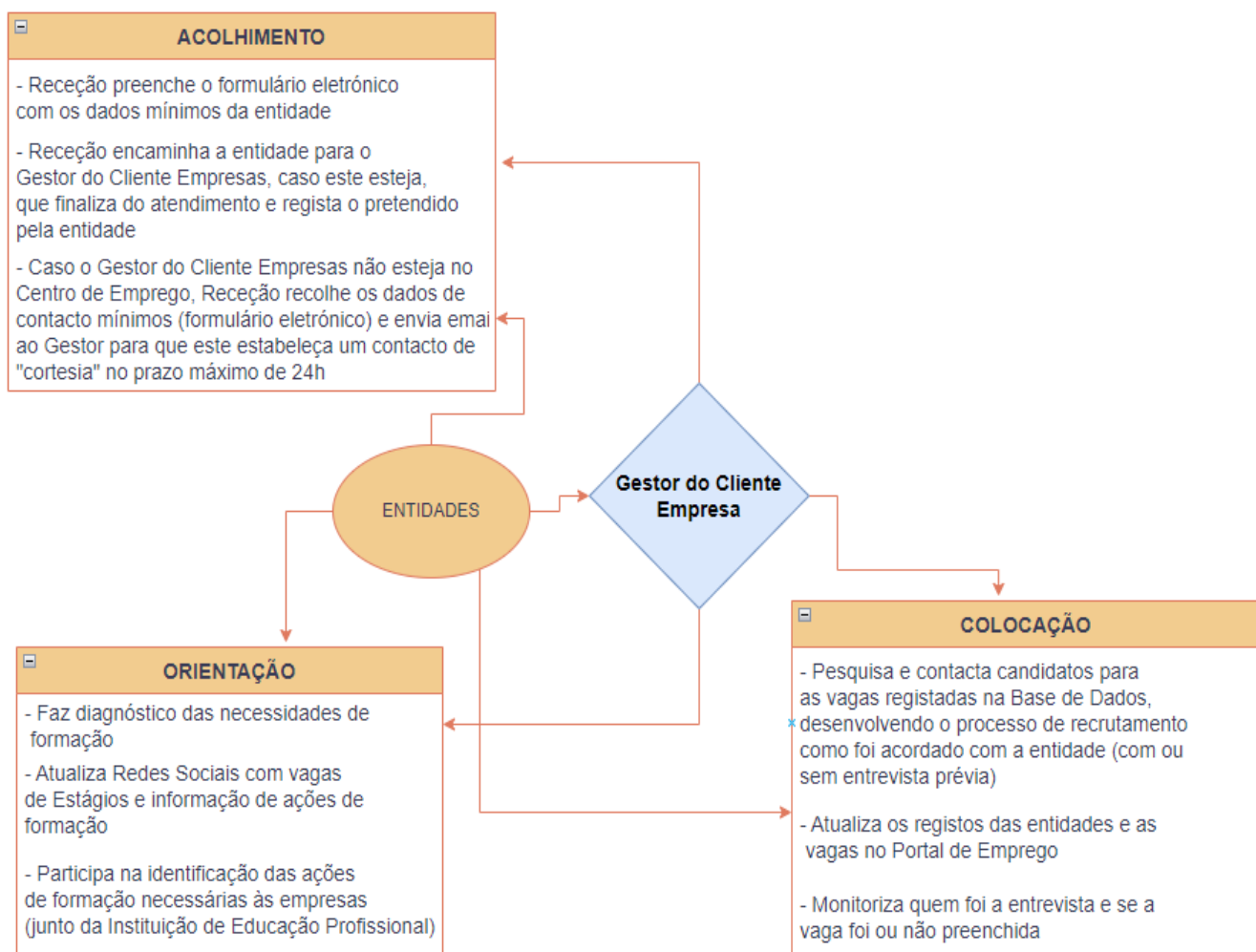
Tendo em conta a importância do regular e eficaz funcionamento dos serviços, é imperativo o cumprimento do horário de atendimento ao público. Para tal, os trabalhadores escalonados têm de se encontrar no seu local de trabalho com a antecedência exigida para o efectivo início do atendimento à hora estabelecida, garantindo a continuidade do serviço até à sua substituição por outro trabalhador. Perante qualquer circunstância susceptível de comprometer o rigoroso cumprimento do horário de atendimento, caberá à direcção a responsabilidade de assegurar a regularização da situação com a maior brevidade. Na elaboração mensal da escala de atendimento, deve assegurar-se, sempre que possível, o respeito pelos princípios da rotatividade e da descontinuidade.

A fim de se interiorizar melhor a distribuição de funções, apresentam-se os fluxogramas em função do público-alvo a que o Centro de Emprego de Pemba terá que dar resposta:

### Candidatos



## Entidades Empregadoras:



## Portal de Emprego e Sistemas de Informação

O Portal de Emprego é gerido pelo INEP (<https://emprego.inep.gov.mz/public/home>) e apresenta a totalidade de candidatos inscritos, as vagas de emprego existentes e as empresas inscritas. A sua utilização deverá ser dinamizada, mas dependerá da sua atualização frequente (ter informação desatualizada faz com que deixe de ser considerado como um local de referência para procurar emprego). A sua atualização frequente depende essencialmente de 3 fatores:

- Existência de mais respostas (vagas)
- Existência de internet rápida e eficiente (para que a utilização e atualização do portal seja possível)
- Maior dinamização, ou seja, promoção e divulgação das vantagens de utilização e dos serviços possíveis através do portal.

**INEP**  
INSTITUTO NACIONAL DE EMPREGO

Inicio Vagas Candidatos Centros Registrar Login

**DESEJA RECRUTAR?**  
Encontre aqui os melhores quadros do país

Pesquisar candidatos...

**ÚLTIMAS VAGAS PUBLICADAS**

Neste momento não temos vagas disponíveis.

261 VAGAS 14.673 CANDIDATOS 823 EMPRESAS 601 CANDIDATURAS

Considerando as dificuldades de transporte e a dispersão geográfica do público-alvo, em concreto do público mais jovem, investir nas plataformas digitais e na sua utilização será uma alternativa para conseguir aumentar os candidatos inscritos e as vagas, bem como para promover os serviços oferecidos.

Apesar de ter ligação a cada um dos Centros de Emprego, o Portal deveria ser redirecionado para página própria de cada Centro onde pudesse ser divulgada informação e promovidos os serviços de forma mais clara e imediata (ainda que garantindo uma uniformização institucional).

O Portal remete ainda para a presença no LinkedIn (apenas com 2 “posts” de há 2 anos atrás), Facebook (mais utilizado) e YouTube.

**INEP**  
INSTITUTO NACIONAL DE EMPREGO-I.P.

Instituto Nacional de Emprego, I.P. © TODOS DIREITOS RESERVADOS

Número de Visitantes  
114201

Siga-nos:  
in f YouTube

O Facebook é ainda hoje uma das principais redes sociais utilizadas pelos jovens em idade de procura de emprego, pelo que o C.E.P deve dinamizar com mais publicações o Facebook do INEP com os seguintes objectivos: angariação de novos registos de candidatos e emprego e empreendedores,

divulgação dos serviços do C.E.P, comunicação com os candidatos e empreendedores já registados e aumento de notoriedade do C.E.P. À página do Facebook pode ser associada uma conta de Instagram que partilhe os conteúdos da mesma nessa rede social. A página a criar deve prestar ampla atenção às oportunidades de emprego e de formação para mulheres.

O LinkedIn é uma das redes sociais mais utilizadas por empresas pelo que se propõe que o C.E.P. publique igualmente nesta rede social com os seguintes objectivos: angariação de novos registos de empresas, divulgação dos serviços do C.E.P., comunicação com as empresas já registadas e aumento de notoriedade do C.E.P.

O Whatsapp é também uma outra rede social utilizada por jovens e que, apesar de requerer uma gestão mais dispendiosa em termos de tempo, é também já utilizada como canal de comunicação por várias entidades. No curto prazo, o C.E.P. pode começar por criar uma conta, divulgar como canal de comunicação e pedir a inclusão nos principais grupos de empreendedorismo, empresariais e de representações juvenis para poder promover os serviços do C.E.P e divulgar o mesmo.

A presença nas redes sociais para ter retorno, necessita de uma actualização constante, pelo que a eficiência da mesma está dependente da possibilidade de poder alocar um técnico para o efeito. Por essa razão, propõe-se que o técnico de comunicação e marketing que se propõe contratar, tenha a responsabilidade de, entre outras tarefas, gerir as redes sociais do C.E.P.

Em termos de sistemas de emprego, será fundamental para uma resposta mais rápida e ajustada, logo com maior qualidade, ainda mais se pensarmos que um dos objetivos será aumentar a atividade, chegando a mais pessoas e empresas.

Atualmente a grande maioria do trabalho segue um percurso pré-estabelecido, mas em papel, o que dificulta consideravelmente o trabalho de pesquisa e resultados, bem como limita a avaliação estatística e consequente capacidade de decisão superior.

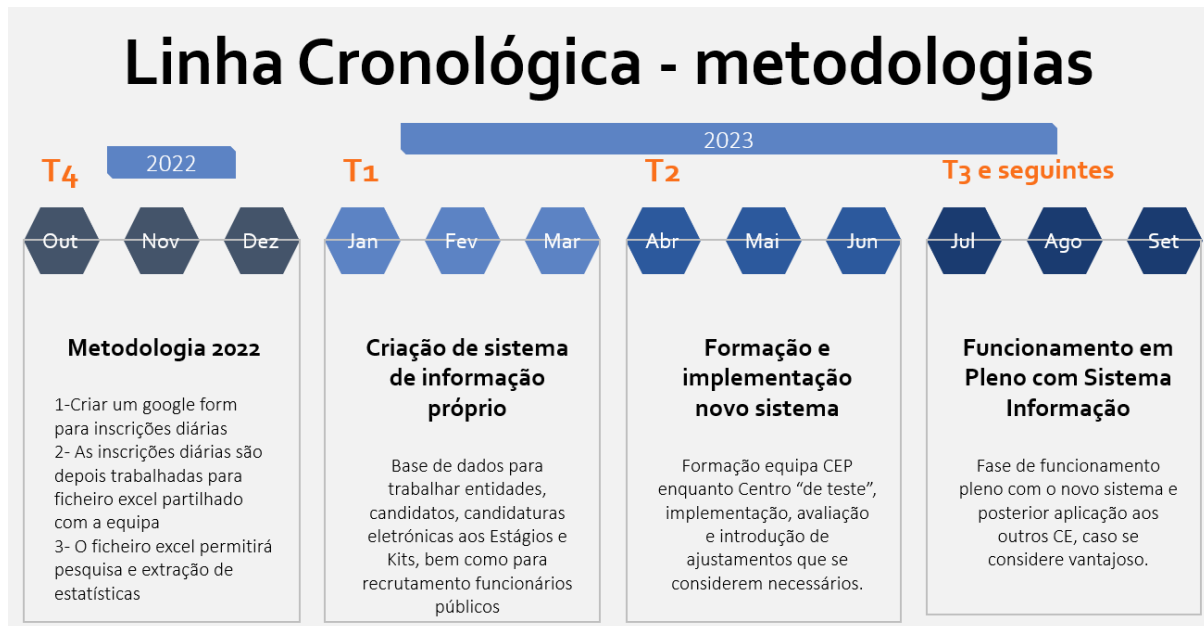
Sugere-se a criação de uma base de dados em excel que terá toda a informação recolhida junto de candidatos e entidades. Esse ficheiro de excel poderá ser partilhado com toda a equipa do Centro de Emprego de Pemba e poderá ser “alimentado” por formulários eletrónicos que são preenchidos aquando dos registos de candidatos para emprego ou o registo da informação das entidades empregadoras. Esta base de dados em excel deve ser o mais completa possível para que se possa ser possível a pesquisa de informação necessária à pré-seleção de candidatos ou processo de recrutamento.

Resumidamente, sugeria-se o seguinte:

- ✓ Criação de um formulário on line (google doc ou Microsoft form) que alimenta diretamente um ficheiro excel. Cada separador do excel corresponderá a uma área de trabalho (acolhimento - candidatos, acolhimento – entidades empregadoras, colocação – vagas de emprego, orientação – medidas ativas de emprego)
- ✓ Transferência automática da informação para a base de dados global, também em excel, no qual estarão registados candidatos, entidades, vagas, medidas ativas de emprego. Este ficheiro deverá estar partilhado com todos os elementos da equipa, com backup automático ao final de cada dia.

Desta forma será possível e relativamente simples obter estatísticas mensais da atividade do CEP.

Em síntese, a metodologia sugerida é a seguinte:



De referir que esta metodologia parte do pressuposto que a receção terá acesso a um computador, bem como o backoffice, que concluirá o trabalho de inscrição e ajustamento a vaga de emprego, bem como boas infraestruturas de comunicação, nomeadamente um acesso estável à internet. Aliás, o acesso à internet em boas condições é fundamental à implementação de qualquer estratégia de melhoria dos serviços. Sem uma internet rápida e funcional o trabalho diário é claramente posto em causa e dificilmente a equipa existente conseguirá obter resultados dignos de um serviço público.

Para 2023, com o aumento desejado da atividade, sugere-se a eventual aquisição de serviço de base de dados específica para trabalhar candidatos, entidades, candidaturas a medidas de emprego e mesmo candidaturas de recrutamento para vagas nos serviços públicos (o que facilitará igualmente o processo de recrutamento de técnicos com determinadas competências e conhecimentos).



## PLANO DE MARKETING 2022-2026 – CENTRO DE EMPREGO DE PEMBA

O plano de implementação do Plano de Marketing 2022-2026 já apresentado a 1 de Fevereiro de 2022 prioriza as actividades de melhoria das capacidades e condições internas do Centro de Emprego de Pemba, na sua fase inicial, para nos anos seguintes poder promover os seus serviços junto dos candidatos a emprego, empreendedores e empresas ao mesmo tempo que vai garantindo um serviço de maior qualidade e eficácia.

No âmbito da nova estratégia de marketing do C.E.P pretende-se que este se posicione de forma diferente no *mindset* dos beneficiários, consoante o segmento de mercado onde intervém, procurando um nível de serviço de maior qualidade e que responda às reais necessidades e expectativas de cada segmento.

A promoção do C.E.P. tem como principal objetivo divulgar os seus serviços e a sua imagem de forma a aumentar a procura pelos seus serviços. A estratégia de promoção e comunicação permite assim dar a conhecer os serviços do C.E.P., aumentar a sua notoriedade, confiança e induzir a necessidade de utilização dos seus serviços ao seu público alvo (fidelizar clientes).

Os eixos identificados como prioritários foram 3:

<b>Eixo 1</b> Reforçar a capacidade interna	<b>Eixo 2</b> Comunicação e Relações Públicas	<b>Eixo 3</b> Liderança do Sector e Parcerias
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforçar a capacidade de resposta interna, promovendo a excelência na gestão e na área técnica do ajustamento entre a oferta e procura de emprego</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assumir uma atitude proactiva através da comunicação programada e relação de proximidade junto dos diferentes segmentos de mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionar o C.E.P. como uma plataforma de diálogo e de dinamização do mercado de emprego</li></ul>

E identificaram-se para a nova estratégia do C.E.P algumas ações. Importa relembrar no âmbito deste Manual as seguintes, uma vez que terão fortes implicações na organização interna e composição da equipa do Centro de Emprego de Pemba:

Objectivo	Acção	Responsável
Melhorar o serviço para empresas e candidatos a emprego	Melhorar as funcionalidades da plataforma de emprego do INEP e promovê-la	Em coordenação com o INEP e com o fornecedor
Melhorar o serviço para candidatos a emprego	Criar, organizar e actualizar uma base de dados de candidatos e vagas	Equipa técnica do C.E.P com um fornecedor de serviços de IT

Objectivo	Acção	Responsável
Aumentar a utilização do Portal Emprego do INEP	Optimizar o posicionamento do portal nos principais motores de busca (SEO)	Fornecedor de Serviços de IT/Marketing
	Promover o Portal nos restantes canais de distribuição e comunicação, incluindo os canais tradicionais (escolas, associações, clubes desportivos, igrejas)	Equipa técnica do C.E.P / Técnico de Comunicação e Marketing
	Garantir o serviço de manutenção do Portal	Em coordenação com o INEP e como fornecedor

Objectivo	Acção	Responsável
Melhorar a presença do C.E.P. nas redes sociais	Criar e gerir uma página no Facebook e no Instagram do C.E.P	Equipa técnica do C.E.P / Técnico de Comunicação e Mrktg
	Criar e gerir uma página no LinkedIn do C.E.P	Equipa técnica do C.E.P / Técnico de Comunicação e Mrktg
	Criar e gerir uma conta de Whatsapp do C.E.P	Equipa técnica do C.E.P / Técnico de Comunicação e Mrktg
Organizar e aumentar a frequência das visitas a empresas	Planear mensalmente/trimestralmente visitas a empresas	Director do Centro/Equipa técnica do C.E.P
	Definir e padronizar o teor e mensagem a passar nas visitas a empresas	Director do Centro/Equipa técnica do C.E.P
	Produzir e manter registos dos relatórios das visitas a empresas para seguimento	Equipa técnica do C.E.P
Aumentar a frequência de participação em eventos	Participar em seminários e eventos empresarias e apresentar o C.E.P. nos mesmos	Director do Centro/Equipa técnica do C.E.P
	Organizar uma feira provincial de emprego por ano	Equipa técnica do C.E.P
	Realizar eventos de apresentação em escolas para alunos finalistas	Equipa técnica do C.E.P

Em suma, no que respeita às pessoas, o Plano de Marketing para o Centro de Emprego de Pemba 2022-2026 pode sintetizar-se no seguinte:

Objectivo	Acção	Responsável
Melhorar a qualidade do serviço prestado e do atendimento	Formar Técnicos de Emprego e desenvolver um plano de formação interna (formação contínua)	Direção do C.E.P em coordenação com o INEP
	Criar a figura do Gestor de Empresas (técnico de emprego da área do ajustamento que será um contacto privilegiado das grandes empresas)	Director do Centro/Equipa técnica do C.E.P
	Contratar Técnicos com as competências necessárias às diversas áreas de trabalho	Direção do C.E.P em coordenação com o INEP

### 3.1. Recursos Humanos

Qualquer organização que se pretende moderna, inovadora, empenhada e comprometida com elevados níveis de desempenho, não pode deixar de incluir e envolver as pessoas, responsáveis pela criação de valor, sendo estas um activo intangível, naquilo que são as suas políticas e programas de crescimento.

O empregador público deve planear para cada exercício orçamental as actividades de natureza permanente ou temporária, tendo em consideração a missão, as atribuições, a estratégia, os objectivos fixados, as competências das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis. Neste quadro, deve ser elaborado anualmente um Plano de Gestão de Recursos Humanos, afirmando-se como um instrumento de gestão privilegiado, tendo como finalidade desenvolver e colocar em prática um conjunto de iniciativas que visam sobretudo reforçar as equipas de trabalho, esperando assim contribuir para a criação de sinergias necessárias ao envolvimento de todos num objectivo comum para a concretização das metas e resultados que de uma forma global e partilhada se propõem a atingir.

#### 3.1.1. Existentes

Aquando da visita ao Centro de Emprego de Pemba foi efectuado o levantamento dos recursos humanos existentes:

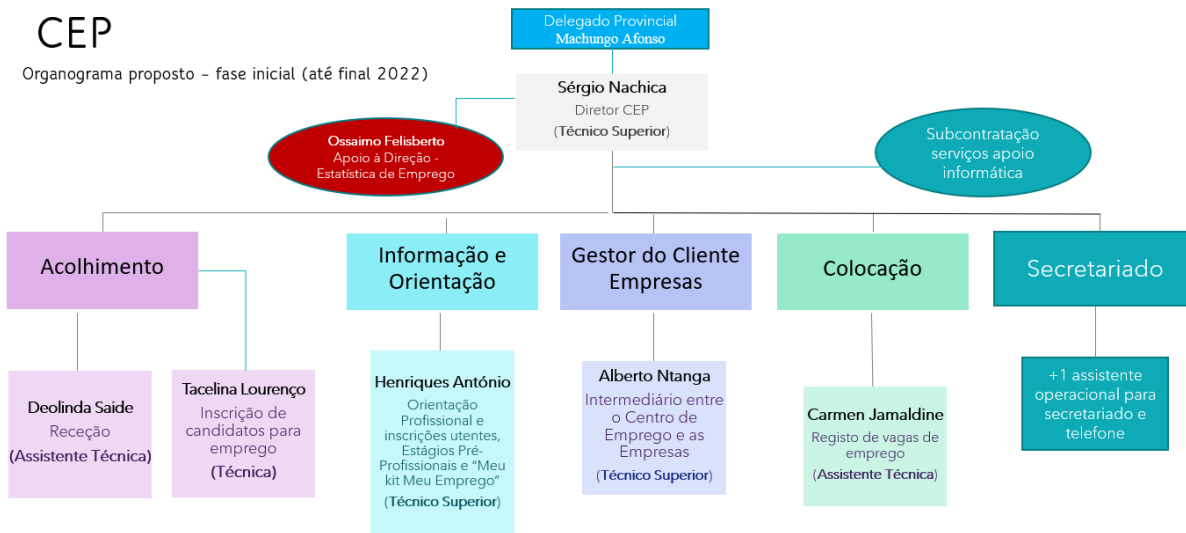
**Tabela 2- Recursos Humanos do Centro de Emprego de Pemba**

Nome	Categoria profissional	Formação	Funções
Sérgio Nanchica	Chefe do Centro de Emprego	Técnico superior em Psicologia Educacional	Director Centro de Emprego
Alberto Ntanga	Técnico Superior (área emprego)	Técnico superior em Ciências Jurídicas	Repartição de informação e orientação profissional
Henriques António	Técnico Superior (área orientação profissional)	Técnico superior em Administração pública	Repartição de informação e orientação profissional
Carmen Jamaldine	Técnica Profissional	Técnica Profissional Administração Pública	Repartição de Estágios
Deolinda Saide	Técnica Profissional	Técnica Profissional Administração Pública	Recepção
Tacelina Lourenco	Técnica Profissional	Médio Geral	Inscricao de candidatos a emprego
Ossaimo Felisberto	Técnica Profissional	Médio Geral	Estatistica de Emprego

**Figura 1 - Organigrama actual do CEP**



Este organigrama e organização do Centro mostram-se insuficientes para o desenvolvimento pleno e eficiente do Plano de Marketing 2022-2026 traçado para o Centro de Emprego de Pemba, conforme os objectivos de dinamização do funcionamento do centro alistados nas paginas 43 a 44, que propõe um ajustamento dos recursos humanos para responder a procura pelos serviços e configuração do centro para se tornar no centro de emprego de excelência, pelo que propomos as seguintes fases de ajustamento da equipa:



Nota: os serviços administrativos e telefone são atualmente assegurados pelo IFPELAC

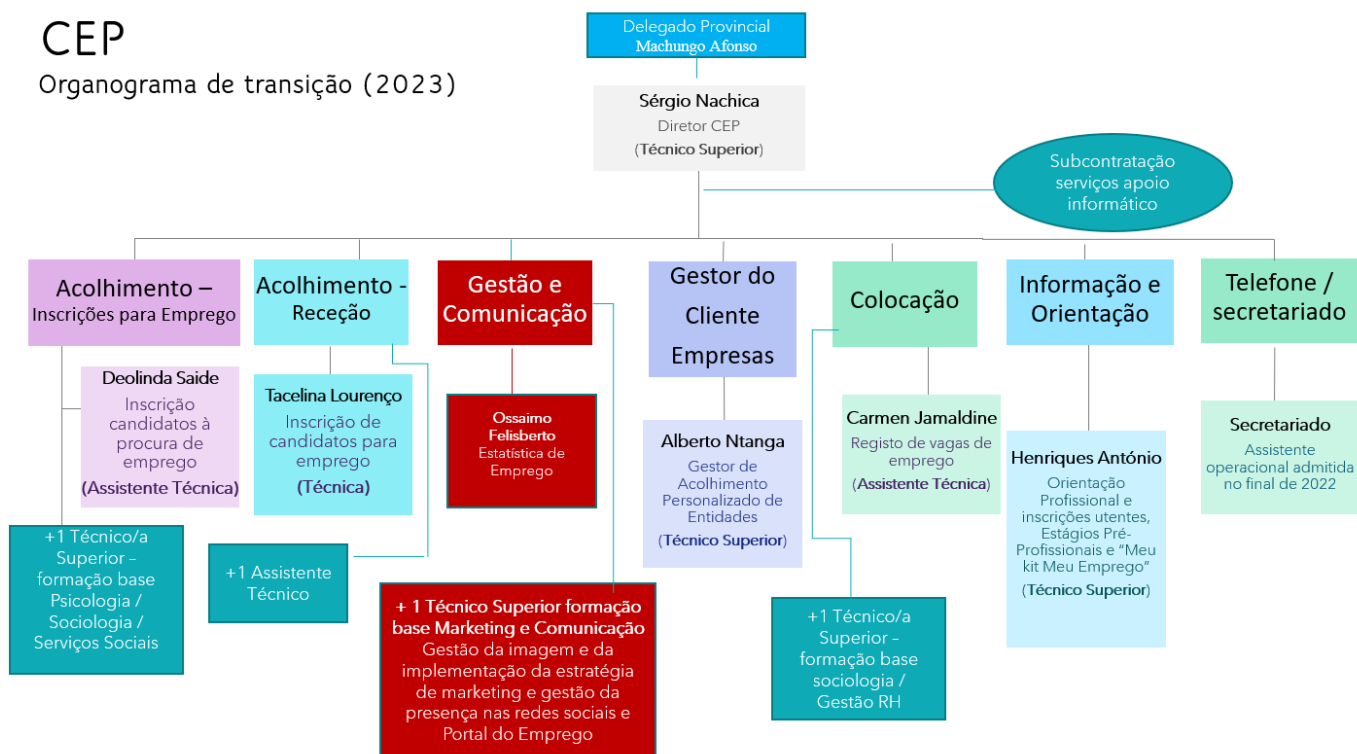
O Organograma acima procurou ajustar os perfis da equipa existente às funções numa fase inicial, sendo que será necessário alguma polivalência e organização. O lugar do Gestor do Cliente Empresas será ocupado pelo técnico com mais anos de experiência, assumindo-se que detém um conhecimento mais profundo do enquadramento geral do serviço e das empresas e economia da região. Ainda assim considera-se necessária a admissão de uma assistente operacional para tarefas administrativas, uma vez que as existentes, dada a sua experiência, serão reorientadas para o acolhimento (após a devida formação).

Propõe-se que em 2023 a equipa de Orientação profissional e o Gestor do Cliente Empresas sejam reforçados e em 2024, antevendo-se uma maior necessidade de representação e deslocação do Diretor a visitas a entidades, feiras, workshops, propõe-se a criação da figura do Coordenador, função de chefia que assegurará o normal funcionamento do serviço na ausência do Diretor.

Mantém-se a subcontratação de serviços de informática, que poderá ter que ser ajustada em função das necessidades (aumento do número de horas ou tipologia dos serviços prestados).

# CEP

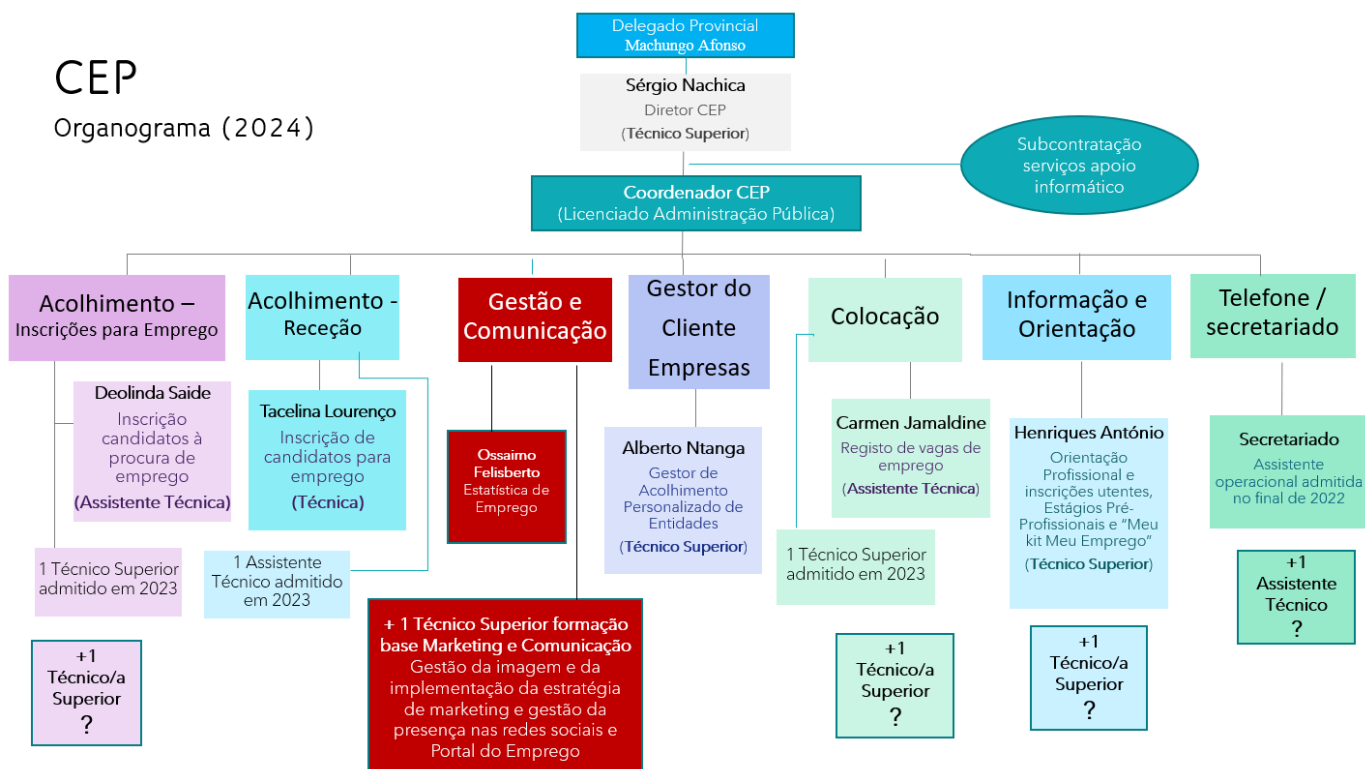
## Organograma de transição (2023)



A partir de 2024 dependerá efetivamente do trabalho desenvolvido, prevendo-se vir a ser necessário mais pessoas na área administrativa, informação e orientação, acolhimento e colocação. Poderão ainda reavaliar-se os perfis dos trabalhadores entretanto admitidos e reestruturar as funções de cada técnico em função das competências demonstradas e do trabalho realizado.

# CEP

## Organograma (2024)



### 3.1.2. Necessidades identificadas

Considerando o que já aqui foi referido, bem como a estratégia de Marketing identificada e aposta no reforço da capacidade do Centro de Emprego de Pemba, entende-se que a equipa operacional ideal do Centro deverá vir a ser constituída por:

**Tabela 3: Necessidades de RH para o CEP**

Equipa	Nº pessoas	Categoria profissional	Formação de base Preferencial	Funções
Acolhimento	2	Técnico Superior	Sociologia Assistente Social Recursos Humanos	- Inscrição de candidatos à procura de emprego - Definição do percurso de inserção e seu acompanhamento / monitorização
	2	Assistentes Técnicos	Escolaridade obrigatória	- Recepção - Atendimento telefónico e apoio administrativo
Colocação	3	Técnico Superior	Sociologia Recursos Humanos	- Recolha de vagas de emprego, visitas a entidades empregadoras e reconhecimento / estudo do mercado de trabalho regional e local - Ajustamento de candidatos à procura de emprego às vagas registadas (necessidades das entidades empregadoras) - Monitorização e controlo dos resultados das entrevistas e processo de selecção - 1 destes com funções de Gestor do Cliente Empresas
Repartição Informação Orientação Profissional	2	Técnico Superior	Psicologia / sociologia	- Informação e orientação profissional de jovens - encaminhamento para formação profissional - Apoio da equipa do acolhimento na definição do Percurso de Inserção - Dinamização de sessões com candidatos (técnicas de procura de emprego, balanço de competências) - Trabalho em equipa com a equipa da Colocação, deslocando-se em visita às entidades empregadoras para estudo dos postos de trabalho e levantamento das necessidades de formação (áreas profissionais mais procuradas pelo mercado)
Gestão e Comunicação	1	Técnico Superior	Marketing e Comunicação	- Gere a imagem do serviço em conjunto com as orientações da direcção - Atualiza e faz a gestão das redes sociais e Portal de Emprego no que respeita ao Centro de Emprego de Pemba - Acompanha a implementação das ações definidas no Plano de Marketing 2022-2026 em estreita articulação com a direcção - Produção e compilação dos dados estatísticos em relatório
Direção	1	Diretor	Administração Pública	- Elaboração e monitorização do orçamento do Centro de Emprego - Gestão de processos de aquisição e investimento - Elaboração de pareceres/informações técnicas, em matéria de recursos humanos - Interpretação e aplicação da legislação relativa ao regime jurídico de emprego público dos trabalhadores, bem como sobre os respectivos sistemas de protecção social - Gestão de reclamações - Representação dos serviços no exterior
	2	1 Coordenador		
	2	Técnico	Escolaridade obrigatória	Secretariado geral / apoio direcção / telefone

A equipa necessária para a implementação da mudança e reforço da actividade do Centro de Emprego de Pemba deverá ter um total de 14 pessoas, incluindo o Diretor do CEP e o Coordenador (função a criar). Com uma equipa desta dimensão será possível escalar a actividade e melhorar os resultados obtidos, transformando o CE Pemba num serviço público de referência, quer para cidadãos, quer para empresas.

### 3.2. Grelha de Funções e Competências

Procurando sintetizar o que já aqui foi referido, podemos construir uma grelha para servir de base a processos de recrutamento de novos colaboradores, mas também para clarificar, junto dos colaboradores existentes, quais as funções de referência e competências esperadas.

Esta grelha permitirá ainda suportar o diagnóstico de necessidades de formação interna para que seja possível preparar a equipa existente no Centro de Emprego de Pemba para uma nova realidade de regras e procedimentos.

Estas grelhas estão divididas por carreira profissional, ou seja, assistente técnico, técnico e técnico profissional e técnico superior e apresentam o conteúdo funcional genérico, que servirá de base a qualquer concurso público de recrutamento

#### 3.2.1. Funções de Chefia do Centro de Emprego

- Director do centro de emprego

IDENTIFICAÇÃO DA FUNÇÃO
<b>Instituição:</b> Delegação Provincial do INEP – Centro de Emprego de Pemba
<b>Designação da função:</b> Director do Centro de Emprego de Pemba
<b>Enquadramento orgânico:</b> Departamento de Emprego
<b>Órgão directamente superior:</b> Delegação Provincial do INEP
<b>Função directamente superior:</b> Delegado Provincial do INEP
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<b>Equipamento e Material utilizado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador portátil</li> <li>• Acesso estável à internet</li> <li>• Celular</li> <li>• Impressora (multifunções em rede)</li> <li>• Viatura</li> </ul>
<b>Descrição Sumária:</b> Coordenação e Gestão das actividades do Centro de Emprego de Pemba, incluindo representação oficial em eventos do estado e privados
<b>Descrição Detalhada:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Planear, coordenar e dirigir as actividades do CEP, incluindo a definição de Planos de Actividade e Relatórios anuais</li> <li>Rever, analisar e avaliar as operações e resultados</li> <li>Elaborar e partilhar relatórios com a delegação provincial</li> </ol>



- d) Participar em reuniões da delegação provincial, coordenando todas as atividades necessárias com a Delegação
- e) Determinar objectivos, estratégias e políticas
- f) Monitorar e avaliar o desempenho do centro
- g) Assegurar o cumprimento das obrigações pelos funcionários
- h) Representação institucional do INEP ao nível local e provincial
- i) Definição de objectivos e metas mensais e estratégias de actuação;
- j) Acompanhamento das atividades do CEP;
- k) Análise de resultados e propostas de melhoria;
- l) Elaboração de Relatórios anuais de actividade do CEP;
- m) Coordenação de actividades de marketing, comunicação e imagem do CEP;
- n) Visitas de prospecção e representação do CEP ao mais alto nível;
- o) Análise das necessidades de mão de obra.

#### PERFIL E RESPONSABILIDADES

##### Perfil Preferencial:

- **Formação/qualificação:** licenciado em Administração Pública/ Gestão de Empresas/ Marketing ou áreas afins
- **Experiência profissional:** mínimo de 5 anos de experiência

##### Responsabilidades

- a) Representar o Centro de Emprego na respectiva área de jurisdição;
- b) Exercer as funções de direcção, organização e planificação, de acordo com as orientações do Delegado Provincial e do Director-Geral;
- c) Assegurar a gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, materiais e financeiros do Centro de Emprego de acordo com a legislação específica, assegurando a respetiva formação e atualização constantes;
- d) Elaborar o plano de actividades e metas e respetivo relatório de execução e remeter ao Delegado Provincial;
- e) Elaborar proposta do orçamento para o funcionamento do Centro de Emprego e submeter ao Delegado Provincial;
- f) Analisar e propor ações apropriadas ao estabelecimento de medidas activas de mercado de emprego;
- g) Garantir que é dada resposta em termos da inscrição dos candidatos e sua inserção no emprego de acordo com as ofertas disponíveis;
- h) Proceder à caracterização dos postos de trabalho recorrendo a candidatos inscritos ou a compensação com outros centros;
- i) Dinamizar a criação de alternativas ou programas de emprego tendentes a estabelecer o equilíbrio entre a oferta e a procura de emprego;
- j) Assegurar a realização de visitas de promoção e divulgação dos serviços oferecidos pelo Centro de Emprego aos sectores produtivos em termos das necessidades de pessoal e necessidades de qualificação.
- k) Garantir que são recolhidas as estatísticas de candidatos e de ofertas de emprego bem como proceder à compilação de informação sobre o mercado de emprego;
- l) Dinamizar a operacionalização das plataformas electrónicas no Centro de Emprego e reportar ao Delegado Provincial;
- m) Assegurar a análise e decisão (em tempo útil) dos pedidos de licenciamento de Agências Privadas de Emprego e Empresas do Trabalho Portuário e submeter à Delegação Provincial;
- n) Garantir a promoção do serviço de orientação profissional dos jovens no início da vida activa, bem como de adultos em matéria de profissão;
- o) Garantir a operacionalização do Regulamento de Estágios Pré-Profissionais;
- p) Promover o auto-emprego e o empreendedorismo em parceria com o sector produtivo, academia e outros actores;

- q) Desenvolver mecanismos adequados de divulgação dos objectivos do Centro de Emprego junto das entidades empregadoras, de organizações dos trabalhadores e juvenis e da sociedade civil;
- r) Propor medidas de melhoramento dos serviços do Centro de Emprego e identificar as necessidades de formação interna;
- s) Colaborar com outras entidades na respectiva área de jurisdição que prossigam finalidades similares as do Centro de Emprego; e
- t) Realizar outras actividades que lhe sejam superiormente determinadas nos termos do Estatuto do presente Regulamento e demais legislações aplicáveis.

**Competências:**

- a) Ser bom comunicador,
- b) Ser criativo
- c) Ser calmo sob pressão
- d) Ser organizado
- e) Ter vontade de aprender
- f) Ser acessível, simpático, prático e disponível
- g) Ser assertivo nos contactos
- h) Ter competências de escrita
- i) Capacidade de lidar com gestão de problemas e crises (clientes difíceis)
- j) Conhecer estratégias de negociação
- k) Dominar informática e Redes sociais na óptica do utilizador

- Coordenador

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO
<b>Instituição:</b> Delegação Provincial do INEP – Centro de Emprego de Pemba
<b>Designação da função:</b> Coordenador do Centro de Emprego de Pemba
<b>Enquadramento orgânico:</b> Departamento de emprego
<b>Órgão directamente superior:</b> Centro de Emprego de Pemba
<b>Função directamente superior:</b> Director do Centro de Emprego de Pemba
CONTEÚDO DA FUNÇÃO
<b>Equipamento e Material utilizado:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador</li> <li>• Impressora (multifunções em rede)</li> <li>• Celular</li> <li>• Acesso estável à internet</li> </ul>
<b>Descrição Sumária:</b> Coordenar o funcionamento e actividades do Centro de Emprego, coadjuvando o Director do Centro de emprego, substituindo-o na sua ausência
<b>Descrição Detalhada:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Recolher e compilar as estatísticas de candidatos e de ofertas de emprego bem como proceder a recolha sistemática e compilação de informação sobre o emprego e medidas activas de emprego;</li> <li>Substituir o Director do Centro de Emprego na sua ausência, garantindo o normal funcionamento do Centro de Emprego e garantindo a execução das metas e cumprimento dos prazos;</li> <li>Promover estágios pré-profissionais;</li> <li>Promover a orientação profissional dos jovens, no início da vida activa, bem como de adultos em matéria de profissão;</li> <li>Promover o serviço de seleção, avaliação e orientação realizado através da aplicação de testes e exames psicotécnicos;</li> <li>Realizar outras actividades que lhe sejam superiormente determinadas nos termos do Estatuto, do presente Regulamento e demais legislações aplicáveis.</li> <li>Gerir os recursos humanos da equipa do Centro de Emprego para garantir o funcionamento diário do Centro de Emprego e auxiliar o Director do Centro de Emprego na identificação de necessidades de formação interna.</li> </ol>
PERFIL E RESPONSABILIDADES
<b>Perfil Preferencial:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formação/qualificação:</b> Licenciatura em Sociologia, Gestão de Empresas ou Técnicos com a formação na área de Emprego (Técnicos de Emprego)</li> <li>• <b>Experiência profissional:</b> experiência mínima 2 anos</li> </ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estabelece prioridades na sua acção, conseguindo, em regra, centrar-se nas actividades com maior valor para o serviço (actividades-chave)</li> <li>Compromete-se, em regra, com objectivos exigentes, mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas</li> <li>Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades</li> <li>Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada</li> <li>Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas</li> <li>Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização das suas tarefas</li> </ol>

- g) Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço

**Competências:**

- a) Ser bom comunicador,
- b) Ser criativo
- c) Ser calmo sob pressão
- d) Ser organizado
- e) Ter vontade de aprender
- f) Ser acessível, simpático, prático e disponível
- g) Ser assertivo nos contactos
- h) Ter competências de escrita
- i) Capacidade de lidar com gestão de problemas e crises (clientes difíceis)
- j) Conhecer estratégias de negociação
- k) Dominar informática e Redes sociais na óptica do utilizador

### 3.2.2. Funções técnicas

Tabela 4 - Assistente técnico

Carreira	Habilitações de acesso	Conteúdo Funcional	Competências	Comportamentos
Assistente Técnico	10ª Classe do SNE ou equivalente	Exerce actividade de natureza executiva, enquadrada em instruções gerais e procedimentos bem definidos com um certo grau de complexidade, relativas a uma ou mais áreas de actividade administrativa ou técnica.	<b>Realização e orientação para os resultados</b>	Procura atingir os resultados desejados
				Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas
				Preocupa-se em cumprir com os prazos estipulados para as diferentes actividades
				É persistente na resolução dos problemas e dificuldades
			<b>Conhecimentos e experiência</b>	Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho.
				Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço
				Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua actividade.
				Emprega correctamente, métodos e técnicas específicos da sua área de actividade.
			<b>Organização e método de trabalho</b>	Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas.
				Segue as directivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.
				Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.
				Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.
			<b>Responsabilidade e compromisso com o serviço</b>	Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.
				Responde com prontidão e com disponibilidade.
				É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho.
				Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.

Tabela 5 - Técnico e Técnico profissional

Carreira	Habilitações de acesso	Conteúdo Funcional	Competências	Comportamentos
Técnico e Técnico Profissional	12ª classe de SNE ou equivalente	Exerce funções de natureza executiva de aplicação técnica com base no conhecimento ou adaptação de métodos e processos, enquadrados em directivas bem definidas, exigindo conhecimentos técnicos teóricos e práticos obtidos através dum curso técnico profissional	<b>Realização e orientação para os resultados</b>	Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas
				Estabelece normalmente prioridades na sua acção, centrando-se nas actividades com maior valor para o serviço
				Compromete-se com os objectivos e é perseverante no alcançar das metas
				Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades
			<b>Orientação para o Serviço Público</b>	Assume os valores e regras do serviço, actuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa
				Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações
				No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos
				Age respeitando critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos
			<b>Conhecimentos e experiência</b>	Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada
				Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas
				Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade
				Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço
			<b>Organização e método de trabalho</b>	Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço
				Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e actividades com vista ao cumprimento das metas e dos prazos
				Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios
				Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais
			<b>Adaptação e melhoria continua</b>	Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente
				Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional
				Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria

				Mantem-se actualizado através da pesquisa de informação e de acções de formação de reconhecido interesse para o serviço
			<b>Trabalho de Equipa e Cooperação</b>	Integra-se em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho
				Tem um papel activo nas equipas de trabalho em que participa
				Partilha informação e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado
				Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espirito de grupo
			<b>Inovação e Qualidade</b>	Executa as tarefas de forma critica e, perante a detecção de deficiências, faz proposta de correcção
				Sugere novas práticas de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço prestado
				Resolve com criatividade problemas não previstos
			<b>Responsabilidade e compromisso com o serviço</b>	Adece às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica e/ou desempenho profissional
				Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas
				Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais
				É cumpridor de regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões
				Trata a informação confidencial a que tem acesso de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço

Tabela 6 - Técnico Superior

Carreira	Habilitações de acesso	Conteúdo Funcional	Competências	Comportamentos
Técnico Superior	Grau de Licenciatura ou superior	Exerce funções de investigação, estudo, concepção e adequação de métodos e processos científico-técnicos, de âmbito geral ou especializado, executadas com autonomia e responsabilidade, tendo em vista preparar a decisão superior; Analisa pareceres e relatórios e apresenta os respectivos resultados elaborando propostas e recomendações com vista ao desenvolvimento das áreas de actuação; Executa outras tarefas de	<b>Orientação para os resultados:</b> capacidade para concretizar com eficácia os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas	Estabelece prioridades na sua acção, conseguindo, em regra, centrar-se nas actividades com maior valor para o serviço (actividades-chave)
				Compromete-se, em regra, com objectivos exigentes mas realistas e é perseverante no alcançar das metas definidas
				Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projectos que lhe são distribuídos
				Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades
			<b>Orientação para o Serviço Público:</b> capacidade para integrar no exercício da sua actividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado ara o cidadão	Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus actos
				Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade
				Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações
				No desempenho das suas actividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade
			<b>Análise da informação e sentido crítico:</b> capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico	Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua actividade ou como suporte à tomada de decisão
				Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil
				Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa
				Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua actividade ou a de outros



		grande complexidade e assessoramento ao dirigente..	<b>Conhecimentos especializados e experiência:</b> conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada
				Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas
				Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspectiva mais abrangente dos problemas
				Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade
			<b>Inovação e Qualidade:</b> Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço	Resolve com criatividade problemas não previstos
				Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho
				Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projectos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo
				Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual
			<b>Responsabilidade e compromisso com o serviço:</b> Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente	Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objectivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas
				Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais
				É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões
				Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço

De seguida apresentamos uma grelha mais específica para os conteúdos funcionais e capacidades que devem crescer às genéricas e caracterizam os técnicos de um Centro de Emprego.

De referir que são aqui descritas as actividades e funções básicas.

Tabela 7 -Técnico de Acolhimento

Equipa	especialização funcional	Conteúdo Funcional
Técnico do Acolhimento	formação na área do emprego / técnico de emprego	Segundo o manual de acolhimento, atende e regista a inscrição para emprego, realizando uma entrevista aprofundada ao candidato que deve incluir: dados pessoais, dados familiares, qualificação e habilitações escolares, experiência profissional, áreas de interesse, informação sobre conhecimento de línguas estrangeiras e competências digitais / informáticas, dificuldades ou constrangimentos para uma imediata integração no mercado de trabalho, carta de condução e transporte próprio, qual a razão que o levou ao CE. Este tipo de entrevista terá uma duração entre 20 a 30 minutos.
		Define uma estratégia / percurso de inserção (PI) em conjunto com o candidato, abordando todas as alternativas existentes para as características do candidato e condição socioprofissional apurada. Define o meio de contacto preferencial e entrega uma cópia do PI ao candidato
		Acorda com o candidato o próximo momento de contacto onde deve ser avaliada a concretização da 1ª acção definida no percurso de inserção
		Faz o acompanhamento e monitorização dos Percurso de Inserção (PI) dos candidatos que registou, fazendo contactos com os mesmos
		Procura e localiza desempregados não registados com vista a sensibilizá-los para a importância de se registarem no Centro de Emprego, divulgando as vagas de emprego e formação existentes.
		Atende os telefonemas e responde aos e-mails dos candidatos que o contactem para efectivar o registo (inscrição para emprego) ou para reportar sobre as acções do seu Percurso de Inserção (PI)
		Informa-se sobre as soluções existentes, seja em matéria de formação, seja de emprego ou estágios pré-profissionais
		Avalia a capacidade e disponibilidade para trabalho dos desempregados que procurem o CEP para obtenção de emprego ou mudança de emprego (melhoria das condições de vida), procedendo igualmente ao seu registo
		Faz a gestão dos candidatos registados procurando que tenham uma resposta rápida
		Procede ao arquivo dos PI dos candidatos que faltam reiteradamente ou que deixam de se conseguir contactar, direccionando os seus esforços para os que demonstram proactividade e interesse em resolver a sua situação de desemprego
		Procede ao arquivo dos PI dos candidatos que faltam reiteradamente ou que deixam de se conseguir contactar, direccionando os seus esforços para os que demonstram proactividade e interesse em resolver a sua situação de desemprego
Actualizar bases de dados existente, manter o Portal de Emprego atualizado e desenvolver ações de dinamização e promoção do Portal de Emprego, com vista ao aumento de utilizadores		

Tabela 8 - Técnico da colocação

Equipa	especialização funcional	Conteúdo Funcional
Técnico da Colocação	formação na área de Recursos Humanos, Sociologia	Recepciona e regista as vagas de emprego comunicadas pelas entidades empregadoras que contactem o CEP ou identificadas pelo colega Gestor do Cliente Empresas, cumprindo com o método de selecção previamente acordado (com ou sem entrevista prévia realizada no CEP)
		Procede à pesquisa (pré-selecção) dos candidatos que melhor se ajustam às vagas registadas
		Estabelece contactos com entidades empregadoras dinamizando a medida ativa Estágios Pré-Profissionais, procedendo à selecção dos candidatos para o preenchimento dos mesmos.
		Envia os candidatos enquadráveis de acordo com o acordo formalizado com a entidade empregadora (máximo de 10 candidatos caso tenham tido entrevista prévia no CEP ou entre 20 e 30 se não houve essa triagem prévia)
		Monitoriza os resultados e respostas relativas aos candidatos enviados para entrevista
		Regista a colocação caso algum candidato enviado seja seleccionado ou procede a nova pré-selecção caso a entidade empregadora não tenha seleccionado nenhum dos enviados. Deve perceber em conjunto com a entidade o que a levou a não seleccionar nenhum dos candidatos, nomeadamente se houve entrevista prévia no CE
		Articula com os colegas do acolhimento e orientação profissional dando conhecimento frequente das vagas recebidas e sobre eventuais necessidades de contratação / áreas de formação procuradas por entidades que tenha contactado
		Informa os colegas do acolhimento sobre candidatos contactados para entrevista de emprego que não tenham comparecido / respondido para que os colegas reforcem o contacto e eventualmente procedam ao arquivo do PI caso não tenham sucesso
		Actualizar bases de dados existente, manter o Portal de Emprego atualizado e desenvolver ações de dinamização e promoção do Portal de Emprego, com vista ao aumento de utilizadores

Equipa Colocação	especialização funcional	Conteúdo Funcional
<b>Gestor do Cliente Empresas</b>	formação na área de Gestão de Recursos Humanos ou Sociologia das Organizações	Acolhe, recepciona e regista as vagas de emprego comunicadas pelas entidades empregadoras que contactem o CEP
		Realiza visitas e contactos com entidades empregadoras com vista à recolha de vagas de emprego para serem divulgadas junto dos candidatos inscritos no CEP
		Mantém um contacto próximo de acompanhamento das entidades empregadoras, estabelecendo uma relação de parceria e equipa
		Desenvolve diagnósticos de necessidades de recrutamento com as entidades e apoia na procura de soluções
		Acorda com a entidade empregadora o método de selecção / entrevistas com ou sem entrevista prévia realizada no CEP
		Articula com restante equipa do CEP para que existam respostas rápidas e eficientes às solicitações das entidades por si visitadas
		Actualiza a base de dados existente (entidades), mantém o Portal de Emprego atualizado e desenvolve ações de dinamização e promoção do Portal de Emprego, com vista ao aumento da sua utilização por parte das entidades

Equipa	especialização funcional	Conteúdo Funcional
<b>Gestão e Comunicação</b>	formação na área de marketing e Comunicação	Garante a atualização informática das atividades do C.E.P nas redes sociais e portal de emprego
		Propõe e implementa, após orientação da direção, ações de dinamização e promoção do Centro de Emprego, nomeadamente organização de Workshops, Feiras de Emprego ou outros eventos
		Uniformiza templates de documentos internos, garantindo uma imagem homogénea do CEP (interna e externa)
		Recolhe informação estatística das redes sociais, base de dados e sistemas de informação disponíveis e elabora draft de relatório estatístico para revisão e decisão da direção
		Acompanha a implementação do Plano de Marketing do Centro de Emprego de Pemba definido para 2022-2026

**Tabela 9 - Técnico da Informação e Orientação Profissional**

Equipa	especialização funcional	Conteúdo Funcional
Técnico da Informação e Orientação Profissional	formação na área de coaching	Colaboram com os colegas do acolhimento nos casos de jovens sem áreas profissionais de interesse / sem motivações profissionais, definindo o PI conjuntamente
		Dinamiza sessões coletivas de 60 a 90 minutos sobre técnicas de procura de emprego ou balanço de competências, direccionadas para o público jovem
		Realiza visitas com os colegas da colocação com vista a identificar áreas de formação procuradas, articulando posteriormente com a entidade responsável pela formação profissional para o desenvolvimento de ações de formação nessas áreas, procurando dar resposta às necessidades de mercado e entidades empregadoras
		Realiza entrevistas individuais de informação e orientação profissional, nomeadamente para público jovem
		Estabelece contactos com entidades empregadoras dinamizando a medida ativa Estágios Pré-Profissionais, procedendo à selecção dos candidatos para o preenchimento dos mesmos
		Articula com os colegas do acolhimento para sinalização de jovens que se inscrevam e demonstrem interesse nas áreas de formação por si identificadas como necessárias às entidades empregadoras
		Orienta (ao analisar o perfil do candidato e verificando se é adequado para exercer a área profissional escolhida) e apoia os jovens e desempregados que tenham intenção de criar o auto-emprego para as medidas específicas
		Colabora com Escolas e outras instituições e estabelecimentos de ensino / formação através da realização de sessões de orientação e outras sessões ou workshops de divulgação e orientação profissional e através do encaminhamento de candidatos para formação
		Aplica testes psicotécnicos de avaliação de candidatos, nomeadamente dos jovens, sempre que se mostrar necessário ou seja requerido por entidade empregadora como requisito prévio de selecção e contratação
		Colabora com escolas e outras entidades de educação profissional na produção e atualização dos instrumentos de orientação profissional, nomeadamente para jovens
Organiza e sistematiza informação relativa ao mercado de trabalho, oportunidades de formação e respostas possíveis para a melhoria das condições de empregabilidade (nomeadamente para os jovens)		

		Atualizar bases de dados existente, manter o Portal de Emprego atualizado e desenvolver ações de dinamização e promoção do Portal de Emprego, com vista ao aumento de utilizadores
--	--	--

Equipa	especialização funcional	Conteúdo Funcional
Acolhimento	RECEÇÃO – assistente técnica	Recolhe os dados pessoais da inscrição inicial dos candidatos a emprego e encaminha-o para entrevista com o técnico do acolhimento de backoffice
		Faz a gestão da sala de espera de forma a garantir a prioridade às entidades empregadoras, que encaminha com celeridade para o Gestor do Cliente Empresas ou para o técnico da colocação em backoffice no caso do Gestor do Cliente Empresas estar em serviço no exterior
		Recepciona documentação que se destine a dar entrada no Centro de Emprego, encaminhando-a para o Secretariado para registo de entrada e distribuição pelas pessoas a quem se destinam
		Faz a triagem das pessoas que se deslocaram ao Centro de Emprego e encaminha-as de acordo com os assuntos a tratar
		Garante que o espaço da receção tem exposta informação atualizada sobre as vagas de emprego, os cursos de formação e as medidas ativas de emprego, articulando diariamente com as áreas funcionais respetivas

Equipa	especialização funcional	Conteúdo Funcional
<b>Secretariado</b>	<b>administrativa</b>	Procede ao arquivo da documentação produzida no Centro de Emprego
		Garante o atendimento telefónico do Centro de Emprego, encaminhando as chamadas para as áreas funcionais respetivas
		Garante o apoio administrativo à direção do Centro de Emprego
		Procede ao envio da correspondência produzida no Centro de Emprego e destinada ao exterior
		Procede ao registo da correspondência e documentação entrada no Centro de Emprego e á sua distribuição pelos técnicos a que se destinam (após despacho do Diretor)



O trabalho e tarefas inerentes a um serviço de qualidade exigem trabalho em equipa, polivalência, responsabilidade e dependem de uma atitude proactiva.

Se pensarmos que diariamente a informação disponível é cada vez maior, a capacidade de priorizar tarefas, de organizar e de sistematizar informação são igualmente características imprescindíveis aos trabalhadores para que as respostas sejam dadas em tempo útil e de forma eficaz.

### 3.3. Política de recrutamento e selecção

- Recrutamento e selecção de pessoal

O recrutamento e selecção de pessoal para ingresso nas carreiras profissionais do CEP é coordenado pelo órgão director central de gestão estratégica dos recursos humanos do CEP.

O artigo 46 do EGFAE redacção do Decreto nº 65/98 estabelece os seguintes métodos de selecção a serem utilizados nos concursos de ingresso e promoção que podem ser utilizados isolados ou conjuntamente:

- Provas escritas, orais e práticas;
- Avaliação curricular: Cursos de formação profissional;
- Entrevista profissional.

A entrevista profissional só pode ser utilizada conjuntamente com um ou mais métodos referidos no parágrafo anterior sendo obrigatória na avaliação curricular.

Os qualificadores profissionais devem indicar o método a ser utilizado para cada carreira ou categoria, tanto para ingresso como para promoção.

Sugere-se a criação da possibilidade de candidaturas electrónicas, divulgadas através do Portal de Emprego já existente.

### 3.4. Critérios de selecção

- Requisitos para o ingresso

São requisitos gerais de nomeação para lugares do quadro do pessoal da Administração Pública:

- a) Nacionalidade moçambicana;
- b) Número Único de Identificação Tributária (NUIT);
- c) Idade igual ou superior a 18 anos desde que permita completar no mínimo 180 contribuições para efeitos de aposentação;
- d) Sanidade mental e capacidade física compatível com a actividade que vai exercer na Administração Pública;
- e) Não ter sido aposentado;

- f) Habilitações literárias mínimas de educação básica do Sistema Nacional de Educação ou equivalente, ou habilitações especificamente exigidas no respectivo qualificador profissional.

### 3.5. Processo de avaliação

Sempre foi uma preocupação de grandes organizações fazer com que seus colaboradores estejam alinhados aos seus objectivos e que se desenvolvam durante sua carreira. A principal forma de o fazer é precisamente através de um sistema de avaliação eficiente e justo.

Para entendermos como funciona um sistema de avaliações de desempenho, temos que saber como a gestão de desempenho opera.

A gestão de desempenho é o conjunto de práticas de gerenciamento contínuo que ajudam a garantir que os funcionários obtenham o direccionamento e os feedbacks para desempenhar um excelente papel e ter sucesso em suas funções. Com isso, um sistema de avaliação de desempenho de sucesso deve possuir:

- **Um bom alinhamento de metas** que esclareça o colaborador sobre o que se espera dele e como seu trabalho é importante para a obtenção dos objectivos da empresa;
- **Um desenvolvimento das habilidades** que auxiliem o colaborador a alcançar as competências organizacionais e da função necessárias para o atingimento de uma alta performance e sucesso;
- **Um foco no desenvolvimento do colaborador** que o ajude a melhorar continuamente tanto seu conhecimento, suas habilidades técnicas e suas capacidades quanto proporcionar novas experiências e progressos na sua carreira;
- **Uma forma de motivar os seus colaboradores** que permita torná-los responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e da organização;
- **Um mecanismo que facilite o diálogo da performance** entre as equipes e o gerente sobre os casos do cotidiano, explorando as expectativas, os progressos alcançados, as realizações, a performance como um todo e os desenvolvimentos necessários que precisam ser feitos;
- **Um artifício para que o colaborador seja reconhecido e receba feedbacks** para seu melhoramento contínuo e maior satisfação e sucesso;
- **Uma maneira de injectar estímulos de crescimento do colaborador** para que facilite seu desenvolvimento, melhore suas habilidades e promova mudanças estratégicas na corporação que reduzam processos desnecessários, melhorem os custos de produção e tornem os processos mais eficientes.

Em primeiro lugar é crucial ter o apoio das equipas e mostrar o quão importante esse sistema é. Podem ser usados muitos dos argumentos acima citados para motivar os colaboradores sobre o sistema.

Além disso, esse processo pode ser realizado tanto manualmente ou em forma de formulários como também usando softwares de gestão de desempenho.

Estes passos auxiliam a construir um excelente sistema de gestão de desempenho:

- Identificar e priorizar os desafios que o Centro de Emprego tem pela frente (a concorrência das Agencias privadas de emprego, por exemplo);
- Identificar os objectivos que possam promover melhores práticas ao serem implementados (por exemplo, % de dias em que o técnico garantiu o início do atendimento ao público sem atrasos ou Nº de reclamações do atendimento por técnico);
- Divulgar os benefícios da gestão de desempenho para os técnicos, seja em termos motivacionais (reconhecimento pelos resultados) seja em termos de sentimento de pertença a reconhecimento do serviço pela qualidade e eficiência.

De facto, podemos identificar 8 vantagens na introdução de um sistema de avaliação de desempenho objectivo e eficiente:

- Identificar habilidades que precisam ser desenvolvidas

Um bom sistema de avaliação de desempenho constitui uma ferramenta muito eficaz para detectar as possíveis áreas dos colaboradores que precisam ser desenvolvidas para melhorarem a sua performance no seu dia a dia.

- Padronização das avaliações

As competências poderão ser padronizadas para que a sua avaliação seja mais objectiva. A objectividade do processo possibilita uma maior percepção do cumprimento dos objectivos traçados e se as metas colocadas foram viáveis.

- Oportunidade de aumentar a produtividade das equipas

É uma excelente forma de aumentar a produtividade individual e das equipas, pois os colaboradores quererão ter um feedback final positivo do seu trabalho.

- Criar um ambiente de trabalho mais participativo

O ambiente de trabalho torna-se mais atractivo e participativo, pois são esclarecidos previamente os objectivos dos colaboradores e da organização. Desta forma, cada um saberá seu papel e importância.

- Aumentar o comprometimento dos colaboradores

Uma questão que fica evidente é um maior comprometimento dos colaboradores. Isso ocorre, porque eles vêem mais sentido no que fazem e isso favorece a auto-estima e motivação profissional.

- Dar mais foco aos resultados

Os colaboradores têm mais foco nos resultados que lhe são expostos de forma clara e objectiva. Isso faz com que haja uma taxa maior de sucesso e de reparação de falhas

- Identificar os perfis dos colaboradores para cada função

Com todos os dados recolhidos neste sistema, ficará mais claro identificar os perfis e competências para cada função e isso facilitará muito na hora de escolher o candidato certo para uma posição a ser preenchida.

- Entender o desempenho dos negócios da organização

Acresce a tudo o que já foi referido o facto de a organização passar a deter dados claros sobre o seu desempenho e até um panorama que vai desde a performance individual de cada trabalhador até o desempenho geral das equipas e áreas de trabalho.

Conclui-se, por isso, que um sistema de avaliação de desempenho tem como seu principal objectivo melhorar a performance e desenvolver o colaborador no seu trabalho pois este processo facilita o controlo dos resultados esperados e atingidos. Além disso, a organização vai possuir informações valiosas sobre seu desempenho para serem usadas como base para planificação de atividade e decisões de estratégicas.

### 3.6. Plano de formação interna

Sendo a qualificação e formação profissional dos trabalhadores uma valorização do capital humano que se reflecte nos objectivos e qualidade do serviço prestado deve ser efetuado um diagnóstico de necessidades de formação da equipa. Com base nesse diagnóstico será definido o Plano de Formação (interno) anual que pretende ser um instrumento privilegiado que conciliará as necessidades da organização com as expectativas e motivações dos trabalhadores. Para tal, no 3º trimestre do ano anterior devem ser consultados os trabalhadores sobre as suas necessidades de formação. Estas serão posteriormente validadas pela respectiva chefia que poderá aceitar as propostas do trabalhador ou sugerir outras que entenda fazer mais sentido no âmbito do funcionamento geral do serviço.

O plano de formação do ano seguinte deverá então ser divulgado e planificado para que se concretize sem causar constrangimentos ao normal funcionamento dos serviços. Sugere-se uma articulação com outros Centros de Emprego para que sejam constituídos grupos de formação, rentabilizando-a. Estes períodos de formação podem igualmente constituir um meio de

motivação por serem geralmente períodos de partilha de experiências, frustrações e dificuldades entre colegas.

Propõe-se que no mês de Novembro de cada ano civil seja aplicado um questionário-diagnóstico das áreas de formação pretendidas que depois se resumirá no diagnóstico das necessidades de formação, sendo as primeiras as identificadas pelos trabalhadores e as segundas as ações validadas ou identificadas pela chefia direta. Este diagnóstico deve sempre definir prioridades em função dos objetivos e metas definidas, garantindo que estes são atingidos.

A fim de auxiliar a implementação desta preciosa ferramenta de gestão, sugere-se que já em 2022 possa ser aplicado aos trabalhadores existentes em Novembro o seguinte diagnóstico:

Plano de Formação Interna - ANO 2022								
Questionário de Diagnóstico de Necessidades Operacionais de Formação								
CENTRO DE EMPREGO DE PEMBA								
Trabalhador			Formação Necessária			Prioridade		
Nº. de Trabalhador	Nome	Cargo/Carreira Profissional	Área de Intervenção Formativa	Lista de Cursos	Justifique a Necessidade da Formação Proposta*	1 (muita)	2 (média)	3 (pouca)

No qual são desde logo seleccionados alguns cursos relevantes para a equipa e de entre os quais cada trabalhador escolherá por ordem de interesse apenas 3 (muito prioritário, médio, pouco prioritário).

Lista de Cursos considerados importantes:

Formação Operacional				
Área	Curso	Objetivo	Destinatários	Duração
Comportamental	Condução de Reuniões	Desenvolver competências ao nível da preparação e condução de reuniões de trabalho	Chefias e Técnicos Superiores	14 h
Comportamental	Criatividade e Inovação	Introduzir os conceitos essenciais associados com práticas do pensamento criativo/colaborativo e com a inovação; enquadrar os desenvolvimentos sociais, humanos e tecnológicos atuais, incluindo as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e redes; introduzir métodos e técnicas avançadas de inovação e exploração da criatividade individual e grupal	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Gestão do Stress	Dotar os participantes com competências para a gestão do stress, bem como desenvolver estratégias eficazes para o aumento do bem estar	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Gestão do Tempo	Adquirir/desenvolver competências que permitam aos participantes gerir o tempo de forma eficaz	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Inteligência Emocional	Compreender o papel das emoções e o funcionamento das diferentes competências emocionais; desenvolver uma reflexão sobre si próprio para uma melhor gestão em contextos complexos e incertos; conhecer melhor os outros e desenvolver a flexibilidade comportamental e as competências emocionais para facilitar o trabalho de equipa, o entendimento e a cooperação	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Saber Comunicar com Pessoas Díficeis	Dotar os participantes com as técnicas específicas para reduzir o stress; Saber comunicar e trabalhar com Dirigentes, colegas e colaboradores	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Técnicas de Entrevista	Dotar os participantes de conhecimentos de técnicas e práticas de realização de entrevistas de selecção	Todos os Técnicos	14 h
Comunicação	Como Redigir um Relatório	Adquirir conhecimentos e desenvolver competências que habilitem à elaboração de relatórios	Todos os Técnicos	7 h
Emprego	Planificação e Desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção	Identificar as principais etapas de um processo de recrutamento e selecção; aplicar as diferentes metodologias de recrutamento e selecção; preparar e conduzir uma entrevista de selecção; elaborar relatórios síntese e o plano de acolhimento	Técnicos da Colocação	7h

Nota: a lista completa encontra-se em anexo 1

O Diretor do Centro de Emprego deverá depois analisar cada Diagnóstico e validar as prioridades e a efetiva mais valia para o CEP dos cursos escolhidos por cada trabalhador, sintetizando essa escolha num documento síntese que constituirá o Plano de Formação Interna da equipa para esse ano.

Exemplo do Plano de Formação Interna:

Plano de Formação Interna do Centro de Emprego de Pemba - ANO 2022				
Diagnóstico de Necessidades Operacionais de Formação (mapa resumo)				
Identificação do Trabalhador				Necessidade Formativa
Nº de Trabalhador	Nome	Cargo/Carreira Profissional	Área de Intervenção Formativa	Lista de Cursos
			Emprego	Planificação e Desenvolvimento de Processos de Recrutamento e Selecção
			Comportamental	Gestão do Tempo
			Comportamental	Gestão do Stress
			Comportamental	Técnicas de Entrevista
			TIC	MS Outlook para melhorar Gestão Tempo
			TIC	MS Outlook para melhorar Gestão Tempo
			TIC	MS Outlook para melhorar Gestão Tempo
			Comportamental	Técnicas de Entrevista
			Comportamental	Saber Comunicar com Pessoas Díficeis
			TIC	MS Outlook para melhorar Gestão Tempo

Em relação aos responsáveis pela gestão do Centro de Emprego (Director, Coordenador), os mesmos devem diagnosticar igualmente as suas necessidades de formação, nomeadamente com vista a reforçar competências pessoais e de gestão, como por exemplo:

- Liderança e gestão de equipas;
- Condução de reuniões;
- Objetivos e indicadores de medida;
- Ferramentas do Office e internet;
- Comunicação institucional;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Comunicação interpessoal e assertividade;
- Sensibilidade de género no contexto de emprego.

Tendo por base o Plano de Marketing 2022-2026 e ainda o que consta no presente Manual de Funções dos Funcionários do Centro de Emprego de Pemba, propõe-se no Anexo 2 o Plano de Formação para 2022 e 2023.

Para 2024 e anos seguintes deverão auscultar-se os trabalhadores e avaliar a evolução e reorganização já conseguida no Centro de Emprego de Pemba.

## 4. Considerações finais

A equipa e conteúdos funcionais aqui propostos têm por base métricas de eficiência de serviço, mas dependem fortemente da dimensão do ficheiro de candidatos inscritos à procura de emprego, das vagas comunicadas e registadas das entidades empregadoras, da dinamização de feiras, workshops ou outras actividades que se procurem realizar para dar a conhecer os serviços prestados pelo CEP.

Por isso mesmo, a equipa deverá ser sempre ajustada em função da dimensão da actividade e da área de abrangência. Em regra, poderá identificar-se como rácio máximo os 500 inscritos por técnico de acolhimento, desde que exista sistema de informação de suporte e apoio. Caso contrário esse número não poderá exceder os 100 candidatos por técnico.

No que respeita à colocação, por técnico superior podemos definir uma média de 150 a 200 vagas a serem trabalhadas, desde que exista sistema de informação de suporte à pré-selecção e ajustamento. Não existindo este apoio, esse número reduzirá para um máximo de 40 vagas.

Por fim, o técnico de informação e orientação poderá acompanhar e orientar uma média de 10 a 12 jovens por dia, caso disponha de sistema de informação de suporte. Este número reduzirá para um máximo de 6 jovens dia caso não exista esse apoio. As restantes actividades também serão condicionadas caso não exista sistema de informação (software) de apoio. Se em termos de entrevistas ou orientação essa falta de apoio possa não ser muito perceptível, porque a entrevista é um trabalho teórico personalizado de pessoa para pessoa, depois não será viável um acompanhamento próximo e frequente das situações acumuladas. Sem este acompanhamento, perde-se a qualidade do serviço prestado, uma vez que o follow-up constitui a componente de excelência deste trabalho técnico, que será reconhecido e referenciado pelo cidadão.

Ainda assim, estamos em crer que para uma fase inicial, considerando o passado recente e o que se pretende realizar, capacitando uma equipa conforme aqui identificada será condição mais que suficiente para a melhoria em termos de resultados e aumento da qualidade de serviço prestado.



## Anexos

## Anexo 1: lista de cursos

Área	Curso	Objetivo	Destinatários	Duração
Comportamental	Condução de Reuniões	Desenvolver competências ao nível da preparação e condução de reuniões de trabalho	Chefias e Técnicos Superiores	14 h
Comportamental	Criatividade e Inovação	Introduzir os conceitos essenciais associados com práticas do pensamento criativo/colaborativo e com a inovação; enquadrar os desenvolvimentos sociais, humanos e tecnológicos atuais, incluindo as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e redes; introduzir métodos e técnicas avançadas de inovação e exploração da criatividade individual e grupal	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Gestão do Stress	Dotar os participantes com competências para a gestão do stress, bem como desenvolver estratégias eficazes para o aumento do bem estar	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Gestão do Tempo	Adquirir/desenvolver competências que permitam aos participantes gerir o tempo de forma eficaz	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Inteligência Emocional	Compreender o papel das emoções e o funcionamento das diferentes competências emocionais; desenvolver uma reflexão sobre si próprio para uma melhor gestão em contextos complexos e incertos; conhecer melhor os outros e desenvolver a flexibilidade comportamental e as competências emocionais para facilitar o trabalho de equipa, o entendimento e a cooperação	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Saber Comunicar com Pessoas Difíceis	Dotar os participantes com as técnicas específicas para reduzir o stress; Saber comunicar e trabalhar com Dirigentes, colegas e colaboradores	Todos os Técnicos	14 h
Comportamental	Técnicas de Entrevista	Dotar os participantes de conhecimentos de técnicas e práticas de realização de entrevistas de selecção	Todos os Técnicos	14 h
Comunicação	Como Redigir um Relatório	Adquirir conhecimentos e desenvolver competências que habilitem à elaboração de relatórios	Todos os Técnicos	7 h
Emprego	Planificação e Desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção	Identificar as principais etapas de um processo de recrutamento e selecção; aplicar as diferentes metodologias de recrutamento e selecção; preparar e conduzir uma entrevista de selecção; elaborar relatórios síntese e o plano de acolhimento	Técnicos da Colocação	7h
Línguas Estrangeiras	Inglês para Apresentações, Reuniões e Negociações	Adquirir competências técnicas para a preparação, elaboração e realização de apresentações estruturadas, considerando a especificidade cultural e linguística da audiência	Chefias e Técnicos Superiores	14 h
Línguas Estrangeiras	Inglês para contactos: telefone, fax e e-mail	Adquirir os conhecimentos necessários para manter uma conversação institucional oral e escrita	Todos os Técnicos	14 h

<b>Línguas Estrangeiras</b>	Inglês Técnico (área do Emprego e Formação)	Aprofundar os conhecimentos na língua inglesa, ao nível das questões técnicas e operacionais, nomeadamente o saber transmitir de forma clara e direta os procedimentos que o utente deverá tomar de acordo com a sua situação	Técnicos dos Centros de Emprego	21 h
TIC	MS Access Avançado	Facultar os conhecimentos para personalização de formulários e relatórios de bases de dados e criação de macros, através de sessões mistas de teoria e prática	Técnicos que pretendam alargar os conhecimentos no âmbito do Access	14 h
TIC	MS Access Inicial	Facultar conhecimentos para estruturar bases de dados relacionais, criar e relacionar tabelas e elaborar consultas na base de dados, através de sessões mistas de teoria e prática	Todos os Técnicos	14 h
TIC	MS Excel Avançado	Alargar os conhecimentos de utilização de folha de cálculo e sua formatação, elaboração de gráficos e manipulações de dados, através de sessões mistas de teoria e prática	Técnicos que pretendam alargar os conhecimentos no âmbito do Excel	14 h
TIC	MS Excel Inicial	Facultar os conhecimentos básicos de utilização de folha de cálculo e sua formatação, criação de fórmulas e funções básicas, através de sessões mistas de teoria e prática	Técnicos que não dominam as funções básicas do Excel	14 h
TIC	MS Excel Intermédio	Alargar os conhecimentos de utilização de folha de cálculo e sua formatação, elaboração de gráficos e manipulações de dados, através de sessões mistas de teoria e prática	Técnicos que dominam as funções básicas do Excel e pretendam alargar os seus conhecimentos	14 h
TIC	MS Excel VBA	Criar e executar macros utilizando o editor Visual Basic. Os formandos estarão aptos para criar módulos e rotinas, definir e utilizar variáveis, e automatizar tarefas repetitivas.	Técnicos que pretendam alargar os conhecimentos no âmbito do Excel	28 h
TIC	Ms One Drive	Facultar conhecimentos sobre utilização do Microsoft OneDrive, através de sessões mistas de teoria e prática	Todos os Técnicos	7 h
TIC	MS Outlook para melhorar Gestão Tempo	Aprofundar conhecimentos de utilização do Microsoft Outlook tornando mais eficaz a sua utilização e permitindo uma melhor gestão do tempo, através de sessões mistas de teoria e prática	Todos os Técnicos	7 h
TIC	MS PowerPoint	Facultar conhecimentos para criar apresentações com diversos elementos gráficos, animações e usar o PowerPoint de uma forma produtiva, através de sessões mistas de teoria e prática.	Todos os Técnicos	7 h
TIC	MS Visio	Facultar conhecimentos iniciais sobre criar diagramas recorrendo ao Microsoft Visio, através de sessões mistas de teoria e prática	Todos os Técnicos	7 h
TIC	MS Word Avançado	Aprofundar os conhecimentos no desenvolvimento de documentos complexos e extensos, através de sessões mistas de teoria e prática	Técnicos que pretendam alargar os conhecimentos no âmbito do Ms Word	14 h
TIC	MS Word Inicial	Facultar os conhecimentos básicos de criação, edição, alteração e formatação de documentos de qualquer género (cartas, relatórios, actas, comunicações...), através de sessões mistas de teoria e prática	Todos os Técnicos	14 h

## Anexo 2: Plano de formação

Área da Formação	Ação	descrição	duração (horas)	destinatários	Planificação
<b>Comunicação</b>	Gestão de Redes Sociais	Aquirir competências que permitam a compreensão do funcionamento das Redes Sociais e a perceção de como as utilizar enquanto meio de comunicação e marketing de serviços	7	Todos os técnicos	4º Trimestre /2022
<b>Comportamental</b>	Assertividade	Adquirir competências que permitam afirmar-se em todos os contextos e desenvolver recursos pessoais para lidar com situações geradas pela adoção de atitudes de comunicação ineficazes	14	Todos os técnicos	4º Trimestre /2022
<b>Emprego</b>	Estratégias de Atendimento ao Público e Gestão de Conflitos	Adquirir competências para reconhecerem e caracterizarem uma situação de conflito no seu ambiente profissional e controlarem reações sócio emocionais no sentido de utilizar a situação conflitual como oportunidade de melhoria	14	Todos os técnicos	4º Trimestre /2022
<b>Emprego</b>	Planificação e Desenvolvimento de processos de recrutamento e Seleção	Identificar as principais etapas de um processo de recrutamento e seleção; aplicar as diferentes metodologias de recrutamento e seleção; preparar e conduzir uma entrevista de seleção; elaborar relatórios síntese e o plano de acolhimento	14	Técnicos da colocação	4º Trimestre /2022
<b>TIC</b>	MS Excel - Inicial	Desenvolver competências no sentido da utilização das técnicas básicas para operar com a folha de cálculo MS Excel.	14	Técnicos que não dominam as funções básicas do Excel	4º Trimestre /2022
<b>TIC</b>	MS Excel - Intermédio	Alargar os conhecimentos de utilização de folha de cálculo e sua formatação, elaboração de gráficos e manipulações de dados, através de sessões mistas de teoria e prática	14	Técnicos que dominam as funções básicas do Excel e que pretendem alargar os seus conhecimentos	4º Trimestre /2022
<b>TIC</b>	OneDrive	Adquirir os conhecimentos que permitam utilizar de forma eficaz e eficiente as potencialidades desta ferramenta de trabalho	7	Todos os técnicos	4º Trimestre /2022
<b>Comunicação</b>	Marketing de Serviços	Identificar estratégias de promoção e divulgação dos serviços, bem como compreender a sua importância e contributo para a imagem da organização	14	Todos os técnicos	4º Trimestre /2022
<b>Emprego</b>	Qualidade no Registo de Candidaturas a Emprego	Identificar as principais etapas do registo de um candidato para emprego e perceber a importância da qualidade da informação	3,5	Técnicos Acolhimento e receção	4º Trimestre /2022
<b>Emprego</b>	Análise e Tratamento de Ofertas de Emprego	Identificar os pontos chave na análise da oferta de emprego e Identificar as principais etapas do tratamento da oferta de emprego	3,5	Técnicos Colocação	4º Trimestre /2022
<b>Comportamental</b>	Criatividade e Inovação	Introduzir os conceitos essenciais associados com práticas do pensamento criativo/colaborativo e com a inovação; enquadrar os desenvolvimentos sociais, humanos e tecnológicos atuais, incluindo as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e redes; introduzir métodos e técnicas avançadas de inovação e exploração da criatividade individual e grupal	14	Todos os técnicos	4º Trimestre /2022
<b>Comportamental</b>	Liderança e Gestão de Equipas	Adquirir competências de gestão e monitorização de equipas, gestão do atendimento e grupos de trabalho; Identificar tipos de liderança e compreender o conceito e sua importância na gestão de equipas	21	Chefias	4º Trimestre /2022