



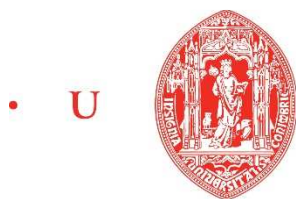
Sónia Alexandra Domingos Pinto

Reestruturação da Administração Pública  
em organizações do sistema público de  
formação profissional  
O caso MODATEX

**Estágio (Relatório Final)**

Coimbra, Julho de 2016





• U • C •

FDUC FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## Reestruturação da Administração Pública em organizações do sistema público de formação profissional

### O caso MODATEX

*Restructuring of Public Administration in organizations public  
system of vocational training - The case MODATEX*



**Orientador Nomeado:** Prof. Dr. José Eduardo Oliveira Figueiredo Dias

**Aluna:** Sónia Alexandra Domingos Pinto (sonia.pinto@netcabo.pt)

**Número:** 2015172946

Coimbra, Julho 2016

## **Agradecimentos**

Este relatório é o resultado do trabalho e dedicação de um conjunto de pessoas às quais só poderei agradecer por terem acreditado e ajudado a escrever uma nova página na construção de uma nova organização.

Este início da história do MODATEX mistura-se naturalmente com a minha própria história, pelo que o sucesso faz parte do meu próprio sucesso profissional. Este relatório pretende sistematizar este início desta história, nem sempre linear mas com um foco muito significativo num Centro maior, de âmbito nacional, digno do setor de atividade para o qual foi criado, parceiro de outras Entidades com objetivos comuns e, acima de tudo, a valorização dos seus colaboradores como parte integrante desta mudança.

Ao meu orientador Dr. José Eduardo Oliveira Figueiredo Dias que permitiu e incentivou a analisar e a sistematizar este processo como um caso digno de referência

À Administração do MODATEX, nomeada desde 2011, de uma forma concertada e experiente, procurou tomar as decisões que fossem ao encontro de uma Organização mais focada nos seus objetivos e ainda que permitiu a utilização da informação do MODATEX para este fim.

Uma palavra de agradecimento muito especial ao meu amigo e colega e Presidente do Conselho de Administração Dr. José Manuel Castro que logo no primeiro minuto me incentivou a levar este trabalho até ao fim, permitindo que este caso possa servir como de modelo a outros projetos semelhantes.

Aos meus colegas do MODATEX que diariamente contribuem para este Centro de referência, com muito esforço que nem sempre é perfeitamente entendível, ultrapassando qualquer iniciativa mais individual e menos coletiva.

Determinante na formação ao longo da vida, uma especial referência ao ISCTE pela formação de base que obtive e que me permitiu abraçar este desafio, de dirigir este Centro e o anterior CIVEC e um particular agradecimento ao Dr. Francisco Madelino, o então Presidente do IEFP que permitiu a minha nomeação.

Numa perspetiva mais pessoal, aos meus queridos Pais e Avós, mano Sérgio, Dina e Inês que nunca duvidaram que iria conseguir.

Ao meu marido Carlos e aos “nossos” filhos, Leonor e André, que sempre foram o meu porto seguro e que sempre me encorajaram a olhar um pouco mais além e acreditar que iria conseguir desafiar-me a mim própria e ultrapassar os diversos obstáculos.

## **Resumo**

A importância do setor da Indústria Têxtil e Vestuário, representando cerca 20% do volume de emprego da indústria transformadora em Portugal, tem sido reconhecida pelo Estado em matéria de qualificação dos seus Recursos Humanos, promovendo, desde 1982, a celebração de Protocolos de criação de centros de formação profissional, especialmente vocacionados a este setor.

O MODATEX surge como uma nova entidade sucedânea a três Centros de Formação, tendo dois deles mais de 29 anos de história dedicados à qualificação de Recursos Humanos para a ITV. O processo de reestruturação então volvida, obteve contornos evolutivos, que não estava *à priori* totalmente definido.

Este processo de reestruturação que se irá procurar analisar em pormenor, procurou ao longo destes 5 anos potenciar o que de melhor as entidades extintas possuíam e minimizar o impacto na realização das diversas atividades de algum constrangimento que esta nova Organização teve de encetar.

Paralelamente à reestruturação que o próprio setor da ITV concretizou, o MODATEX enquadrado no Sistema de Formação Profissional Português procurou responder aos desafios da qualificação dos Recursos Humanos promovendo uma racionalização dos meios, maximizando a eficiência que poderia obter por força da implementação do um novo modelo organizacional.

Nesta reestruturação é visível o papel relevante dos colaboradores no alinhamento estratégico e na procura constante de uma nova identidade, focada nos objetivos, rentabilizando os recursos públicos ao dispor.

## **Palavras-chave**

Formação profissional, Sistema público da Formação Profissional, Organizações, Inovação organizacional, Reestruturação, Recursos Humanos

## **Abstract**

The importance of the Textile and Clothing sector, accounting for about 20 % of employment volume manufacturing in Portugal , has been recognized by the State for the training of its human resources , promoting , since 1982 , the creation of protocols celebration vocational training centers , especially geared to this sector .

The MODATEX emerges as a new entity ersatz three training centers, two of them over 29 years of history dedicated to the qualification of human resources for ITV. The process then oped restructuring, got rolling contours, which was not the fully previously defined.

This restructuring process that will seek to analyze in detail, looked over these five years leverage the best of what the extinct entities owned and minimize the impact on the achievement of the various activities of some embarrassment that this new organization had to start.

At the same time restructuring the ITV sector itself materialized, the MODATEX framed in the Vocational Training System Portuguese sought to meet the challenges of qualification of human resources promoting a rationalization of resources, maximizing efficiency that could get under the implementation of a new organizational model .

This restructuring is clearly visible the role of employees in strategic alignment and the constant search for a new identity, focused on objectives, maximizing the public resources available.

## **Keywords:**

Vocational Training , Public system of Vocational Training , Organizations, Organizational Innovation , Restructuring , Human Resources

## **Lista de siglas e abreviaturas**

ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, I.P.  
AP – Administração Pública  
ANIVÉC/APIV - Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção  
ANIL - Associação Nacional dos Industriais de Lanifício  
APCER – Associação Portuguesa de Certificação  
ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal  
BSC – Balanced Scorecard  
CENIT – Centro de Inteligência Têxtil  
CILAN – Centro de Formação Profissional da Indústria de Lanifícios  
CITEX – Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil  
CIVÉC – Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção  
CF - Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas  
CA - Conselho de Administração  
CTP - Conselho Técnico-Pedagógico  
CRP – Constituição da República Portuguesa  
DL – Decreto-lei  
EB – Ensino Básico  
FP – Formação Profissional  
ITV – Indústria Têxtil e do Vestuário  
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
SWOT – Strengths (forças/pontos fortes), Weaknesses (fraquezas/pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).  
RH - Recursos Humanos  
UE - União Europeia

## Índice

Agradecimentos	1
Resumo/palavras-chave	2
Abstrat/keywords	3
Lista de siglas e abreviaturas	4

### Parte I - Contextualização

1. Inovação e Gestão do Conhecimento na Administração Pública	8
1.1 Conceitos	8
1.2 Princípios de Modelação de Sistemas de Gestão de Recursos Públicos	14
1.2.1 Eficiência	15
1.2.2 Orientação para os resultados e foco no cliente	15
1.2.3 Flexibilidade	16
1.2.4 Melhoria Contínua	16
1.2.5 Transparência	17
2. Sistema de Formação Profissional Português	18
3. Enquadramento legal dos Centros de Formação Profissional Protocolares	20
4. Perspetiva histórica dos Centros Protocolares da Indústria Têxtil e do Vestuário	22

### Parte II – O caso MODATEX

1. Elementos base de caraterização	26
2. Matriz de reestruturação dos centros extintos	27
2.1 Recursos Humanos	28
2.1.1 Caraterização dos Recursos Humanos	28
2.1.2 Duração e Organização dos Tempos de Trabalho	32
2.1.3 Férias	33
2.2 Infraestruturas	34
2.3 Recursos Financeiros	35
2.4 Bens móveis (viaturas)	36
2.5 Organização e gestão interna	37

3. Execução de Atividade	43
3.1 Avaliação da atividade formativa	44
3.2 Inserção profissional dos formandos do MODATEX	46

### Parte III – Análise prospetiva do MODATEX

1. Caracterização da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV)	47
1.1 Principais mercados de destino	47
1.2.1 Importações de têxteis e vestuário	48
2. Plano Estratégico do MODATEX – 2015/17	50
2.1 Análise de Contexto Estratégico	52
2.2 Acompanhamento Estratégico	54
Reflexões Finais	58
Bibliografia e legislação	61

Quadro 1 – Evolução de execução Física e financeira dos Centros extintos e MODATEX	24
Quadro 2 – Número de Chefias dos Centros extintos e MODATEX	29
Quadro 3 – Número de viaturas dos Centros extintos e MODATEX	36
Quadro 4 – Número de viaturas do MODATEX (2015)	37
Quadro 5 – Volume de Formação e respetiva taxa de crescimento anual	43
Quadro 6 – Evolução do Volume de Formação por cada Modalidade de Formação	44
Quadro 7 – N.º Certificados e resultados de inserção profissional	46
Quadro 8 – Alinhamento das Perspetivas do Mapa Estratégico do MODATEX	55
Quadro 9 – Perspetivas vs Objetivos Estratégicos do MODATEX 2015/17	56
Quadro 10 – Mapa Estratégico do MODATEX 2015/17	57
Gráfico 1 – Evolução de Volume de Formação e custo/hora/formando dos Centros	25
Gráfico 2 - N.º Colaboradores	30
Gráfico 3 - N.º Desvinculações	30
Gráfico 4 - Nível Médio Etário	30
Gráfico 5 - Nível Médio Antiguidade	30



Gráfico 6 - N.º Colaboradores por categorias profissionais	31
Gráfico 7 - Nível Médio Etário por Local	32
Gráfico 8 - Distribuição por escalão etário	32
Gráfico 9 - Distribuição por escalão antiguidade	32
Gráfico 10 - Distribuição por níveis de escolaridade	32
Gráfico 11 - Volume de negócios da ITV por Distrito em Portugal Continental	48
Fluxograma 1: Arranque de uma ação de formação de formação	40
Fluxograma 2: Workflow Arranque de uma ação de formação de formação	42

## ANEXOS

Anexo 1 - Portaria n.º135/2011, de 4 de abril – Protocolo de criação do MODATEX
Anexo 2 - Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de maio - Regime Jurídico dos Centros Protocolares
Anexo 3 - Caracterização do Efetivo MODATEX a 31/12/2015
Anexo 4 - Recursos Físicos
Anexo 5 - Quadro de Stakeholders do MODATEX
Anexo 6 – Análise SWOT

## 1. Inovação e Gestão do Conhecimento na Administração Pública

### 1.1 Conceitos

Governos de todo o mundo tendem a implementar na Administração Pública (AP) sistemas eletrônicos (eGovernment), e serviços inovadores. Procuram implementar tecnologias de informação e comunicação, incluindo a internet, para melhorar as suas operações internas e externas. Essa tendência é igualmente acompanhada com reformulações nos processos organizacionais em diferentes estruturas da Administração Pública, procurando encontrar para os seus serviços apenas respostas que não possam ser efetuadas pelo mercado privado. Tudo o que possa ser externalizado da AP é uma tendência dominante. O que permanece dentro da esfera pública tende a ser prestado ao cidadão de uma forma mais eficiente e eficaz, preocupações da esfera do privado e que são assimiladas pela Administração Pública.

Muitas destas mudanças fazem-se com a incorporação de inovações de produto que podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para saberes ou tecnologias existentes, promovendo a gestão do conhecimento dentro das Organizações.

A inovação é hoje uma das chaves do sucesso empresarial e organizacional. Como disse a Comissária Neelie Kroes – Comissária da União Europeia, entre 2004 e 2009, no Fórum Económico Mundial, realizado 2014, *“é tempo de lembrar o que a Europa está aqui para fazer”*, tendo então questionado: *“Não queremos líderes europeus? Competitividade europeia? Um brilhante futuro para a Europa? Se o fizermos - em qualquer área - precisamos de um continente preparado para a era digital”*.

Na essência, a administração incide sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação, por forma a prestar um serviço público melhor, mais económico e mais rápido, para os seus clientes e utilizadores, e para o seu próprio bem. É hoje cada vez mais óbvio que o futuro está online, e que as novas tecnologias e ferramentas desenvolvem-se a uma enorme velocidade e têm hoje um impacto significativo na nossa vida diária.

As inovações alteram a forma como os cidadãos se comportam e interagem uns com os outros, e também modificam a sua conceção de organização, e o que eles esperam da Administração Pública sob essa perspetiva. Deste modo, os governos são também desafiados a utilizar as oportunidades que as tecnologias da informação e da comunicação oferecem.

Mas esta não é uma mudança fácil, pois exige muitas vezes alterações radicais, forçando também a inovação nos modelos operacionais e no que concerne à própria governação.

O uso inteligente das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) transforma os comportamentos e competências, propiciando novas oportunidades e desafios. A aposta nos serviços públicos digitais é hoje um desafio para a Europa, no confronto com a implementação do conceito de “eGovernment”, segundo o qual os serviços devem estar efetivamente centrados nos utentes, isto é, nos cidadãos.

Num contexto em que o desenvolvimento digital da prestação de serviços públicos se tornou uma inevitabilidade, o presente estudo visa abordar esta questão sob um ponto de vista pragmático, uma vez que a implementação de sistemas baseados nas TIC beneficia quer as organizações, quer os utilizadores, simplificando a relação que se estabelece entre uns e outros, melhorando a capacidade de resposta e interação, bem como eliminando causas de constrangimento através de uma maior fluidez da informação, ajudando a organização a melhorar substancialmente o seu desempenho.

Ao considerar que inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio/longo prazo, inovar tornou-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro.

Mas, porquê inovar?

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma empresa, diferenciando-a no ambiente competitivo. Aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, ficam numa posição vantajosa em relação aos demais.

O sucesso da inovação está também intimamente relacionado com o desempenho financeiro sendo considerada um dos motores crescimento económico. Mas fundamentalmente promove a melhoria e desenvolvimento das sociedades e das pessoas que aí vivem. As novas ideias e descobertas só fazem sentido se permitirem a melhoria da qualidade de vida. A inovação tem promovido a produtividade por comparação com gerações passadas e tem assim, fundamentalmente, contribuído para uma alteração da forma como vivemos em todas as dimensões da nossa existência. A inovação e a aprendizagem são os ingredientes chave para o sucesso global numa economia de conhecimento.

O objetivo deste trabalho visa apresentar, discutir e refletir um processo de inovação no contexto de uma organização da Administração Pública – o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios (MODATEX) – desenvolvido através

da implementação de novos procedimentos tecnológicos, nomeadamente em termos de circulação de documentação.

Segundo a OCDE (2005), a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para uma inovação ser implementada não lhe basta poder ser apenas uma boa ideia, devendo antes ter possibilidade de ser posta em prática operacionalmente. Por definição uma inovação<sup>1</sup> deve corresponder a uma novidade, seja por ser recente ou objetivamente nova ou uma melhoria significativa. Note-se que o conceito de novidade tem um carácter subjetivo, pelo que uma inovação deve ser uma novidade para a organização onde é implementada, o que não significa que não esteja já em aplicação noutra contexto.

Uma inovação traduz a capacidade de utilizar a informação sobre uma determinada matéria num trabalho ou resultado específico. É a disciplina dedicada a libertar mais meios para as pessoas criarem e partilharem conhecimento, como por exemplo dados, informação e compreensão de um contexto social, para tomar as decisões corretas e tomarem as ações mais indicadas. Uma inovação traduz a capacidade de (re)utilizar a informação sobre uma determinada matéria num trabalho ou resultado específico.

No âmbito do trabalho relativo ao MODATEX, destacam-se três tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo e inovação organizacional.

A inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

A inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou software, visando reduzir custos de produção ou de distribuição e melhorar a qualidade. A implementação de tecnologias da informação e da comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas é considerada uma inovação de processo uma vez que ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte

---

<sup>1</sup> Do Latim INNOVARE, “renovar, mudar”, de IN-, “em”, mais NOVUS, “novo, recente.

que, como se poderá perceber, é a inovação implícita na melhoria sugerida na vertente interna.

Finalmente, a inovação organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional na prática do negócio, organização do trabalho ou relações externas, tendo por finalidade aumentar o desempenho e reduzindo, ao mesmo tempo, os custos administrativos inerentes.

Decorrente da inovação de processo apresentada na parte II deste Relatório relativo à vertente interna, entende-se que foi desenvolvida uma dinâmica de inovação organizacional pelo pressuposto da análise de trabalho resultante da reorganização dos procedimentos críticos tais como a estruturação d Gestão de Dossiers Técnico Pedagógicos num sistema de Comunicação, consubstanciado em workflows predefinidos, eliminando fases do processo que não traziam valor acrescentado à organização MODATEX. Da mesma forma, encontra-se implícito nesta intervenção na problemática da vertente interna, a possibilidade da organização se estruturar sob a forma de uma gestão do conhecimento que permita envolver as atividades relativas à apropriação, ao uso e à partilha de conhecimentos.

A gestão do conhecimento envolve a gestão das interações externas e dos fluxos de conhecimento no interior da entidade, incluindo métodos e procedimentos na procura de conhecimento externo e o estabelecimento de relacionamentos mais estreitos com outras entidades (fornecedores, concorrentes), consumidores ou instituições de pesquisa. Além das práticas de obtenção de novos conhecimentos, a gestão do conhecimento envolve métodos para a partilha e o uso dos saberes, incluindo a implantação de sistemas de valores para a difusão do conhecimento e práticas para a codificação de rotinas.

São exemplos de práticas de gestão do conhecimento voltadas para a melhoria do fluxo interno e do uso das informações: as bases de dados sobre as “melhores práticas” dos trabalhadores; a educação regular ou os programas de formação; os grupos de trabalho formais e informais para promover a comunicação entre os trabalhadores e as atividades de integração, que promovem a interação entre os colaboradores de diferentes áreas da organização.

A inovação no sector público envolve fundamentalmente a capacidade de criar, desenvolver e implementar (novas) ideias práticas que permitem alcançar um benefício público. As inovações, para serem efetivamente úteis, deverão ser fundamentalmente novas e terem condição para que ser implementadas. Inovar significa ter novas ideias, que funcionam na

criação de valor público, com incidência nas formas de organizar, de recompensar e de comunicar.

Precisamente, o uso intensivo da informação e das tecnologias da informação constitui uma importante ferramenta para as organizações e para os seus grupos de trabalho, nomeadamente através do potencial fornecido pela diversidade de meios de comunicação (e-mail, internet, intranet, etc), que colocam à disposição a informação e os canais de comunicação relevantes para a prossecução dos objetivos da organização e dos seus membros.

A comunicação é aberta quando irradia para o exterior da organização através de canais formais/informais de distribuição da informação, passando a ser uma comunicação informal positiva quando se desenvolve no interior da organização, o que dá origem à democratização das fontes de informação, facilitando o trabalho, a troca e partilha de dados.

A inovação permite a partilha através do incremento da comunicação, fator que pode contribuir para aumentar o valor organizacional, na medida em que permite contribuir para a inovação em outras áreas da organização. A inovação tem, igualmente, características “sedimentáveis”, pois o conhecimento que está presente na mente das pessoas, pode ser reunido/concentrado quer em dispositivos eletrónicos, quer em bibliotecas ou em outros arquivos.

Em termos gerais, o conceito de inovação também tem influência decisiva nos próprios modelos de gestão, dado o número reduzido de níveis hierárquicos que propicia, bem como a utilização do trabalho interfuncional, tornando o processo de decisão bastante mais participativo.

No fundo, uma inovação é um novo ou significativamente melhorado serviço, sendo ao mesmo tempo um método de comunicação, processo ou modelo organizacional, implementando novas (e renovadas) formas de atingir objetivos. O conceito de inovação caracteriza-se, também, pela aplicabilidade que lhe está subjacente, influenciando a renovação de serviços, na melhoria da prestação de serviços e na própria mudança administrativa e organizacional.

Neste sentido para que possa assumir as características de uma verdadeira inovação, a implementação de um novo método para promover uma organização ou os seus serviços e produtos, ou novos métodos para influenciar o comportamento de indivíduos, devem diferir significativamente dos métodos de comunicação existentes na organização ou pré-existent

As organizações devem estabelecer as suas orientações estratégicas e definir a melhor forma de alocar os seus recursos disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Na realidade, é com base numa boa compreensão do foco das suas organizações, na dinâmica interna e no seu ambiente externo, ou seja, incluindo os pontos de vista dos seus clientes, utilizadores e outros interessados, que se atinge na plenitude as vantagens que um processo inovador pode trazer a uma organização e ao seu funcionamento.

Suportado nos conceitos do eGovernment, claramente que ao incremento das utilização das TIC permitirá otimizar, seja por resolução e/ou minimização de problemáticas equacionadas na vertente interna do MODATEX.

Existem diversos modelos de eGovernment, e que se baseiam na definição de critérios para avaliar o grau ou níveis de sofisticação de maturidade do eGovernment em diferentes países. Visando a apresentação das soluções equacionadas neste processo de inovação é importante conjuga-las com alguns dos princípios implícitos no eGovernment:

- a) Um deles é o princípio da Transparência, quer para a solução da vertente interna quer para a solução da vertente externa. A transparência indica em que medida os governos são transparentes no que diz respeito a) as suas próprias responsabilidades e desempenho;
- b) o processo de prestação de serviços;
- c) os dados pessoais em causa.

O Índice de Referência de Alto Nível sobre o Governo Transparente avalia a transparência das operações das autoridades governamentais e dos procedimentos de prestação de serviços e a acessibilidade de dados pessoais para os utilizadores.

No essencial, eGovernment visa a utilização das TIC para melhorar os serviços para os seus utilizadores, bem como aumentar a eficiência do prestador de serviços e inclui interoperabilidade e especificações abertas. O Índice de Referência eGovernment avalia a disponibilidade de elementos fundamentais (*Keyenablers*) no acesso dos cidadãos aos serviços na AP. Um exemplo de indicador-chave que é mais usado é a utilização do ID ou Single Sign On (Mecanismo de Autenticação dos Utilizadores com um único acesso).

No âmbito desta avaliação do eGovernment, existem quatro parâmetros diferentes de serviços de topo acompanham o progresso desta implementação: a centralidade do utilizador que indica em que medida é prestado o serviço on-line e como isto é percebido (informações sobre); a transparência que indica em que medida os governos são transparentes no que diz

respeito às suas próprias responsabilidades e desempenho, ao processo de prestação de serviços e aos dados pessoais em causa; a Mobilidade Transfronteiriça que indica até que ponto os cidadãos da UE podem utilizar serviços on-line em outro país; e os *Keyenablers* que indicam o grau em que 5 pré-condições técnicas estão disponíveis on-line: Electronic Identification (eID), Electronic documents (eDocuments), Authentic Sources, Electronic Safe (eSafe), and Single Sign On (SSO).

Há quatro direções implícitas da transparência: a transparência para cima (upwards): quando o superior hierárquico observa a conduta, comportamento ou resultados do subordinado hierárquico; a transparência para baixo (downwards): quando o subordinado hierárquico observa a conduta, comportamento ou resultados do seu superior hierárquico [direito dos governados em relação aos governadores, figura proeminente na democracia sob a égide da accountability (prestação de contas)]; a transparência para o exterior (outwards): quando o agente subordinado ou o hierárquico observa o que está a acontecer fora da organização, sendo fundamental para compreender o seu habitat e acompanhar o comportamento dos seus pares ou concorrentes; e finalmente, a transparência para dentro (inwards): quando os que estão fora, podem observar o que está a acontecer dentro da organização, tendo liberdade de informação.

As inovações alteram a forma como os cidadãos se comportam e interagem uns com os outros, modificando a sua conceção de organização e o que eles esperam da Administração Pública, sendo desta forma os governos desafiados a utilizar as oportunidades que as tecnologias da informação e da comunicação oferecem. Mas esta mudança não é fácil, exigindo muitas vezes alterações radicais, obrigando a inovar também os próprios modelos operacionais.

## **1.2 Princípios de Modelação de Sistemas de Gestão de Recursos Públicos**

À luz da discussão trazida pela nova gestão da AP é possível estabelecer-se princípios que, uma vez considerados na modelação de sistemas de gestão de recursos públicos específicos, contribuem para a promoção da efetividade de tais sistemas, dentre os quais destacam-se: eficiência, ênfase em resultados, foco no cidadão, flexibilidade, melhoria contínua e transparência.



### **1.2.1 Eficiência**

Considera-se como eficiência a relação otimizada entre custos e produtos. Assim, um sistema de gestão de recursos públicos será tão mais eficiente na medida em que conseguir gerar mais produtos com menos custos. Eficiência é pois um valor central nas experiências modelares da nova gestão pública.

O conceito de eficiência é um dos princípios elementares da nova economia institucional, que atribui às organizações burocráticas (não apenas as governamentais) uma tendência estrutural à ineficiência<sup>2</sup>,

Existem muitos indicadores de eficiência de um sistema de gestão de recursos públicos, tais como: a relação de custos com a manutenção da burocracia governamental sobre o total de gastos; a relação quantidade de colaboradores e outros colaboradores sobre o total da população; o custo unitário de bens e serviços; a relação entre salários do setor público e do setor privado etc.

Tanto estes indicadores como outros limitados, mas desde que relativizados, podem ajudar a avaliar a eficiência dos sistemas de gestão de recursos públicos.

### **1.2.2 Orientação para os resultados e foco no cliente**

Orientação em resultados é sobretudo colocar os fins acima dos meios; superando os obstáculos processuais para garantir o alcance dos objetivos. Um sistema de gestão pública orientado para resultados e focado no cliente é formulado em função das necessidades dos agentes públicos que aplicam os necessários recursos na consecução das atividades governamentais. Uma das formas de se subordinar os meios aos fins passa pelo estabelecimento uma relação contratual entre gestores de recursos públicos e gestores de atividades que os empregam na produção de bens e serviços públicos.

Nesse sentido, a eficácia de um sistema de gestão de recursos públicos é a entrega do recurso certo no momento preciso (para geração do resultado esperado pelos atores diretos das atividades governamentais).

---

<sup>2</sup> Segundo Gibbons (1999), a perspectiva geral destes modelos é propor que a ineficiência (comparativamente ao mercado), não a eficiência, é o padrão típico, não ocasional, das organizações formais. Nessa perspectiva, organizações formais serão sempre second best. Na medida em que a dificuldade de transação aumenta, há um ponto Y a partir do qual as firmas se tornam mais eficientes que o mercado, mas a eficiência será sempre declinante.

O estabelecimento de relações contratuais é uma forma de orientar a gestão de recursos públicos para resultados. A contratualização pressupõe que o estabelecimento de resultados desejados é necessário e seu alcance pode ser, em alguma extensão, programado, induzido e controlado.

A construção de sistemas de gestão de recursos públicos em bases contratuais requer uma clara definição da instância contratante (usualmente a um nível ministerial ou central de governo), incumbida de definir, na perspectiva do agente público-cliente, quais e como serão geridos os recursos; e da entidade contratada, incumbida de gerir os recursos segundo as condições e finalidades contratadas.

### **1.2.3 Flexibilidade**

O princípio da flexibilidade está relacionado a possibilidade de uma organização promover ajustes internos (regras, estrutura, tecnologia etc.) em função de uma mudança de contexto (novas procuras, disponibilidade de novos inputs e tecnologias etc.). Esta vertente tem duas questões básicas relacionadas com o grau de autonomia das organizações públicas para efetuar a gestão seus recursos públicos de forma diferenciada e com a “herança” excessivamente burocrática dos sistema de gestão dos recursos públicos.

Importa destacar que o prosseguimento dos princípios da eficiência, da orientação para resultados e do foco no cliente incentivam a flexibilidade dos órgãos gestores de recursos públicos. Ao aplicarem-se à gestão interna destes órgãos, estendem-se também às questões relativas à customização e descentralização das regras de gestão dos seus próprios recursos.

### **1.2.4 Melhoria Contínua**

A Administração Pública (AP) tem procurado efetuar melhorias na sua gestão, a partir da necessidade de constante reformulação e ajustamento das suas estratégias, estruturas, processos de trabalho e recursos.

A AP tem investido na aplicação sistemática de sistemas de gestão de recursos públicos e instrumentos de otimização organizacional em múltiplos níveis de intervenção: planeamento estratégico para definição de resultados consistentes com a procura e o contexto; desenho organizacional para definição de uma estrutura que possibilite uma estrutura mais funcional do fluxo de decisão e operacional; instrumentos e abordagens no âmbito da gestão da

qualidade que possibilitem a otimização de processos de trabalho; capacitação e desenvolvimento de pessoas; etc.

Por outro lado, a escolha de soluções organizacionais é altamente influenciável pelas abordagens disponíveis e consagradas em determinados momentos. A questão é que em muitas ocasiões, tais soluções não se coadunam com a natureza, a complexidade ou a variedade dos problemas, que requerem, em muitos casos, soluções simples, mas eficazes.

### **1.2.5 Transparência**

Este é um conceito extremamente importante relacionado com o caráter público dos recursos em questão. A transparência visa possibilitar que qualquer cidadão (na qualidade de contribuintes ou fornecedores, em última instância, dos recursos públicos) possa, a qualquer tempo e mediante fácil acesso, saber o que está sendo feito dos recursos públicos. Para além das formas usuais de controlo interno (no âmbito dos poderes executivos) e externo (pelos parlamentos), a promoção da transparência envolve comumente formas de controlo social, tais como a publicidade de atos administrativos e a participação dos cidadãos no decorrer desses mesmos atos. A participação em instâncias consultivas de órgãos e sistemas de gestão de recursos públicos também é uma forma de promoção do controle social e da transparência, na medida em que os representantes de segmentos da sociedade civil possam ter acesso a informações e dados sobre recursos e procedimentos.

Este percurso de contextualização teórica vai permitir uma melhor e mais aprofundada perceção do modelo de desenvolvimento implementado no caso MODATEX. O modelo de reestruturação desenvolvido procurou justificadamente incorporar, numa nova organização, modelos de gestão da Administração Pública inovadores, eficazes, eficientes, com o suporte das novas tecnologias de informação e comunicação.

A esfera de atuação do MODATEX está focada na realização de serviços formativos integrados no Sistema de Formação Profissional português, e que de seguida se procurará contextualizar.

## **2. Sistema de Formação Profissional Português**

A Constituição da República Portuguesa (na versão posterior à última revisão constitucional, ocorrida em 2005) consagra no art.º 58.º dos Direitos ao Trabalho, Cap.I do Título III, que para assegurar o direito ao trabalho, incumbe ao Estado a execução de políticas de pleno emprego e a promoção da formação cultural e técnica e a valorização profissional dos trabalhadores.

Deste modo, a formação profissional é considerada uma vertente de serviço público que deve ser assegurada pelo Estado, apesar de não ser exclusiva, e que tem ao longo dos últimos 40 anos sido objeto de valorização em termos da sua formulação nas Políticas Públicas.

Em Portugal, a formação profissional tem sido contextualizada quer pelo Sistema de Ensino quer pelo mercado de trabalho induzindo a coexistência de um sistema complexo, com contornos de alguma duplicidade de atores e recursos.

Estas realidades vêm marcando fortemente o sistema educativo e o mercado de emprego, bem como a articulação entre ambos, especialmente nos últimos anos, e onde os apoios da União Europeia e o esforço interno de capacidade, organização e adequação às necessidades do País tiveram um impacto decisivo.

A formação profissional inserida no sistema educativo e a inserida no mercado de emprego distinguem-se pela base institucional dominante - a escola e a empresa, respetivamente - e pelos seus destinatários específicos - no primeiro caso, a população em idade escolar, incluindo o ensino recorrente de adultos e a educação extra-escolar, e, no segundo, a população ativa empregada ou desempregada, incluindo os candidatos ao primeiro emprego. Apesar das diferenças, prevalece o que aproxima ambas as modalidades: em especial os conceitos, as finalidades, a certificação, as componentes, a consideração dos níveis e perfis profissionais, a avaliação e a coordenação.

Já em meados da década de 80 do século passado, o serviço público de valorização da formação profissional deixou de ser considerado uma atividade a ser desenvolvida em exclusivo pelo Estado. Veja-se a multiplicidade de Protocolos que foram celebrados entre o IEFP e Entidades privadas que deram origem à Rede de Centros Protocolares do IEFP da qual este caso em análise faz parte, na sequência da publicação do Decreto-Lei 165/85.

Nesta perspetiva, a atuação não é apenas atribuída ao Estado, coexistindo outros atores no desenvolvimento destas políticas públicas, marcadas por uma forte participação dos parceiros sociais, não só nas funções de definição de políticas e de coordenação mas também

de apoio, promoção e até realização de atividades formativas através de estruturas específicas.

Consagram-se a empresa e as entidades empregadoras, em geral, como realidade potenciadora e espaço de aprendizagem, enquanto as outras entidades formadoras surgem como subsidiárias e complementares.

Adotaram-se, desde então, orientações tendentes a desenvolver e aproveitar a capacidade formativa existente no País, correspondendo às necessidades de formação - verificadas na população ativa e nas empresas - e respeitando o direito dos cidadãos à formação profissional.

Nas últimas décadas e independentemente dos governos eleitos, dos seus Programas de Governo com a respetiva tradução orçamental nas Grandes Opções do Plano, tem sido destacada a qualificação dos Recursos Humanos como um objetivo fundamental, visando promoção da competitividade do País com coesão social; este quadro político exige a qualificação do capital humano, uma vez que este é o fator determinante do progresso e desenvolvimento, sobretudo no quadro das sociedades da informação e da aprendizagem ao longo da vida.

Vale a pena ainda acentuar que nos anos 80 do séc. XX se estabeleceu o financiamento do Sistema de Formação Profissional integrado no financiamento do Sistema de Segurança Social, através do Decreto-Lei 140-D/86, de 14 de Junho, no qual se encontra previsto expressamente a *“criação da taxa social única, com unificação dos descontos para a Segurança Social e o Fundo de Desemprego”*. Esta verba constitui o pilar do financiamento de estruturas públicas que tem como missão de assegurar a operacionalização da política pública de educação, emprego e formação profissional.

Para Portugal, esta aposta assume especial relevância, dados os baixos níveis de escolarização e qualificação profissional que ainda continuam a caracterizar a grande maioria da nossa população em idade ativa, apesar dos progressos também registados neste domínio nas últimas décadas.

Perante este contexto e mantendo em análise esta perspetiva da Política Pública atualizada e já enquadrado neste relatório, a formação profissional em Portugal e no caso a direcionada para o mercado de emprego, como medida ativa de emprego, tem sido objeto de vários diplomas normativos.

No contexto atual, o Dec. Lei n.º 396/2007 procura sistematizar o Sistema Nacional de Qualificações e definição das estruturas que lhe asseguram o seu funcionamento. Com base nesta sistematização é possível identificar quais os recursos que são mobilizados no contexto do Sistema Nacional de Qualificações. Contudo, este é apenas um quadro de enquadramento da política da formação profissional pois de acordo com os públicos-alvo que se pretende atingir com a qualificação, outros documentos normativos procuram sistematizar em pormenor os planos de ação a executar, com a definição das prioridades, dos atores, recursos financeiros, infraestruturas, procedimentos etc.

Sendo esta uma Política Pública com forte envolvência dos Parceiros Sociais é constante a procura da maximização do recurso da Concertação Social, em torno da operacionalização que se procura estabelecer na definição das medidas e planos de ação. Neste sentido, têm sido ao longo dos últimos anos estabelecidos Acordos de Concertação Social que procuram modelar as medidas a levar a cabo no âmbito da formação profissional em Portugal. O último consenso foi assinado em 2012 através do “Acordo de Concertação Social – Compromisso para o crescimento, competitividade e emprego”, onde em particular no ponto III. “*Políticas ativas de emprego e formação profissional*” foram definidas um conjunto de necessidades de medidas estruturais, no contexto do serviço público de emprego.

Decorrente destes tipos de acordos, o Estado tem procurado levar a cabo um conjunto de medidas regulamentares que procuram responder aos compromissos estabelecidos, através de um conjunto de entidades, maioritariamente públicas que operacionalizam essas medidas. O MODATEX é uma dessas estruturas, criada através de um protocolo (Portaria n.º135/2011, de 4 de abril- Anexo 1) entre o IEFP (Estado) e as principais associações empresariais vocacionadas para o sector da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV).

### **3. Enquadramento legal dos Centros de Formação Profissional Protocolares**

O MODATEX – Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios, - criado em 2011, através de um protocolo entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção (ANIVEC/APIV), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Associação Nacional dos Industriais de Lanifício (ANIL), na continuação das atividades desenvolvidas pelos Centros entretanto extintos- Centro de Formação Profissional da

Indústria Têxtil (CITEX), Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção (CIVÉC) e Centro de Formação Profissional da Indústria de Lanifícios (CILAN). A cobertura legal para a criação do Centro Protocolar foi estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de maio (Anexo 2), diploma que anunciava como propósito de responder à necessidade de enquadramento jurídico a uma das grandes linhas orientadoras da política da formação profissional, e que consistia na obrigação do Estado assumir a necessidade de prestar apoio técnico, pedagógico e financeiro a quaisquer entidades do setor público, cooperativo ou privado que desenvolvessem ou venham a desenvolver ações de formação profissional.

Elegia-se desta forma a formação profissional como área privilegiada de cooperação entre o Estado e a sociedade civil, reconhecendo que a participação desta, é indispensável numa política de qualificação dos recursos humanos adequada e eficiente, pela mais-valia do conhecimento técnico e real das necessidades do setor, nesta matéria.

Os Protocolos constituem instrumentos jurídicos de natureza contratual, outorgados pelo IEFP e por outras entidades públicas, privadas ou cooperativas. Por via da outorga desses Protocolos, é instituída uma Entidade legalmente qualificada como Pessoa Coletiva de direito público, com autonomia administrativa e financeira e património próprio (cfr. artigo 10º, n.º1), designada como Centro Protocolar. Esta Entidade adquire personalidade jurídica-pública com a homologação dos seus Estatutos por portaria do Ministério do Trabalho (cfr. artigo 10, n.º2).

A estrutura orgânica legalmente prevista para os centros protocolares assenta em quatro órgãos: o Conselho de Administração, o/a Diretor/a, o Conselho Técnico-pedagógico e a Comissão de Fiscalização e verificação de contas (cfr. artigo 11). Os titulares dos órgãos são nomeados pelo ministério da tutela, sob proposta das entidades outorgantes do protocolo constitutivo do centro protocolar.

A presença do Estado é muito significativa na estrutura orgânica dos Centros, uma vez que o IEFP designa metade dos membros do Conselho de Administração, incluindo o Presidente. Face à relevância da qualificação jurídica dos centros protocolares sublinham-se dois aspetos da respetiva regulamentação legal:

- A comparticipação financeira do Estado, através do IEFP, é decisiva, podendo atingir 95% de funcionamento e a totalidade das despesas de capital;

- A contratação do pessoal rege-se pelo regime jurídico do contrato individual de trabalho.

#### **4. Perspetiva histórica dos Centros Protocolares da Indústria Têxtil e do Vestuário**

Os centros existentes – CITEX; CIVEC e CILAN -, extintos em 2011, foram entidades criadas com a finalidade de promoverem atividades formativas vocacionadas para toda a fileira da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção, Malhas e Lanifícios, consubstanciando Centros de Formação Profissional que concorriam, assim, para a valorização e qualificação dos recursos humanos de um dos sectores com maior tradição na economia portuguesa e com enorme peso ao nível do emprego e das exportações – o sector da Indústria Têxtil, do Vestuário e Lanifícios.

Neste quadro, e considerando a necessidade de racionalizar e enriquecer a resposta formativa neste sector, face às necessidades cada vez mais exigentes de um mundo empresarial em transformação acelerada, os outorgantes do CITEX, do CIVEC e CILAN, detentores de uma vasta experiência no desenvolvimento de atividades formativas e, reconhecendo a convergência das vocações dos Centros em apreço, no quadro da valorização dos recursos humanos e das respetivas atividades económicas de intervenção, acordaram na criação de um (novo) Centro Protocolar: o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios - MODATEX.

O novo Centro resulta, assim, da união de esforços destes três organismos, potenciando os efeitos que cada um visava prosseguir, tendo como atribuições desenvolver atividades de formação profissional num sector crucial e relevante para a atividade económica, concretamente, o sector da ITV.

O MODATEX, inserido no sector da indústria têxtil e do vestuário, que enfrenta atualmente desafios sem precedentes, nomeadamente a envolvente internacional que com a abolição das quotas à importação, com reptos associados a fatores concorrenciais cada vez mais interligados com a inovação e a investigação de novos produtos ou técnicas, assume estas mudanças igualmente como desafios na qualificação dos Recursos Humanos do sector, procurando dar resposta formativa a perfis profissionais mais flexíveis e ajustados à exigência da realidade.



Em termos geográficos, o CITEX executava as suas funções predominantemente a Norte do País e pontualmente efetuava prestação de serviços em empresas na região centro. A sua sede era no Porto e tinha dois polos em Barcelos e Vila das Aves (Concelho de Santo Tirso). O CIVEC atuava na região de Lisboa e vale do Tejo, com sede em Benfica e 3 delegações situadas em Santarém, Castelo Branco e Covilhã.

O CILAN apenas possuía instalações na Covilhã, num edifício partilhado com o CIVEC. Todas as suas instalações são propriedade do IEFP, cedidas aos Centros para desenvolverem as suas atividades, com exceção das instalações de Santarém e de Vila das Aves e que eram alugadas.

No quadro seguinte é possível observar desde 2009, dados comuns aos três centros extintos, bem como a continuidade desses dados pelo novo Centro criado.

Na análise destes dados, deve-se ter em consideração que o ano 2011 foi o ano da reestruturação pelo que o número de formandos e volume de formação foi fortemente condicionada pela fusão, levando inclusive a impedimentos de arranque de novas ações de formação. Por outro lado, os custos de funcionamento do 1º semestre absorvem os custos de indemnização ocorridos pela circunstância de alguns colaboradores terem decidido não continuar como trabalhadores do novo Centro.

Também o 2º semestre de 2011 foi atípico, uma vez que o MODATEX teve de desenvolver o Plano de Atividades já previsto para este semestre dos Centros extintos e que, por esse motivo, a execução foi a possível no seguimento da promoção efetivada pelos meses anteriores ao início de atividade. Acrescido este facto verifica-se também que muitos dos formandos que transitaram dos Centros extintos são igualmente contabilizados no 1º semestre, pelo que não se deve somar estes indicadores, pois estaremos a duplicar os mesmos dados.

Quadro 1 – Evolução de execução Física e financeira dos Centros extintos e MODATEX

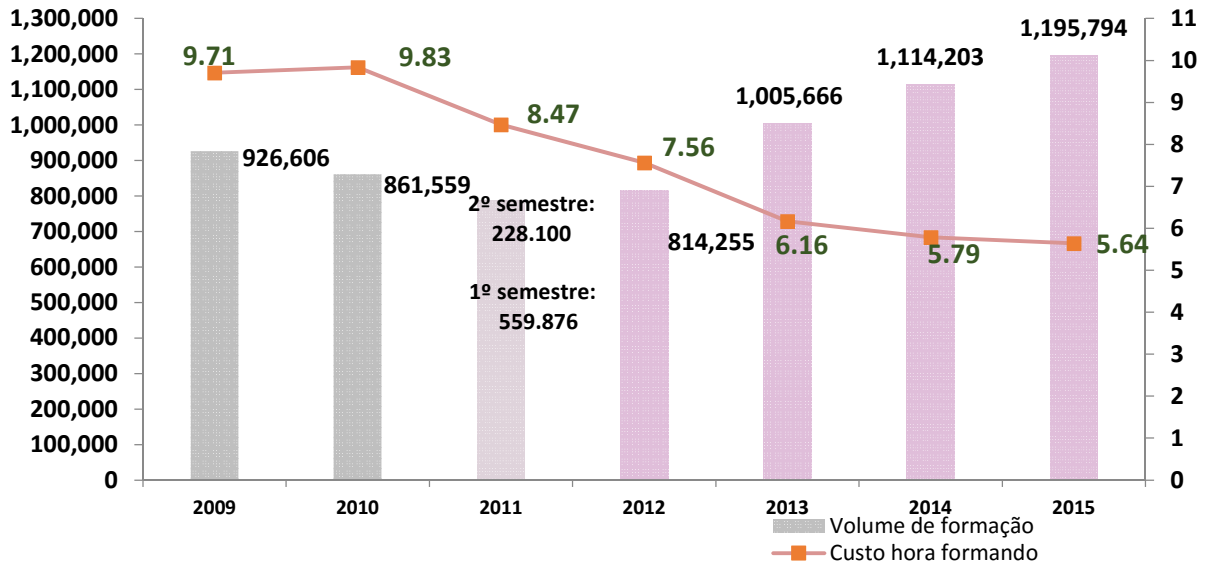
	Centro	Formandos	Volume de Formação	Custos	Custo por hora formando	Número de técnicos	Número total de recursos humanos	Volume por técnico	Volume por total de RH
<b>2009</b>	CILAN	2,132	253,630	1,894,048.00	7.47	16	25	15,852	10,145
	CITEX	3,903	414,509	4,385,033.00	10.58	62	88	6,686	4,710
	CIVEC	1,353	258,467	2,716,214.00	10.51	34	66	7,602	3,916
	Centros extintos	7,388	926,606	8,995,295.00	9.71	112	179	8,273	5,177
<b>2010</b>	CILAN	2,720	229,977	1,720,238.00	7.48	16	25	14,374	9,199
	CITEX	4,544	354,410	3,957,246.63	11.17	62	86	5,716	4,121
	CIVEC	2,216	277,172	2,794,448.41	10.08	27	64	10,266	4,331
	Centros extintos	9,480	861,559	8,471,933.04	9.83	105	175	8,205	4,923
<b>2011</b> (1º semestre)	CILAN	1,707	156,232	820,775.00	5.25	16	25	9,765	6,249
	CITEX	1,648	168,536	2,390,091.00	14.18	59	83	2,857	2,031
	CIVEC	3,828	235,108	1,533,088.00	6.52	29	54	8,107	4,354
	Centros extintos	7,183	559,876	4,743,954.00	8.47	104	162	5,383	3,456
<b>2011</b> (2º semestre)	MODATEX	4,927	228,100	2,073,535.00	9.09	69	132	3,306	1,728
<b>2012</b>	MODATEX	10,805	814,255	6,156,225.04	7.56	68	131	11,974	6,216
<b>2013</b>	MODATEX	10,739	1,005,666	6,198,747.44	6.16	55	104	18,285	9,670
<b>2014</b>	MODATEX	13,185	1,114,203	6,445,944.01	5.79	54	100	20,633	11,142
<b>2015</b>	MODATEX	14,303	1,195,794	6,744,760.00	5.64	52	97	22,996	12,328

Unid. Custos: €

Assim, tendo em consideração os anos de 2009 a 2015, os indicadores de custos e de RH indicam uma forte modificação, com significativas reduções, na ordem dos 25% e 54%, respetivamente. Por outro lado, os dados de execução física têm evoluído muito positivamente, com um crescimento de 29% termos de volume de formação.

O gráfico seguinte permite observar essa evolução cruzando os dados de execução física e a evolução do indicador custo/hora de formação (divisão dos custos de funcionamento pelo volume de formação obtido nesse ano).

Gráfico 1 – Evolução de Volume de Formação e custo/hora/formando dos Centros



### **1. Elementos base de caracterização**

O MODATEX como centro protocolar, é um organismo dotado de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio, tutelado pelo IEFP, dependente do Conselho Diretivo desse Instituto tutelado pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. O Centro procura promover percursos formativos que respondam às diferentes necessidades e características de cada região, das empresas e profissionais do sector, nas modalidades de formação inicial para jovens, formação contínua para ativos e desempregados, e formação à medida.

A estrutura orgânica do Centro compreende a existência do Conselho de Administração (CA) que é constituído, no presente, por cinco elementos, sendo dois representantes do IEFP, I.P. e os outros três respetivamente em representação das Associações que outorgam o Protocolo de criação do Centro, ou seja a Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção (ANIVEC/APIV), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Associação Nacional dos Industriais de Lanifício (ANIL). O CA, tem, entre outros, como competências e funções “definir as linhas de orientação que deverão pautar as ações do Centro” e “analisar e aprovar o Plano de Atividades, o Orçamento e as Contas do Exercício”. Para além do CA a estrutura orgânica do Centro compreende ainda: a Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas (CF) e o Conselho Técnico-Pedagógico (CTP), com representação de quatro Outorgantes em cada um dos Órgãos Sociais. Cabe ao CF: apreciar e dar parecer sobre os orçamentos e contas do Centro, apreciar os relatórios de atividade e dar parecer sobre o mérito da gestão financeira desenvolvida, examinar a contabilidade do Centro e pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse que seja submetido à sua apreciação pelo CA. Já a competência do CTP é pronunciar-se sobre os planos e programas dos cursos a ministrar, bem como, proceder à elaboração de estudos, pareceres e relatórios sobre as atividades do Centro.

As despesas com as instalações e equipamento do Centro poderão ser suportadas até 100 % pelo IEFP, sendo que a cobertura das despesas de funcionamento do Centro, a suportar pelo primeiro outorgante (IEFP), não poderá exceder os 95 %, devendo as associações sectoriais assumir a restante participação, de modo equitativo. De realçar que as importâncias pagas a título de inscrição nos cursos e os valores provenientes da venda de produtos ou da

prestação de serviços constituem receitas próprias do Centro, que serão deduzidas na devida proporção da participação das associações outorgantes.

## **2. Matriz de reestruturação dos centros extintos**

No caso em análise – MODATEX, o Estado procurou rentabilizar as infraestruturas existentes de três Centros de Formação profissional dedicados a sub-setores da ITV e geograficamente limitados, numa única infraestrutura com dimensão expressiva e nacional face aos setores Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios para os quais estava orientado na qualificação de recursos humanos e modernização empresarial.

O modelo de reestruturação adotado, consubstanciou-se através dos princípios enunciados na parte I deste relatório, tais como a maximização da eficácia de um único Centro, adotando práticas de gestão que conduzissem a resultados expressivos, obtidos pelos ganhos de eficiência, gerando economias de escalas evidentes e deste modo acentuar a atuação junto do setor da ITV de forma dignificante e próxima de modelos inovadores de formação, capacitação e conhecimento.

Em termos jurídicos o modelo de organização criado para o MODATEX não sofreu alterações face ao enquadramento existente nos centros extintos, uma vez que o regime jurídico que concebeu os anteriores foi o mesmo que possibilitou a criação desta nova entidade e já explanada na parte I deste relatório.

Ficou, igualmente estabelecido na citada portaria os direitos de titularidade entre os centros extintos e o novo centro, com especial acuidade as áreas de recursos humanos, instalações, imobilizado e viaturas. Com exceção dos direitos e obrigações de natureza laboral decorrentes de reestruturação, a restante titularidade dos demais direitos e obrigações, independentemente da sua origem ou natureza e desde que relacionados com a natureza dos centros extintos, transmitiram-se para o novo centro.

Numa primeira fase, o processo de reestruturação apenas previa a extinção do CITEX e do CIVEC mas, posteriormente, o IEFP entendeu estender este processo de extinção a outro Centro do setor, o CILAN.

Os outorgantes entenderam que todas as matérias de natureza laboral eram uma dimensão de importância vital, com especial incidência a compatibilização de funções e criação de uma grelha de remunerações única e ajustável à nova realidade que se pretendia concretizar.

Desta forma, as primeiras decisões levadas a cabo pela nova Administração foram a harmonização da nova grelha de salarial e respetiva tabela, Manual de Funções e Regulamentos que deveriam estar em vigor no primeiro dia de atividade do MODATEX.

Uma outra dimensão alvo de decisão estratégica foi os locais onde faria sentido a localização do MODATEX. Neste sentido, foi decidido que o Centro não teria instalações físicas em Castelo Branco e em Santarém, pelo que importava negociar com os trabalhadores destas instalações a extinção dos respetivos postos de trabalho. Face ao número reduzido de atividade, as instalações da Covilhã dariam resposta ao distrito de Castelo Branco e Lisboa daria resposta ao distrito de Santarém.

Assim, o MODATEX estabeleceu a sua sede no Porto e duas Delegações, em Lisboa e Covilhã, conforme previsto na Portaria (cfr. Art. V do Cap. I). Perante a distribuição do setor no território português continental, continuou a fazer sentido ter presença física em Barcelos e em Vila das Aves.

## **2.1 Recursos Humanos**

### **2.1.1 Caracterização dos Recursos Humanos**

No MODATEX foram integrados todos os efetivos que pertenciam aos Centros extintos e que entenderam acordar com o novo centro a sua inclusão nos quadros de Recursos Humanos. O Centro reconheceu a todos os que desejaram a continuidade da sua carreira no centro de formação a respetiva antiguidade conseguido nos centros entretanto extintos. De um total de 162 efetivos (somatório dos centros extintos) 132 colaboradores acordaram a sua integração no MODATEX. Nessa altura, foram também integrados 18 Técnicos que detinham contrato a termo resolutivo e que caducavam em 2012, bem como a Diretora que se encontrava em comissão de serviço (no CIVEC?).

Na Portaria de criação do Centro, e no ponto 6 da secção III, os Outorgantes acordaram que o MODATEX deveria efetuar em cinco anos uma racionalização dos efetivos na ordem dos 30%. Como será perceptível pelos dados apresentados este ajustamento ficou cumprido, ainda antes do prazo definido, dado que na passagem dos centros extintos para o novo centro 30 colaboradores não pretenderam continuar funções nesta nova entidade.

Uma vez que os centros extintos já detinham um longo historial de cerca de 30 anos, caso do CITEC e CIVEC, ou 18 anos, no caso do CILAN, e apesar de recente a criação do Centro,

verificamos que o MODATEX apresenta assimetrias ainda por ajustar em matéria de recursos humanos, designadamente quanto ao nível de habilitações escolares, bem como faixas etárias bastante elevadas.

Por outro lado, a compatibilização salarial e integração de uma única tabela foi uma árdua tarefa, na medida em que as diferenças em determinadas situações eram substanciais e pretendeu-se que o seu impacto fosse o mais atenuado possível.

Uma das variáveis mais difíceis de compatibilizar foi o facto de no CITEX, as chefias terem uma carreira própria enquanto nos outros centros as chefias estavam suportadas através de uma comissão de serviço, com duração de 3 anos. O modelo do novo centro previa a extinção de diversas s categorias (tais como Chefe de Departamento e Chefe Sector) e a sua equiparação à Carreira Técnica (Técnico ou Técnico Superior) o que tornou a que a integração destes colaboradores um processo árduo, tanto mais que as chefias passaram a ser nomeada em comissão de serviço pelo período de 3 anos. No quadro seguinte é possível identificar a estrutura pré-existente de chefias e a que passou a vigorar no novo centro.

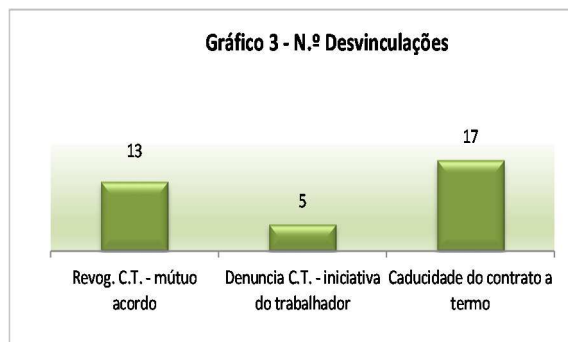
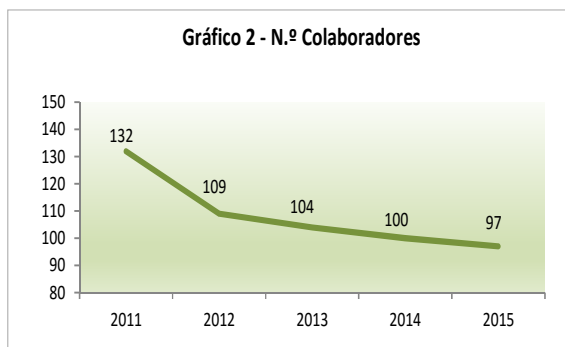
Quadro 2 – Número de Chefias dos Centros extintos e MODATEX

	CITEX	CIVEC	CILAN	MODATEX
Diretor	1	1	1	1
Chefia	19	8	2	12

No que diz respeito aos colaboradores nas instalações de Castelo Branco e Santarém e que foram extintas, houve um total de 3 colaboradores que assinaram um novo contrato de trabalho com o MODATEX, (uma Castelo Branco e dois de Santarém) e que acordaram que o seu posto de trabalho passasse a ser, respetivamente, Covilhã e Lisboa.

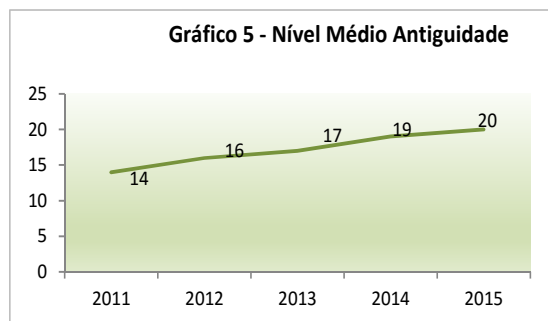
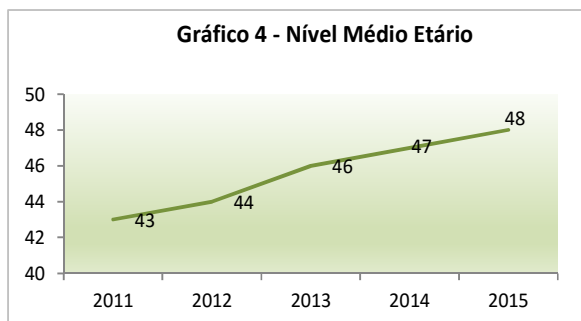
Por outro lado, o enquadramento dos colaboradores no MODATEX não foi efetuado com base nos vencimentos praticados nos centros extintos, mas sim de acordo com a estrutura de remunerações definida para as novas categorias. Esta nova estrutura baseou-se em dois critérios objetivos: a antiguidade e o nível de escolaridade em cada carreira profissional criada no MODATEX. Desta forma, foi possível posicionar com justiça todos colaboradores dos centros extintos e possibilitar um novo enquadramento profissional.

Os gráficos resultantes dos dados de caracterização do efetivo MODATEX a 31/12/2015 e sistematizados no Anexo 3 seguintes demonstram a evolução de alguns indicadores de recursos humanos no período de 2011 a 2015, tendo como referência o dia 31 de Dezembro.



A tendência decrescente ao longo destes últimos 5 anos foi significativa, sendo o tipo de rescisão Revogação do Contrato de Trabalho por mútuo acordo a mais utilizada a seguir à Caducidade de contrato a termo.

Um outro facto é o aumento do nível médio etário, uma vez que com o passar do tempo sem entradas novas no quadro, o nível médio aproxima-se dos 50 anos. Este facto do envelhecimento é uma preocupação contante da administração. Esta situação pode colocar a prazo a Instituição numa situação de incapacidade em ultrapassar os desafios organizacionais.



Em contraponto, o MODATEX incorpora RH com um nível médio de antiguidade de 20 anos, o que se traduz numa estrutura jovem com experiência média significativa. Os níveis médios de antiguidade mais elevados situam-se no Polo de Barcelos e Delegação de Lisboa com 23 e 21 anos, respetivamente. Importa ter em conta que 4% dos colaboradores se situa no escalão de antiguidade entre os 21 e os 30 anos.

O MODATEX integra, a 31 de Dezembro de 2015, 97 colaboradores distribuídos pelas várias unidades locais.

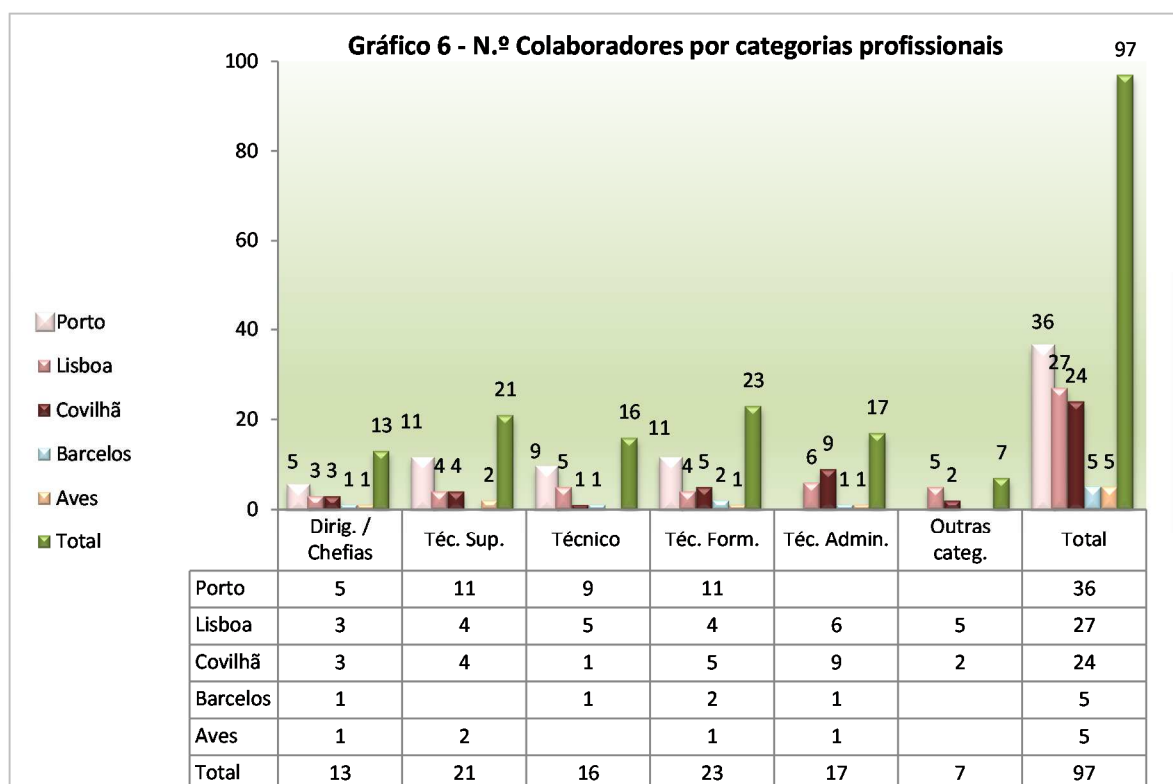
A 31 de Dezembro de 2015, 37% dos colaboradores fazem parte do quadro de pessoal da Sede (Porto), seguido das Delegações de Lisboa e Covilhã, com 28% e 25% dos



colaboradores, respetivamente. Os Polos representam 10% do total dos colaboradores do MODATEX.

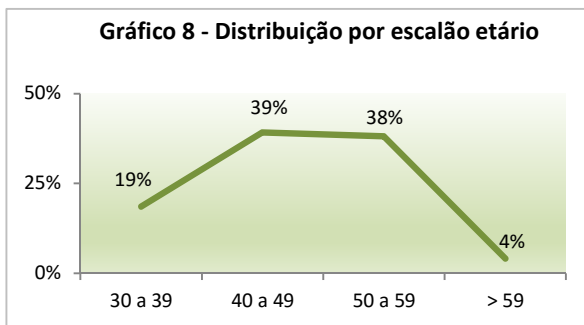
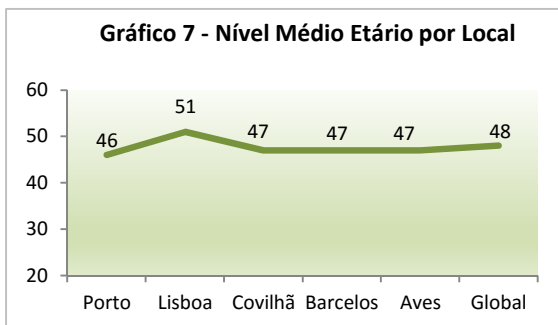
De acordo com o gráfico n.º 6 é evidente a distribuição de colaboradores por categorias profissionais e local. É na categoria profissional de Técnico de Formação que se regista a maior percentagem de colaboradores, atingindo 24%.

Os quadros médios e superiores representam, respetivamente, 45% e 31% do total de colaboradores do MODATEX. Os profissionais altamente qualificados representam 18% e os profissionais especializados, 6% do quadro de pessoal.

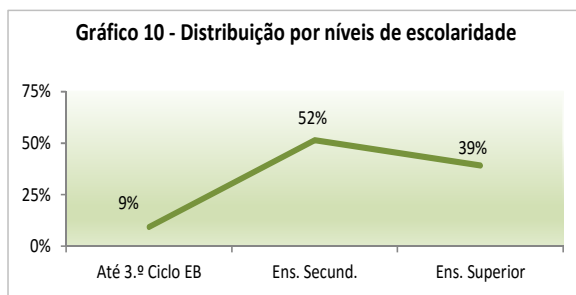
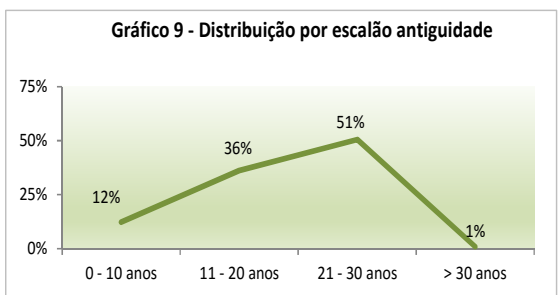


No MODATEX, a taxa de efetividade é de 99% (96 colaboradores contratados por tempo indeterminado e uma nomeação em comissão de serviço, pertencente ao quadro do IEFP).

A 31 de Dezembro de 2015, a taxa de feminização do Modatex é de 85%.



O nível médio etário do MODATEX é de 48 anos, sendo que é em Lisboa que se situa o nível médio etário mais elevado (51 anos). Como se pode observar no Gráfico n.º 8, 39% dos colaboradores do centro têm entre 40 a 49 anos de idade e 38% têm idades entre 50 a 59 anos. A taxa de envelhecimento é de 15% (n.º de colaboradores com idade superior a 55 anos, sobre o total de colaboradores ao serviço).



Em termos de habilitações escolares 52% dos colaboradores do MODATEX tem o nível do ensino secundário; 39% tem o nível do ensino superior; com habilitação ao nível do 3.º ciclo EB ou inferior restam ainda 9% dos colaboradores.

Vale a pena ainda referir que para responder às exigências da atividade formativa, para além desta estrutura fixa de RH, o MODATEX recorre à contratação de profissionais em regime de prestação de serviços, nomeadamente de formadores, uma vez que internamente não existem todos os recursos necessários para o desenvolvimento de todas a atividade.

### 2.1.2 Duração e Organização dos Tempos de Trabalho

A questão do horário de trabalho foi igualmente objeto de uniformização, uma vez que os Centros extintos não tinham a mesma duração e organização dos tempos de trabalho, pelo que a opção foi efetuada alinhando pelo número de horas praticadas pelo IEFP, ou seja o contrato de trabalho assinado com o MODATEX, modelo elaborado e fornecido pelo IEFP, previa a uniformização das 35 horas para todos os que permanecessem na nova estrutura. Os

colaboradores do centro extinto CITEX foram beneficiados das 37,5 horas/semana para as 35h/semana. Uma vez que esta situação ficou prevista no próprio contrato individual de trabalho, os colaboradores do MODATEX não foram atingidos pela norma de alteração do horário de trabalho aos Trabalhadores em Funções Públicas.

Uma outra questão igualmente pertinente prende-se com a possibilidade prevista no Regulamento de Horário de Trabalho dos trabalhadores poderem usufruir do horário de trabalho flexível. Assim, o período normal de trabalho é de 35 horas por semana e 7 horas por dia. Face a esta possibilidade, todos os trabalhadores possuem horário flexível, sendo que o período normal de trabalho dos trabalhadores que praticam é definido em termos médios. O horário flexível é aquele que permite ao trabalhador gerir os seus tempos de trabalho, de acordo com as necessidades de serviço, escolhendo as horas de entrada e de saída, dentro do horário de funcionamento do Centro.

Esta medida é extremamente flexível e adaptável à realidade de serviço praticado, uma vez que os horários da formação são variáveis em função das ações de formação que se realizam e o local das mesmas.

### **2.1.3 Férias**

Uma outra vertente objeto de análise foi a definição do número de dias de férias a aplicar no MODATEX. Assim, esta vertente foi evoluindo ao longo do tempo, no sentido de o método a adotar ser o menos disruptivo possível. Em 2012, o MODATEX definiu que os colaboradores tinham direito a um período de férias de duração mínima de 22 dias úteis, podendo este ser aumentado nas seguintes situações:

- a) No caso de o colaborador não ter faltado ou ter apenas faltas justificadas no ano a que as férias se reportam;
- b) De acordo com a idade do colaborador, aferida a 31 de Dezembro do ano a que as férias reportam.

Considerando que, os Centros de Formação extintos (CITEX, CIVEC e CILAN) aplicavam regulamentos de férias tendo por base diferentes normativos legais, e tendo em vista a aplicação de um modelo que promova a equidade interna entre os colaboradores do MODATEX foi estipulado o seguinte:

- a) Considerar a antiguidade dos colaboradores, para efeitos de acréscimo de dias de férias, desde que o somatório de dias por idade e antiguidade não seja superior a três dias;
- b) Para efeitos de acréscimo por antiguidade, considerar 1 dia de acréscimo por cada 10 anos de serviço, sendo este critério aferido tendo por base a data de 31 de Dezembro de 2011.

Para 2013, o Centro continuou a optar pela definição do período anual de férias com uma duração mínima de 22 dias úteis. Esta duração do período de férias seria aumentada no caso de o trabalhador não ter faltado ou ter apenas faltas justificadas no ano a que as férias se reportam, nos seguintes termos:

- a) Três dias de férias, até uma falta ou dois meios-dias;
- b) Dois dias de férias, até duas faltas ou quatro meios-dias;
- c) Um dia de férias, até três faltas ou seis meios-dias.

A partir de 2014, instituiu-se que o número de dias de férias pode ser aumentado até 3 dias em função do absentismo.

Esta evolução ao longo do tempo permitiu aos colaboradores do MODATEX integrarem uma nova realidade, adaptando-se, sem grandes sobressaltos, favorecendo o ambiente de trabalho.

## **2.2 Infraestruturas**

Nas instalações do MODATEX (Sede, Delegações e Polos) existem condições adequadas e adaptadas às necessidades de formação atuais, tendo capacidade instalada preparada para proporcionar formação a 1183 pessoas em simultâneo.

Por outro lado e no âmbito de um processo desenvolvido desde 2015, para fazer face a necessidades emergentes e localizadas foram criados, por iniciativa de diversas autarquias através de protocolos com o MODATEX; novos espaços de formação em instalações cedidas em Lousada, Marco Canaveses e Pinhel. Estas parcerias estratégicas visam aproximar a atividade do centro a regiões fortemente marcadas pela presença do setor ou em vias de potenciar um polo de atração à instalação de empresas da ITV. A presença do MODATEX nestes espaços é assegurada pela estrutura de RH afeta à Sede, no caso de Lousada e Marco de Canaveses e da Delegação da Covilhã, no caso de Pinhel.

A organização da formação do centro está estruturada em torno das seguintes áreas temáticas:

- Design Moda; Design Têxtil; Informática Aplicada ao Design; Gestão e Marketing de Moda; Merchandising de Moda; Artes Têxteis; - Modelação e Confeção Industrial; - Modelação e Confeção para Atelier; Alfaiataria; Malhas; Tecelagem; Fiação; Enobrecimento Têxtil; Qualidade na ITV; Planeamento e Gestão da Produção; Manutenção; Higiene e Segurança no Trabalho; Gestão e Comércio; Comunicação e Comportamento Organizacional; Métodos e Tempos de Trabalho; Comércio Internacional Têxtil e Vestuário; Formação Pedagógica de Formadores.

A estrutura física do Centro é constituída por salas oficinais nas subáreas da tecelagem, malhas, tinturaria, estampagem, laboratório de qualidade, costura, modelagem e criação (design), complementadas por salas teóricas, que são rentabilizadas por outras saídas profissionais transversais.

Os equipamentos existentes nas instalações de Castelo Branco foram integrados na Delegação da Covilhã do Modatex e os de Santarém foram alocados à Delegação de Lisboa e à Sede.

Como se pode visualizar no Anexo 4 – Recursos Físicos, a estrutura física do Centro é constituída quer por salas oficinais, quer nas subáreas da tecelagem, malhas, tinturaria, estampagem, laboratório de qualidade, costura, modelagem e criação (design), complementadas por salas teóricas, que são rentabilizadas por outras saídas profissionais transversais.

No âmbito de prestação de serviços, o MODATEX proporciona formação à medida do cliente, nas suas próprias instalações, podendo esta atividade ser desenvolvida pela equipa técnica do centro ou por prestadores de serviço.

### **2.3 Recursos Financeiros**

Toda a atividade do MODATEX teve como princípio de orientação a máxima eficiência. Apesar da Portaria de constituição do centro pressupor que os recursos afetos dos centros extintos seriam reafectados à prossecução das atribuições e ao exercício das competências transferidas para o novo centro de formação, o valor do orçamento em termos das despesas de funcionamento e das despesas de equipamento foram reduzidas: Foi tido em conta o pressuposto que as economias de escala geradas e uma melhoria contínua da eficiência no

uso de recursos escassos exigiriam uma menor alocação de verbas provenientes do orçamento de Estado, através do IEFP.

De facto, é perceptível (Ver Quadro 1 da página 17 deste relatório) que foi possível executar um maior volume de ações de formação com menor esforço do ponto de vista financeiro.

Do ponto de vista de contratos de prestação de serviços que o novo Centro passou a realizar, foi possível identificar uma redução em cerca de 25%, adotando assim princípios de gestão criteriosa e de sustentabilidade económica-financeira.

#### 2.4 Bens Móveis (viaturas)

Conforme previsto na Portaria, os bens transitaram para o novo Centro, se para tal fossem necessários como foi o caso das viaturas. Para o efeito, é possível visualizar, no quadro seguinte, o parque de viaturas propriedade dos centros extintos.

Quadro 3 – Número de viaturas dos Centros extintos e MODATEX

N.º Viaturas	CITEX	CIVÉC	CILAN	MODATEX
Propriedade	4	7	3	13
Leasing	6	0	0	0
Sub- total	10	7	3	13
TOTAL		20		13

Durante estes cinco anos, o MODATEX cumpriu as obrigações que transitaram do CITEX do contrato de *leasing* e no fim do período entregou as viaturas. Uma outra viatura do CIVÉC foi abatida, perante a fraca utilização da mesma e por ser muito antiga estava sempre com problemas técnicos. Por outro lado, foram reafectadas viaturas às instalações com mais serviços externos, face às necessidades decorrentes da formação existente no exterior que neste momento absorve cerca de 45 % do volume de formação total. Atualmente, a afetação das viaturas por cada local em função do maior volume de trabalho no exterior passou a ser o seguinte:

Quadro 4 – Número de viaturas do MODATEX (2015)

N.º Viaturas	MODATEX
Porto	6
Barcelos	2
Aves	2
Lisboa	1
Covilhã	2
TOTAL	13

## 2.5 Organização e gestão interna

Perante a realidade de um centro único, com dispersão geográfica nacional, a Administração encetou duas estratégias que em complementaridade produziram ganhos de eficiência com resultados operacionais visíveis a curto prazo mas também com consequências a médio longo prazo.

Uma dessas estratégias foi encetada logo na fase inicial de implementação do novo centro, e que passou estender ao MODATEX o Centro o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), beneficiando assim do investimento já concretizado e da experiência e conhecimento já existente na organização CIVEC.

O MODATEX focado na garantia de assegurar a qualidade dos seus serviços de formação, elemento crucial para o sucesso e desenvolvimento da sua atividade, implementou todas as funções decorrentes do Sistema de gestão e garantia da qualidade da norma NP EN ISO 9001.

Este princípio não foi descurado ou menorizado como um custo supérfluo, uma vez que é consensual o caminho que todas as entidades formadoras deverão efetuar nesta matéria e que está consagrado em vários documento orientadores, designadamente nos pontos 3.4.1 e 3.4.2 da Reforma da formação Profissional (Resolução do Conselho de Ministros n.º173/2007), face às mais-valias que se reconhece num sistema que permite que dentro das organizações todos saibam o que fazer, como fazer e quando fazer. Neste sentido, as ineficácias e os desperdícios podem ser detetados, objetivados e eliminados.

A decisão de alargar o processo de certificação ao MODATEX procurou alicerçar na organização os benefícios típicos de um Sistema de Gestão da Qualidade:

- a) - Reforço da satisfação do cliente interno e externo, porque garante que os seus requisitos são cumpridos;
- b) - Custos de operação reduzidos, aumentando a eficácia como resultado da prevenção;
- c) - Aumento da competitividade;
- d) - Melhoria da transferência do saber fazer na organização;
- e) - Melhoria da motivação dos colaboradores, pois estão a trabalhar de forma mais eficaz, cumprindo requisitos da qualidade;
- f) - Reconhecimento do exterior, e até ao nível internacional estabelecendo vantagens sobre a concorrência;
- g) - Reconhecimento por uma entidade externa (APCER).

Este processo permite assegurar que a disponibilização das atividades já existentes, e as que venha a desenvolver no futuro, são cuidadosamente analisadas de forma a garantir o cumprimento dos princípios de competência, responsabilidade, transparência, confidencialidade, objetividade, imparcialidade e independência, assim como capacidade, a eventuais reclamações.

Em janeiro de 2012, seis meses após a sua criação, o MODATEX foi auditado por uma Entidade Certificadora e externa (APCER), sendo desde então visível o envolvimento dos colaboradores no cumprimento das normas em vigor pelo SGQ, especialmente pelos locais que foram alvo de extensão da certificação.

Ao longo destes 5 anos, o SGQ do MODATEX teve oportunidade de evoluir e receber os contributos de todos, uma vez que só no caso de todos os colaboradores se reverem e sentirem que é uma mais-valia pode contribuir para a melhoria contínua do desempenho das atividades enquanto serviço de excelência que se pretende que seja. Deste modo, foram ajustados processos de gestão e respetivos procedimentos, bem como foram criados novos processos de articulação das diferentes fases da atividade desenvolvida pelo Centro.

Este sistema foi integrado numa outra metodologia, mais abrangente na coordenação estratégica e alinhamento da visão de todos os colaboradores, possibilitando a estruturação e formulação estratégica ao longo do triénio. Esta perspetiva da formulação estratégica irá ser abordada em pormenor na parte III deste relatório.

Uma intervenção numa dimensão estratégica mas mais operacional e que possibilitou ao MODATEX incorporar práticas inovadoras de organização interna foi a adoção do Sistema de Gestão Documental já existente no CITEC. Decorrente desta inovação de processo



relativo à vertente interna, foi criada uma dinâmica de inovação organizacional através da análise de trabalho resultante da reorganização dos procedimentos na estruturação da Gestão de Dossiers Técnico Pedagógicos num sistema de comunicação, consubstanciado em workflows predefinidos, eliminando fases do processo que não trazem valor acrescentado à organização.

Torna-se implícito nesta solução da problemática da vertente interna a possibilidade do Centro se estruturar sob a forma de uma gestão do conhecimento que permita envolver as atividades relativas à apreensão, ao uso e à partilha de conhecimentos pela organização.

A gestão do conhecimento envolve a gestão das interações externas e dos fluxos de conhecimento no interior da empresa, incluindo métodos e procedimentos na procura de conhecimento externo e o estabelecimento de relacionamentos mais estreitos com outras empresas (fornecedores, concorrentes), consumidores ou instituições de pesquisa. Além das práticas de obtenção de novos saberes, a gestão do conhecimento envolve métodos para a partilha e o uso de informações, incluindo a implantação de sistemas de valores para a partilha do conhecimento e práticas para a codificação de rotinas.

Como exemplos de práticas de gestão do conhecimento voltadas para a melhoria do fluxo interno e do uso das informações temos: as bases de dados sobre as “melhores práticas” dos trabalhadores; a educação regular ou os programas de formação; os grupos de trabalho formais e informais para promover a comunicação entre os trabalhadores e sua interação; e as atividades de integração, que promovem a interação entre os empregados de diferentes áreas.

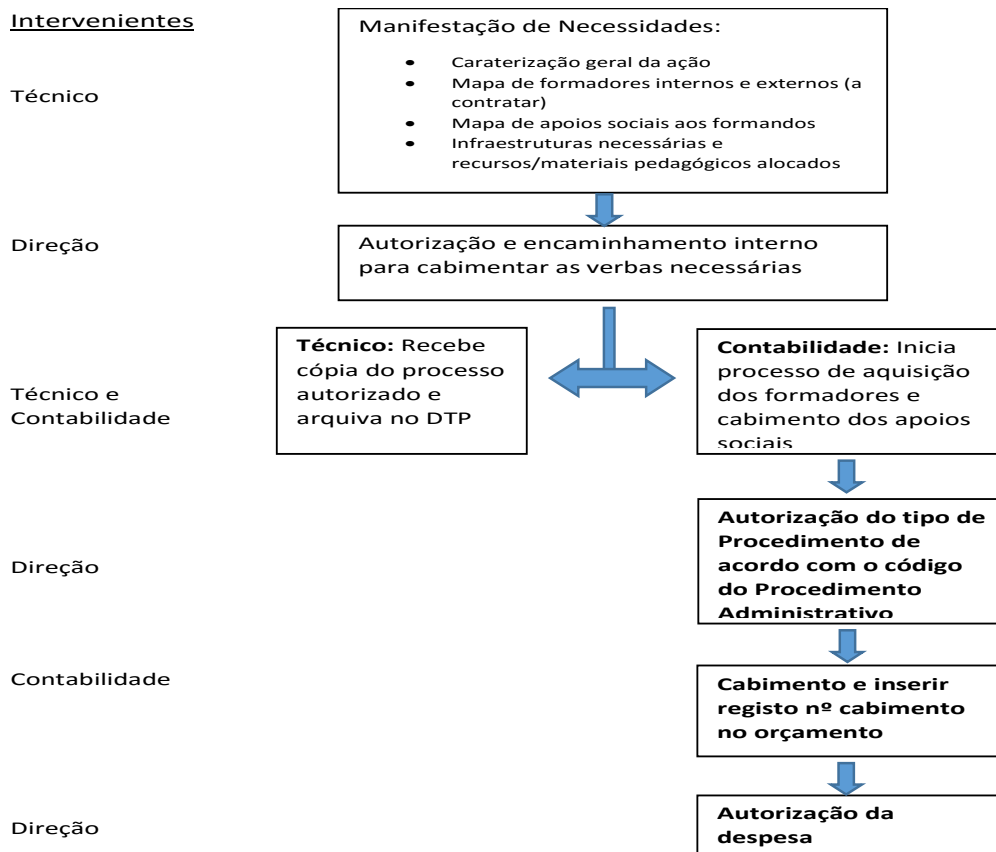
A estrutura organizacional definida na Portaria do MODATEX pressupõe um conjunto de responsabilidades subjacentes, que impõem a autorização de funcionamento por parte dos responsáveis nos vários serviços descentralizados. Esta situação ainda se torna mais complexa, tanto mais que, tratando-se de uma entidade sujeita a regras de financiamento comunitário, a organização administrativa da formação promove a criação de muita documentação, toda ela organizada em Dossiers Técnico-Pedagógicos sendo que, caso não haja uma boa e expedita circulação de informação, muitas ações podem ver o seu início dificultado ou poderão não ser cumpridos os prazos estipulados.

Para efeitos de uma melhor perceção desta problemática, procurar-se-á seguidamente descrever uma situação que demonstra as implicações que uma organização desta natureza e com esta estrutura organizativa pode ter nos serviços prestados de formação profissional.

A situação a explorar no fluxograma apresentado será a mais comum no centro, ou seja, o arranque de uma ação de formação, numa das instalações do MODATEX.

De acordo com os procedimentos internos estabelecidos este circuito terá de ocorrer em média no mínimo 20 dias antes da data início prevista, o que implica uma capacidade de reação muito lenta, podendo colocar em causa a viabilidade de concretização do serviço.

Fluxograma 1: Arranque de uma ação de formação de formação



Obs: Caso ocorra alguma alteração na previsão efetuada com a manifestação de necessidades o processo volta ao início do fluxograma e percorre todas as etapas até ao estado final.

No âmbito da problemática de cariz organizacional existente no MODATEX com custos operacionais elevados, as alternativas existentes na entidade seriam obsoletos e pouco funcionais, impedindo o centro de obter ganhos de eficiência. As alternativas existentes passavam pela utilização da circulação documental via postal ou saídas entre as unidades orgânicas (delegações, polos), no mínimo uma vez por semana, alternadamente entre a sede e uma outra instalação.

Esta situação implicava que os processos de autorização nas suas diferentes fases tivessem tempos de espera significativos, impedindo a atividade de se realizar a um ritmo satisfatório. A implementação de um sistema desta natureza tem implícito um conjunto de exigências e limitações, tais como:

- a) Questões do foro tecnológico, ou seja, capacidade da rede interna e largura de banda adequada para efeitos de circulação e fluidez dos circuitos de informação pelas diferentes fases;
- b) Capacidade interna na análise de trabalho em termos concretos das diferentes fases do trabalho, no sentido de se poder definir os circuitos e respetivos workflows, os mais automatizados possíveis;
- c) Recursos Humanos com know-how técnico para efeitos de desenvolvimento do sistema adaptado à realidade do MODATEX;
- d) Fraca aderência por parte da organização a desenvolvimentos que desburocratizem os processos de trabalho.

Como solução para a problemática da vertente interna, considerou-se como alternativa a integração no MODATEX de um Sistema de Gestão Documental e Workflow, que é um sistema de informação integrado, que permite armazenar e gerir documentos de arquivo eletrónicos, e definir padrões de acesso e utilização.

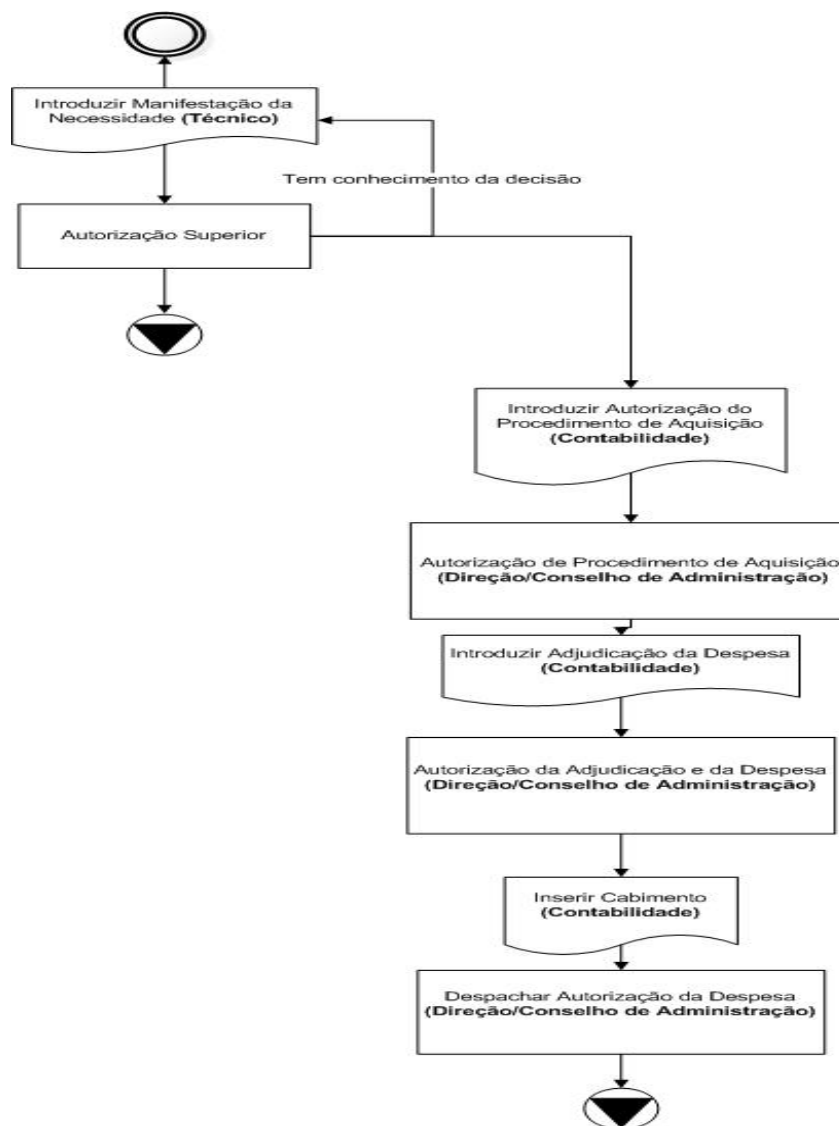
Este sistema controla as funções específicas de produção, armazenamento e acesso a documentos, e encontra-se estruturado de forma a garantir a autenticidade dos fluxos de informação, mantendo toda a informação contextual apropriada e as ligações entre os documentos, de modo a salvaguardar o seu valor.

Para além das funções essenciais de gestão de documentos eletrónicos, o mercado apresenta diversos sistemas informáticos que integram uma tecnologia de workflow que possibilita o controlo e automatização de tarefas. Estas tecnologias de workflow predefinidos são utilizadas para gerir processos, verificar e aprovar documentos ou atividades, e encaminhar documentos de modo controlado entre utilizadores. Estes sistemas apresentam-se como tecnologia de suporte ao negócio, eleita para a automatização de processos.

As principais funcionalidades de um sistema de informação desta natureza são: interfaces de acesso normalizado; arquivos de documentos numa hierarquia adaptável, com base em tecnologias e protocolos de segurança e confidencialidade; associação de documentos uni e bidirecional; associação de mensagens de correio eletrónico a documentos; gestão de

revisões e edições de um documento; configuração de acesso, permissões e perfis para utilizadores; motor de busca de documentos de fácil utilização, contribuindo para a pesquisa rápida de documentos; criação de templates de documentos; gestão de fluxos de documentos adaptável; tecnologia de workflow que admite a edição, verificação, aprovação e encaminhamento de documentos; visualização e edição dos diagramas de estados alusivos aos fluxos documentais; calendário de eventos e agenda de contactos integrados no sistema. Do ponto de vista deste sistema, o workflow implementado em que o encaminhamento é automático e que todos os intervenientes passam a ter acesso à informação é o seguinte:

Fluxograma 2: Workflow Arranque de uma ação de formação de formação



A implementação de um sistema com estas características potenciaram ao MODATEX uma gestão deste serviço mais eficiente, sob princípios de maior transparência pois, conforme já abordado logo no início do relatório, este princípio permite a qualquer momento observar a organização do serviço em matéria da realização da formação, na medida que os DTP poderão ser consultados com um acesso à rede interna do centro independentemente do local de realização da formação. Por exemplo: numa auditoria é possível aceder a todos os DTP, possibilitando uma Accountability (prestação de contas) eficaz e simples.

De um modo simples e intuitivo é possível em qualquer momento é possível verificar em que fase se encontra o processo, o que torna o indicador de Tracking progress bastante favorável, em matéria de e-government.

Nesta medida, a solução de implementação de um sistema documental estruturado com workflows predefinidos é encarada como uma inovação transformacional e, muitas vezes, altamente disruptiva, mas tal impacto na organização permitiu a grandes saltos em matéria de desempenho e de produtividade.

### 3. Execução de Atividade

Em termos históricos apresenta-se, por Unidade Orgânica e Modalidade, a evolução da atividade formativa desde o início do MODATEX (01 de julho de 2011) e da empregabilidade desde 2013, ano em que se iniciou o registo deste índice.

Os quadros seguintes mostram a evolução do indicador Volume de Formação e a taxa de crescimento do mesmo indicador.

Quadro 5 – Volume de Formação e respetiva taxa de crescimento anual

	2011	2012	2013	%	2014	%	2015	%
Porto	74.699	254.554	280.413	10,2%	348.750	24,4%	472.954	35,6%
Lisboa	58.396	151.872	204.503	34,7%	207.761	1,6%	227.094	9,3%
Covilhã	69.553	229.667	270.348	17,7%	287.001	6,2%	249.978	-12,9%
Barcelos	10.220	76.478	108.829	42,3%	140.168	28,8%	133.804	-4,5%
Vila das Aves	15.233	101.684	141.574	39,2%	130.524	-7,8%	111.964	-14,2%
<b>Total MODATEX</b>	<b>228.100</b>	<b>814.255</b>	<b>1.005.666</b>	<b>23,5%</b>	<b>1.114.203</b>	<b>10,8%</b>	<b>1.195.794</b>	<b>7,3%</b>

Quadro 6 – Evolução do Volume de Formação por cada Modalidade de Formação

	2011	2012	2013	%	2014	%	2015
Aprendizagem	2.138	13.723	77.666	466,0%	122.966	58,3%	113.649
Cursos Especialização Tecnológica	6.768	6.539	...	...	...	...	21.961
Educação e Formação de Jovens	32.075	42.560	34.431	-19,1%	38.848	12,8%	10.575
Educação e Formação de Adultos	85.136	349.877	333.031	-4,8%	150.278	-54,9%	71.448
Formação Modular Certificada	70.047	257.447	180.053	-30,1%	149.147	-17,2%	165.859
Formação Modular Certificada_Vida Ativa	...	...	275.533	...	581.503	111,0%	777.457
Formação para Inclusão	...	19.217	7.447	-61,2%	...	...	...
Formação em Língua Portuguesa para Estrangeiros	1.989	14.206	7.857	-44,7%	7.929	0,9%	7.015
Formação Complementar_RVCC	13.347	26.605	...	...	...	...	...
Fundo Europeu de Apoio à Globalização	...	27.312	11.952	-56,2%	...	...	...
Formação Contínua_Extra-CNQ	16.600	56.770	77.696	36,9%	63.533	-18,2%	27.830
<b>Total MODATEX</b>	<b>228.100</b>	<b>814.255</b>	<b>1.005.666</b>	<b>23,5%</b>	<b>1.114.203</b>	<b>11%</b>	<b>1.195.794</b>

### 3.1 Avaliação da atividade formativa

O MODATEX realiza semestralmente a Avaliação Após-Venda das ações de formação e serviços prestados com o objetivo de conhecer o grau de satisfação dos ex-formandos e empresas, avaliando igualmente em que medida pode melhorar e inovar nos serviços. Assim, no final de 2015 foram enviados por e-mail inquéritos aos formandos que frequentaram ações terminadas durante o 1º semestre de 2015 e às empresas onde se desenvolveram prestações de serviço concluídas no mesmo período.

Em relação aos formandos, e dado que nem todos facultaram o seu contacto, foram enviados 452 inquéritos (num universo de 991), tendo o MODATEX obtido 86 respostas (19%). Covilhã, Lisboa e Porto foram as unidades orgânicas com maior percentagem de respostas recebidas. Em termos de modalidades de formação, o maior número de resposta ocorreu por parte de ex-formandos da modalidade de Formação Modular Certificada.

O questionário era composto por seis questões, todas elas fechadas. A primeira pergunta dizia respeito à forma como ficaram a saber da existência do MODATEX e a maioria dos inquiridos referiu que tal tinha acontecido através de amigos. O site foi também referido por um elevado número de participantes no inquérito.

Na questão relacionada com o grau de satisfação relativamente à formação do MODATEX, os ex-formandos eram convidados a fazer uma avaliação numa escala entre 1 (Mau) e 5 (Excelente), sendo analisados pontos como Atendimento e Seleção dos Formandos, Aplicabilidade dos Conhecimentos Adquiridos, Credibilidade/ Qualidade do MODATEX, Qualidade de Formação, (Re)integração no mercado de trabalho e Outros. Os quatro

primeiros indicadores receberam uma avaliação superior a 4, mas todos os outros tiveram também nota positiva.

A terceira questão dizia respeito à empregabilidade pós-formação. Dada a curta dimensão da amostra e o facto de a maioria das respostas não dizerem respeito a formandos que frequentaram ações qualificantes, as conclusões a retirar são bastante limitadas. Ainda assim, refira-se que Barcelos foi a Unidade Orgânica que registou maior índice de empregabilidade. “Segue o MODATEX nas redes sociais?” – Esta era a quarta questão deste inquérito: 72% reponderam afirmativamente, sendo que este número é maior entre os ex-formandos do Porto.

Uma dos dados mais positivos deste inquérito surge através da resposta à pergunta: “Recomendaria o MODATEX?”. Todos os participantes responderam afirmativamente.

A última questão dizia respeito ao interesse dos ex-formandos em receberem a newsletter do MODATEX, pergunta que teve uma resposta positiva por parte de 52,3% dos ex-formandos. No âmbito desta Avaliação Após-Venda, foram igualmente enviados questionários para as entidades onde o MODATEX prestou serviços. Foram enviados 39 inquéritos, mas apenas 12,82% responderam. As questões diziam respeito ao grau de satisfação com o serviço prestado, que devia ser avaliado numa escala de 1 (Insatisfeito) a 6 (Muito Satisfeito). Foram avaliados indicadores como Satisfação do Serviço Prestado, Conhecimento que tem sobre o Plano de Atividades que o MODATEX pode executar, Acompanhamento realizado pelo Centro do serviço prestado, Adequação dos Procedimentos relacionados com a faturação, Qualidade da intervenção técnica dos serviços prestados, Cumprimento dos Requisitos solicitados e Relação do custo/qualidade dos serviços técnicos praticados pelo Centro.

Assim, e pelo que foi possível verificar, os clientes do MODATEX estão satisfeitos com os serviços prestados, sendo que a média de todas as respostas é de 5,51 numa escala de 1 a 6. Destaca-se o indicador “Relação do custo/qualidade dos serviços técnicos praticados pelo MODATEX” que teve uma avaliação de 6 em todos os questionários recebidos. Abaixo desta média está apenas o indicador “Conhecimento que tem sobre o Plano de Atividades que o MODATEX pode executar”.

Os inquiridos foram também convidados a deixar as suas sugestões para melhoria dos serviços do MODATEX, mas esta questão aberta não teve nenhuma resposta.

### 3.2 Inserção profissional dos formandos do MODATEX

Apresenta-se neste quadro a evolução da inserção profissional à saída da formação do MODATEX e da respetiva taxa face aos certificados, desde de 2013 (ano de início de apuramento desta informação):

Quadro 7 – Nº Certificados e resultados de inserção profissional

Modalidade Formação	certificados				com inserção profissional				sem inserção profissional				outra situação															
	2013	2014	2015	total	2013	2014	2015	total	2013	2014	2015	total	2013	2014	2015	total												
Aprendizagem	--	8	26	34	--	--	1	12,9%	12	46,2%	13	38,2%	--	--	7	20,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%						
Educação Formação de Adultos	254	114	54	422	73	28,7%	49	43,0%	11	20,4%	122	28,9%	166	65,4%	47	41,2%	36	66,7%	213	50,5%	15	5,8%	18	15,8%	7	13,0%	33	7,8%
Formação Modular Certificada_Vida Ativa	104	147	197	448	6	5,8%	30	28,4%	94	47,7%	36	8,0%	74	71,2%	107	72,8%	101	51,3%	181	40,4%	24	23,1%	10	6,8%	2	1,0%	34	7,6%
Formação Modular Certificada_Vida Ativa   <i>Formar para Empregar</i>	303	312	298	913	239	78,9%	280	89,7%	212	71,1%	519	56,8%	55	18,2%	30	9,6%	86	28,9%	85	9,3%	9	3,0%	2	0,6%	0	0,0%	11	1,2%
Fundo Europeu Apoio à Globalização	66	--	--	66	4	6,1%	--	--	4	6,1%	62	93,9%	--	--	--	--	62	93,9%	0	0,0%	--	--	--	--	--	--	0	0,0%
<b>Total MODATEX</b>	<b>727</b>	<b>581</b>	<b>575</b>	<b>1.883</b>	<b>322</b>	<b>44,3%</b>	<b>360</b>	<b>62,0%</b>	<b>329</b>	<b>57,2%</b>	<b>682</b>	<b>36,2%</b>	<b>357</b>	<b>49,1%</b>	<b>191</b>	<b>31,9%</b>	<b>237</b>	<b>41,2%</b>	<b>548</b>	<b>29,1%</b>	<b>48</b>	<b>6,6%</b>	<b>30</b>	<b>5,2%</b>	<b>9</b>	<b>1,6%</b>	<b>78</b>	<b>4,1%</b>

Apesar de variável em função do ano de análise, os dados de inserção profissional, em 2015, atingiram mais de 57% do número de certificados. Em termos cumulativos, o Centro apresenta uma taxa de inserção profissional superior a 36%.



## **1. Caracterização da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV)**

Para se poder entender melhor a dinâmica da atividade do MODATEX, será importante realçar que a evolução que o setor da ITV tem apresentado nos últimos anos e que tem tido um forte impacto no desenvolvimento da oferta formativa do Centro.

Segundo análise do CENIT, os produtos têxteis e vestuário representaram, em 2014, uma proporção de 10% do total das exportações portuguesas de bens, cifrando-se nos 4,62 mil milhões de euros. Apesar da recuperação que tem sido registada no valor das exportações de têxteis e vestuário, a quota no total das exportações de bens tem decrescido, tendo-se verificado uma quebra em relação aos 19% de 2000 e aos 13% de 2005. De referir que as exportações totais de bens cresceram 54,7% entre 2005 e 2014, enquanto as exportações de têxteis e vestuário aumentaram 12,7% em igual período.

De acordo com os dados do INE, o valor das exportações portuguesas de têxteis e vestuário evidenciou uma subida de 7,7% em 2014 relativamente ao ano anterior. Este resultado surge na sequência de um aumento de 8,0% nas exportações destinadas ao mercado da União Europeia (UE), enquanto as exportações para os mercados Extra-UE registaram um aumento de 6,2%. A análise aos dados para as exportações em quantidade revela uma subida de 4,7% no volume das exportações de têxteis e vestuário em 2014 relativamente a 2013. As exportações destinadas ao mercado da UE representaram 82% do valor exportado, ficando cifradas nos 3,81 mil milhões de euros, enquanto as exportações destinadas ao mercado Extra-UE representaram 18% do valor exportado e ascenderam aos 0,81 mil milhões de euros. O valor das exportações portuguesas de têxteis e vestuário registou uma evolução positiva no primeiro trimestre de 2015, evidenciando uma subida de 2% relativamente ao período homólogo de 2014.

### **1.1 Principais mercados de destino**

Considerando o conjunto das exportações portuguesas de têxteis e vestuário, verifica-se que o principal mercado de destino é a Espanha, com uma proporção de 31,4% em 2014 e um valor na ordem dos 1,45 mil milhões de euros. O segundo lugar é ocupado pela França, com uma proporção de 13,6% e um valor na ordem dos 630 milhões de euros. Nas posições

seguintes surgem o Reino Unido com uma proporção de 9,2%, a Alemanha com 8,6% e os EUA com 4,9%.

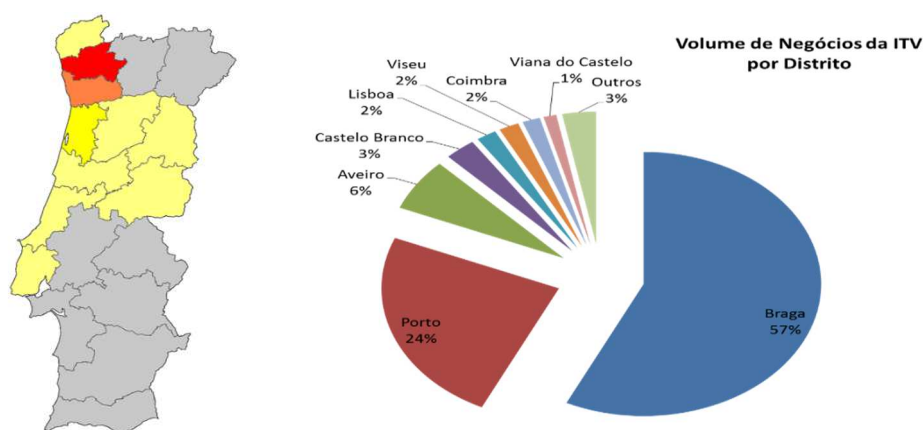
De salientar ainda que, entre os 10 principais destinos das exportações portuguesas de têxteis e vestuário, apenas dois são mercados extracomunitários: EUA e Angola (5.<sup>a</sup> e 9.<sup>a</sup> posição). A lista dos principais destinos das **exportações de vestuário** é também liderada pela Espanha, seguida pela França, Reino Unido, Alemanha, Itália, Países Baixos, Suécia, Bélgica, EUA e Angola. Entre as alterações destaca-se a subida da França para a 2.<sup>a</sup> posição desde 2007 e a descida da Alemanha para a 4.<sup>a</sup> posição desde 2012. De destacar também o ganho de representatividade de Angola (que passou da 17.<sup>a</sup> posição em 2005 para a 10.<sup>a</sup> posição em 2014).

### 1.2.1 Importações de têxteis e vestuário

A balança comercial portuguesa é tradicionalmente excedentária no conjunto das matérias têxteis e suas obras, apresentando em 2014 uma taxa de cobertura de 128%. De referir que ao longo do período de 2005 a 2014, a taxa de cobertura nas matérias têxteis e suas obras registou a proporção mínima em 2010 (112%) e a máxima em 2005 (136%).

De acordo com os dados do INE, observou-se em 2014 uma subida de 8,1% no valor das importações portuguesas de produtos têxteis e vestuário, ficando estas cifradas nos 3,61 mil milhões de euros.

Gráfico 11 - Volume de negócios da ITV por Distrito em Portugal Continental



\*Dados estimados pela ATP, com base nos indicadores INE. \*\*Dados de 2013.

Conforme se pode visualizar no mapa e gráfico n.º11, Portugal tem empresas que trabalham em todos os subsectores da indústria têxtil e do vestuário, algumas das quais são unidades verticais, embora na sua maioria sejam pequenas e médias empresas, todas bem conhecidas pela sua flexibilidade e resposta rápida, know-how com qualidade e inovação. Localizam-se maioritariamente no Norte de Portugal (Porto, Braga, Guimarães e Famalicão), mas também se encontram algumas na área da Covilhã dedicadas aos produtos de lã.

A fileira têxtil é um sector de atividade extenso e multifacetado, com apostas na criatividade e no conhecimento científico e técnico nos mais variados âmbitos, desenvolve e fabrica produtos para aplicações tão diferenciadas quanto podem ser o têxtil-lar, o vestuário casual, os fornecimentos para o habitáculo automóvel e o fabrico de fibras de reforço estrutural de compósitos para a aeronáutica. Para concretizar aplicações e ter sucesso no mercado global e competitivo, a indústria têxtil tem de inovar quotidianamente em materiais, tecnologias, processos industriais e modelos de negócio.

A proposta de valor futuro para o Sector, centra-se em objetivos estratégicos para uma indústria de excelência, dirigida a nichos de mercado de alto valor acrescentado. A fidelização de clientes, a diversificação nos mercados e a internacionalização do negócio, são os principais fatores positivos no desenvolvimento da atividade e a concorrência desleal e sem regras, os custos energéticos, o ambiente de incerteza, a qualificação dos trabalhadores e os custos ambientais representam os principais fatores negativos na exploração do negócio (ATP, 2014).

Como caminhos para a ITV destacam-se a Marca, Tecnologia e “Private Label”:

- a) **MARCA:** Aposta na moda na ótica de criação de coleções próprias, distinguidas por marcas e relacionadas com o consumidor final através da constituição de redes de retalho.
- b) **TECNOLOGIA:** Diversificação industrial no sector, desenvolvendo competências no domínio dos têxteis técnicos e funcionais, assentes na investigação e desenvolvimento e na inovação tecnológica.
- c) **PRIVATE LABEL:** A maioria da ITV continuará a fazer “private label”, oferecendo soluções ou serviços, nos quais está compreendida a capacidade industrial, entre muitas outras competências, como o desenvolvimento de produto – incluindo aqui a moda, a coleção estruturada, a logística e o “sourcing” internacional.

Neste contexto e por intermédio das mutações descritas, as linhas de orientação estruturante do MODATEX terão de integrar continuamente alterações sistemáticas aos seus desígnios estratégicos, no sentido de acompanhar as permanentes mudanças do contexto económico do setor ITV.

Partindo da necessidade e da urgência de acompanhar as mudanças sentidas no sector, o MODATEX procurou investir numa ferramenta de gestão que lhe permitisse uma ação intencional e deliberada, visando alinhar a estrutura interna de recursos humanos e tecnológicos em objetivos concertados, de suporte à contínua modernização do novo centro na resposta e serviço aos clientes. Foi neste enquadramento que foi decidido avançar para o desenvolvimento de um plano estratégico a 3 anos (2015/17).

## **2. O Plano Estratégico do MODATEX – 2015/17**

A formulação do plano estratégico procurou responder à condição de envolvência de todos os colaboradores, com base no conhecimento adquirido ao longo dos quatro anos de desenvolvimento do “projeto” MODATEX e da capacitação sobre a metodologia Balanced Scorecard (BSC) que a organização realizou junto de todos os seus colaboradores.

No período entre Outubro de 2014 e junho de 2015, o centro procurou de uma forma concertada desenhar qual a melhor forma de desenvolvimento para o triénio 2015/17, tendo sempre presente a avaliação das fraquezas/ameaças, e procurando maximizar as oportunidades/pontos fortes.

A metodologia BSC assenta num mapa que não é mais do que uma representação visual da estratégia de uma organização. Mapa estratégico que ilustra como essa organização planeia realizar a sua missão e visão através de uma cadeia de valor relacionada com a melhoria contínua.

Neste processo foi definido, em primeiro lugar um planeamento ajustado à organização que envolveu a totalidade dos colaboradores. Num universo de cerca de 100 profissionais, com funções e perfis tão diversos, incluíram-se análises de desempenho nos níveis operacional, tático e estratégico. O objetivo geral foi o de acrescentar valor ao resultado final da formação que decorreu ao longo de 3 meses.

A estratégia adotada embora definida pelos órgãos de gestão, era nitidamente desconhecida pela grande maioria dos colaboradores, como certamente em muitas organizações. A cultura

organizacional que foi identificada estava alinhada com os propósitos da Gestão. Neste enquadramento alinhamento à estratégia teve de ser reforçado com as chefias envolvidas, tendo sido determinante a sua inclusão nos grupos de trabalho como simples participantes. Este modelo de governação implicou, naturalmente, riscos mas os resultados finais podem ser considerados muito satisfatórios.

De referir ainda que a partilha de conhecimento foi amplamente discutida e generalizada, independentemente das habilitações escolares que cada colaborador possuía. Todos investiram muitíssimo, num esforço coletivo de melhoria organizacional e aprendizagem inovadora.

As reformulações, propostas recolhidas, revisões e repensamento da estratégia existente, deram origem a contributos que largamente ultrapassaram a (in)compreensão inicial de tal obrigatoriedade.

Os índices elevados de satisfação e de motivação geral em contexto de trabalho, redundaram objetivos em múltiplos benefícios para toda a organização. E tudo isto de uma forma clara, com uma linguagem simples e, ao mesmo tempo, envolvente.

O objetivo geral da concertação dos projetos apresentados pelas diversas equipas foi cumprido.

Qualquer que seja a metodologia a ser implementada na organização, este modelo permitiu reunir todos os instrumentos de gestão existentes, associando numa única visão, objetivos, indicadores, iniciativas, independentemente da sua origem ou estrutura de dados. Trata-se sem dúvida, de uma abordagem inovadora, independente da tecnologia que a suporta, numa orientação por áreas de negócio, sendo transversal a toda a organização.

O plano estratégico desenvolvido revelou-se fundamental para o reforço da focagem dos esforços coletivos em objetivos comuns, conjugando a utilização eficiente e coordenada dos meios disponíveis, imprescindíveis para ultrapassar os desafios nos próximos anos.

Os pilares de desenvolvimento da estratégia do Centro continuarão a ter o enfoque nos Clientes, consubstanciados nos mesmos princípios da melhoria contínua, envolvimento e alinhamento da organização, sob uma perspetiva de aprendizagem contínua

O princípio da melhoria contínua mantém-se como parte essencial do ciclo de Planeamento, sendo o sistema de Gestão da qualidade um fator de diferenciação estratégica que permitirá ao MODATEX alcançar a Visão da organização. A Visão do MODATEX foi partilhada por toda a comunidade envolvente, fazendo com que todos se sintam (co)responsáveis pelo

futuro que se constrói no presente, como o Centro de Referência para a Qualificação do setor Têxtil e Vestuário de Portugal.

## **2.1 Análise de Contexto Estratégico**

O sucesso estratégico de uma organização depende muito da satisfação de quem é servido (formandos ou empresas) e de quem serve o centro para o exercício da sua atividade. Os stakeholders são indivíduos, grupos de interesse e organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveito próprio.

São, no fundo os intervenientes que podendo, irão influenciar a atividade e a estratégia do Centro.

A matriz que se apresenta no Anexo 5 foi construída com base no nível de interesse e no poder de influência de cada um dos stakeholders.

De destacar o Cliente Estado, indicado na matriz, com uma autoridade na medida em que estabelece as linhas estratégicas orientadoras da política ativa de emprego “Formação Profissional” e que ainda define os critérios de financiamento aos Centros Protocolares.

Outros dois stakeholders de destaque são os Formandos e as Empresas do sector para as quais o Centro presta serviço de formação, uma vez que são eles que definem a Oferta da Formação, ao manifestarem sistematicamente as suas preferências e identificar as suas necessidades formativas.

Por último mas não menos importante, o stakeholder interno considerando os Recursos Humanos internos e externos necessários para satisfazer as necessidades de quem procura o Centro (Formandos e Empresas), correspondendo às orientações estratégicas para a Formação Profissional do Estado para o sector da têxtil e vestuário.

Analisar o ambiente no qual se atua é o primeiro passo para criar uma estratégia para se atingir o que se pretende, ou seja Liderar na Qualificação para o setor têxtil e vestuário. Focalizando a entidade neste horizonte, o MODATEX antes de perceber como lá chegar tem de perceber qual o meio envolvente e quais as suas fragilidades e pontos fortes.

A análise SWOT foi, igualmente, um importante instrumento para entender a empresa, o serviço, a organização, e o respetivo mercado ou ambiente, contrastando as suas “Forças” e as suas “Fraquezas” com as “Oportunidades” e as “Ameaças” nesse mercado ou ambiente sectorial, conforme Anexo 6. Desta análise, os elementos mais expressivos são os seguintes:

Forte dependência de financiamento público – Este ponto em análise é particularmente sentido ao nível das repercussões das alterações efetuadas no quadro normativo das entidades públicas num contexto de défice orçamental. Este enquadramento de forte redução do financiamento público torna a renovação tecnológica do parque de equipamento do centro pouco exequível o que poderá acarretar ameaças acrescidas, na medida em que o MODATEX terá que equacionar outras formas de deter o conhecimento técnico atualizado, sem esse modelo de financiamento (Ex: parcerias com marcas de equipamentos técnicos que têm interesse em deter RH atualizados e fidelizados com essas marcas). Por outro lado, considera-se que poderá ser uma ameaça combatida, através de uma aproximação mais eficaz junto do tecido empresarial, o qual poderá contribuir para o acréscimo das receitas próprias e por essa via reduzir a dependência do financiamento público.

Concorrência – A especialização do MODATEX em determinadas competências técnicas, é fortemente impulsionada pela concorrência que ao ser disputada no mercado, exige que o centro aposte fortemente na formação profissional como instrumento para a aquisição sustentada de conhecimentos e competências que permitam aos colaboradores o desempenho qualificado das suas funções.

Redução de Formandos – Na sua essência poderá ser uma ameaça pela redução do financiamento público que deverá ser combatida pelo MODATEX, caso contrário poderá colocar a entidade num patamar de fraca justificação de existência.

O enquadramento legislativo em matéria de RH na Administração Pública como o congelamento de carreiras e impedimento de contratação de novos colaboradores é fulcral para a possibilidade de tendencialmente os RH poderem ficar desajustados em matéria de competências técnicas, colocando o centro numa posição de fragilidade perante o mercado de resposta às empresas do sector. Esta situação é particularmente acrescida pela elevada média de idade dos trabalhadores do MODATEX.

Como interação positiva sobre as Ameaças e Oportunidades, obtemos os seguintes pontos fortes:

Concorrência – Esta dimensão foi considerada também como oportunidade, uma vez que se considera que a mesma neste âmbito é combatida pelo facto do Centro deter know-how para toda a fileira do sector, em contraste com a concorrência.

Internacionalização – Fortemente em implementação por via dos projetos transnacionais, com probabilidades de expansão para outros Países, associado à Internacionalização de muitas empresas do sector de Portugal.

Relançamento do Cluster nas exportações portuguesas – Forte articulação com o sector empresarial, permitindo ao centro prestar serviço para a fileira, apoiando as empresas no reforço/relançando as suas posições no mercado internacional.

Reconhecimento Internacional da Moda Portuguesa – Esta dimensão é fortemente beneficiada com a articulação permanente com outras Escolas de Moda, permitindo o MODATEX poder validar os seus programas e tendências formativas, através de partilha de conhecimentos e experiências.

Valorização das Profissões mais tradicionais do setor da ITV – Sendo um setor com o volume de emprego mais significativo e tradicional, tem associado a existência de estereótipos de algumas profissões do sector, as quais deverão ser desmistificadas e dignificadas, através do contributo do Plano de Comunicação do Centro, Parcerias ao nível do Cluster Têxtil, Tecnologia e Moda, assim como pela adaptação de cursos às novas Tecnologias e a novos modelos de organização da Formação preconizados pelo Sistema de Gestão da Qualidade.

## **2.2 Acompanhamento Estratégico**

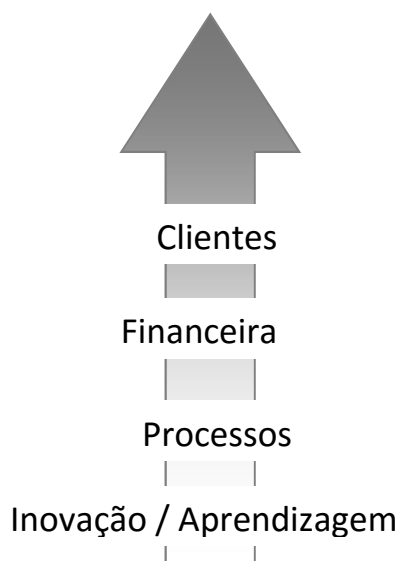
A metodologia BSC permite a identificação dos problemas e das causas de eventuais desvios ao preconizado, focalizando a Organização a estruturar-se em torno de objetivos. Este acompanhamento no curto/médio prazo potencia a performance estratégica do Centro, minimizando o impacto dos desvios identificados, atuando em tempo útil, bem como a disseminação da estratégica do Centro, envolvendo e alinhando os colaboradores em torno dos objetivos estratégicos.

A sua tradução estratégica consiste na materialização da metodologia BSC através do Mapa Scorecard ou Mapa Estratégico, onde numa matriz, os objetivos da organização são posicionados, em resultado do cruzamento dos vetores estratégicos com as perspetivas.

Os objetivos serão avaliados através de indicadores, e as quatro perspetivas características do BSC, são, do ponto de vista da Missão do MODATEX, hierarquizadas do seguinte modo:



Quadro 8 – Alinhamento das Perspetivas do Mapa Estratégico do MODATEX



Esta perspetiva de desenvolvimento da atividade do MODATEX encontra-se explanada tendo em vista três vetores estratégicos:

Otimizar a estrutura interna e financeira;

Valorizar socialmente a qualificação profissional;

Reforçar a ligação ao tecido empresarial.

Decorrente da análise efetuada, o plano estratégico definido será consubstanciado através perspetiva da Aprendizagem focalizada no Cliente, uma vez que o MODATEX é uma organização em constante mutação, aberto às constantes influências externas e como entidade de formação profissional, atento/preocupado com as preferências da procura, promove o equilíbrio com a oferta de formação.

De seguida, é apresentada a explicitação das perspetivas vs objetivos estratégicos, bem como o Mapa Estratégico com as diversas interligações entre os objetivos definidos, tendo por base o horizonte temporal de 2015/17.

Quadro 9 – Perspetivas vs Objectivos Estratégicos do MODATEX 2015/17

Perspectivas		Objectivos
Clientes	Como satisfazer os clientes que usufruem da formação realizada pelo MODATEX; das empresas que requisitam formação à medida, bem como um atendimento personalizado	Promover o reconhecimento do Modatex nacional e internacionalmente
		Promover a satisfação dos clientes
		Promover a inovação e adaptação da oferta formativa e/ou serviços
Financeira	Como contribuir para o Sistema de Gestão da Qualidade reforçando outputs dos Sistemas Informáticos, tornando as estruturas de suporte mais eficientes e eficazes	Melhorar a gestão financeira
		Aumentar a capacidade financeira através de receitas próprias
Processos	Como redesenhar a engenharia de processos do Sistema de Gestão da Qualidade, permitindo uma maior racionalização e optimização dos recursos existentes	Otimizar processos de gestão
		Otimizar as infraestruturas
		Promover a Comunicação organizacional
Aprendizagem	Como motivar e qualificar os colaboradores do MODATEX, com o objectivo da melhoria dos processos internos, melhoria do desempenho, qualificação técnica adequada e optimização dos Sistemas de Informação	Incentivar o Desenvolvimento de competências
		Promover a aquisição de novas competências

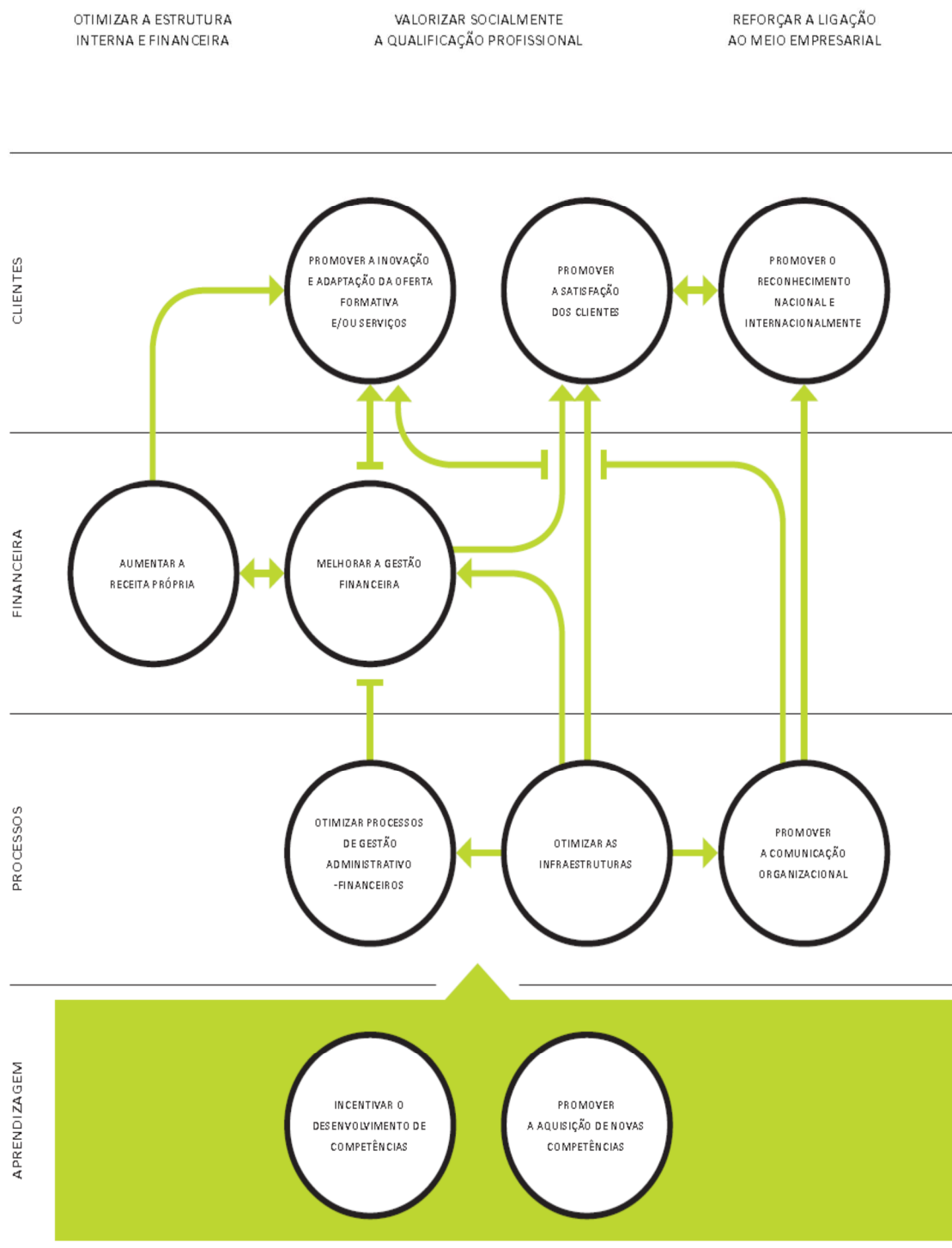
A evolução da envolvente interna e externa da organização faz com que seja essencial uma abordagem integrada da problemática da gestão do desempenho. Elementos como o sistema de gestão estratégica e as aplicações informáticas de apoio devem ser equacionados de modo a maximizar a proposta de valor do MODATEX.

Como pilar fundamental, o centro agrega a satisfação e preparação dos colaboradores como base para a estruturação de toda atividade a desenvolver, composta através da definição de processos e do ponto de vista financeiro, orientado para os Clientes.

O MODATEX deverá rentabilizar as suas estruturas internas, com colaboradores competentes e motivados, devidamente focalizados nos objetivos da organização, desenvolvendo a sua atividade formativa de qualidade e fornecendo resposta qualificante às necessidades sentidas por todo o setor têxtil e vestuário. Para este efeito, o centro, sempre focalizado nos seus Clientes deverá estar próximo e procurar ativamente ser considerado parceiro no desenvolvimento das competências junto do tecido empresarial da fileira do têxtil, vestuário, confeção e lanifícios.

De forma a garantir o sucesso da implementação do plano estratégico, é imprescindível o acompanhamento, no curto prazo, da implementação e execução da estratégia.

Quadro 10 – Mapa Estratégico do MODATEX 2015/17



## **Reflexões Finais**

Inserido no sector da Indústria Têxtil e do Vestuário (ITV), que atualmente enfrenta desafios sem precedentes, respeitantes à envolvente internacional, cuja abolição das quotas à importação deixa reptos a fatores concorrenciais cada vez mais associados à inovação e à investigação de novos produtos ou técnicas, o MODATEX, enquanto centro de formação, assume estas mudanças igualmente como desafios na qualificação dos recursos humanos do sector, procurando colmatar necessidades formativa de perfis profissionais mais flexíveis e ajustados às exigências da atualidade.

Neste contexto, a formação profissional destinada ao sector procura dar resposta a esses desafios, apostando no desenvolvimento de modelos de qualificação inovadores e para a inovação, por forma a capacitar os recursos humanos, que são o fator chave para alcançar melhorias na produtividade, qualidade dos produtos e redução dos custos de produção.

O MODATEX procura conjugar estes múltiplos elementos críticos, numa busca de modelos e processos de ação formativa orientados para as exigências do setor, aliando o sentido de modernidade de ser um Centro (ainda) novo, ao passado, ao prestígio e à conjugação virtuosa das competências dos três centros de formação extintos (CITEX, CIVEC e CILAN).

Neste enquadramento, o MODATEX tem investido nas seguintes áreas de intervenção:

- a) Criação/desenvolvimento de uma estratégia mobilizadora de jovens para rejuvenescimento do sector através da captação de candidatos à formação, baseado na metodologia da Promoção da Formação, como interface de recrutamento e integração em estágios/prática em contexto de trabalho e inserção profissional pós-qualificação;
- b) Incorporação da metodologia de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências na organização do MODATEX, fortemente associada à certificação, profissionalmente qualificada, para o sector
- c) Foco na Formação Prática em Contexto de Trabalho como modalidade essencial na capacitação e inserção profissional dos jovens e do rejuvenescimento do setor.
- d) Articulação permanente com as Associações Empresarias de referência no sector (e segundas outorgantes do protocolo de criação do centro), na identificação de áreas críticas de atuação, procurando antecipar as necessidades emergente e urgentes do forte crescimento da ITV

- e) Colaboração continuada com os Centros de Emprego e Formação das áreas de implantação do MODATEX (sede, delegações e polos), visando a adequação das respostas formativas às ofertas de trabalho identificadas, procurando que a capacitação para o exercício das atividades (quer nos apoios à contratação, quer nos estágios profissionais) decorra sempre em “ambiente industrial”, preferencialmente na própria empresa que integrará os desempregados.
- f) A notoriedade pública dos jovens formandos do MODATEX, repercutida nos múltiplos prémios e galardões recebidos ao longo destes 5 anos.

No ano em que se assinala o 5º aniversário do MODATEX, é obrigatório olhar para os últimos cinco anos e para o longo caminho percorrido desde 2011. Um percurso que enche de orgulho a equipa desta entidade, já que foram cumpridos os principais objetivos que levaram à criação do centro. A missão do novo centro está a ser realizada com maior eficácia e eficiência, crescendo em horas de formação e em número de formandos e formadores, com uma maior articulação com as empresas e com os serviços locais de emprego, incrementando a oferta formativa alargada agora a outros pontos do país.

A abertura de extensões de formação e a criação de projetos formativos como o Formar para Empregar são etapas importantes neste percurso, marcado também pelos desafios gerados pelo aumento da procura de recursos humanos qualificados e por uma maior necessidade de especialização. O elevado índice de empregabilidade dos formandos, os prémios alcançados e o reconhecimento nacional e internacional mostram claramente que o MODATEX é hoje uma instituição de referência na formação vocacionada para um sector que está em permanente crescimento e evolução.

O trabalho realizado nestes cinco anos traz também mais desafios e maior responsabilidade. O Centro deverá procurar prosseguir um percurso marcado pela exigência e pela excelência, continuando a ser um parceiro indispensável para o sucesso do sector ITV.

O sistema implementado no centro tem obtido o devido reconhecimento interno e externo, com resultados objetivamente mensuráveis e que têm permitido fornecer aos órgãos de gestão do centro um conjunto de indicadores essenciais às políticas de decisão.

MODATEX é uma entidade certificada pela APCER, como organismo nacional de certificação que desenvolve a sua atividade de certificação, aplicável a praticamente a todos os setores de atividade. Ser uma entidade formadora certificada significa que os seus

procedimentos e práticas estão de acordo com um referencial de qualidade específico passível de se comparar entre pares, nacional e internacionalmente.

Este foi um reconhecimento do envolvimento de todos os colaboradores do MODATEX, que só desta forma foi permitido alcançar os resultados neste curto espaço de tempo, permitindo o desenvolvimento de uma boa prática para outras entidades.

Para terminar e porque considero que este relatório poderá contribuir para memória futura, cito um excerto da comunicação aos colaboradores no encontro anual em 2012 do Sr. Presidente do Conselho de Administração do MODATEX, Dr. José Manuel Castro:

*“Os grandes acontecimentos da História quase só ficaram registados para sempre na pintura, na literatura e nos escritos. Os mais marcantes da nossa existência ficam gravados nas nossas memórias e é esta capacidade de narrar a nossa história, de lhe dar um sentido e uma interpretação que nos distingue dos outros seres (ditos) irracionais...*

*...Estes têm sido os primeiros anos dum tempo de (re)construção, reedificando um novo património que honra todo o passado e toda a memória, toda a história deste movimento, deste momento MODATEX.”*

## **Bibliografia e legislação**

### **Conceitos**

- Manual de Oslo – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação (OCDE, 2005)
- Delivering the European Advantage? ‘How European governments can and should benefit from innovative public services’, FINAL BACKGROUND REPORT May 2014, A study prepared for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology
- Jungwoo Lee (2010). 10 year retrospect on stage models of E-Government: A qualitative meta-synthesis. *Government Information Quarterly*, 27 (2010), 220–230;
- Keyenablers: technical preconditions to enhance eGovernment services in Europe
- European Comission (2014). Delivering the European Advantage? ‘How European governments can and should benefit from innovative public services’. FINAL BACKGROUND REPORT May 2014. A study prepared for the European Commission DG Communications Networks, Content & Technology.
- Gestão de Recursos Públicos: Orientação Para Resultados e Accountability, artigo na Revista Eletrônica da Reforma de Estado do Prof. Humberto Falcão Martins, setembro a outubro de 2005;
- Análisis y gestión de políticas públicas – Joan Subirats, Peter Knoepfel, Corinne Larrue e Frédéric Varone – Ariel, 2012;
- Gestão do Processo Político e Políticas Públicas – J.A. Oliveira Rocha – Porto Escolar Editora, 2010;

### **Formação profissional e ITV**

- Constituição da República Portuguesa - Lei n.º 1/2005, de 12 de agosto;
- A Lei de Bases do Sistema Educativo foi aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, e alterada pelas Leis n.º 115/97, de 19 de Setembro, 49/2005, de 30 de Agosto, e 85/2009, de 27 de Agosto.
- Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro da criação do Sistema Nacional de Qualificações;
- Decreto-Lei 140-D/86, de 14 de Junho – Sistema da Segurança Social;

- ATP (2014) Plano Estratégico Têxtil 2020 Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020;
- Acordo de Concertação Social – Compromisso para o crescimento, competitividade e emprego (janeiro 2012)

### **Centros Protocolares e MODATEX**

- Decreto-Lei 165/85 (Revisto pelo decreto-Lei n.º247/89, de 5 de agosto);
- Portaria n.º135/2011, de 4 de abril;
- Plano Estratégico MODATEX 2015/2017.

### **Links:**

MODATEX [www.modatex.pt](http://www.modatex.pt)

IEFP – [www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)

AMA: “Portugal continua no topo do “European e-Government Benchmark” (página acedida em [http://www.dgaj.mj.pt/sections/files/destaques9463/destaques-laterais/destaques/european-e-government/downloadFile/file/European\\_e-Government\\_Benchmark.pdf?nocache=1412783873.93](http://www.dgaj.mj.pt/sections/files/destaques9463/destaques-laterais/destaques/european-e-government/downloadFile/file/European_e-Government_Benchmark.pdf?nocache=1412783873.93)



## ANEXOS

**Anexo 1 - Portaria n.º135/2011, de 4 de abril –  
Protocolo de criação do MODATEX**

mas que regulamentem o exame único para a obtenção de carta de caçador e licença de uso e porte de arma, com as adaptações constantes nos mínimos seguintes.

2 — A prova teórica dos candidatos inscritos para realizar exame que declaram, até à data de publicação da presente portaria, não saber ler nem escrever é substituída por uma prova oral, a realizar em 2011, nos termos e condições definidos por despacho do presidente da Autoridade Florestal Nacional (AFN) e a publicitar no portal da AFN.

3 — A inscrição para a época especial de exame decorre de 1 de Abril a 31 de Maio do próprio ano a que respeita.

4 — Podem inscrever-se para a época especial referida no ponto anterior os candidatos mencionados no n.º 3 do artigo 6.º da Portaria n.º 123/2001, de 23 de Fevereiro, alterada pelas Portarias n.º 229/2002, de 12 de Março, e 1405/2008, de 4 de Dezembro, e, excepcionalmente, podem também ser admitidos os candidatos, residentes ou não no território português, que não se tenham inscrito para realizar exame na época normal de exames e, ainda, aqueles que tendo-se inscrito para a época normal não obtiveram aproveitamento na prova teórica da chamada na referida época.

5 — A época especial realiza-se no distrito de Lisboa.»

#### Artigo 2.º

##### Produção de efeitos

A presente portaria produz efeitos a partir do dia seguinte ao da sua publicação.

O Secretário de Estado das Florestas e Desenvolvimento Rural, *Rui Pedro de Sousa Barreiro*, em 22 de Março de 2011.

## MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

### Portaria n.º 135/2011

de 4 de Abril

O Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, instituiu o regime de formação em cooperação entre o Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P. (IEFP), e entidades do sector público, privado ou cooperativo que pretendam o desenvolvimento de acções de formação profissional, nele se consagrando que uma das formas através da qual aquela cooperação se concretiza consiste na celebração de protocolos com aquelas entidades tendo em vista a criação de centros de formação profissional com afinidade de responder às necessidades permanentes de formação num ou em vários sectores da economia.

Nessa conformidade e ao abrigo daquele diploma legal, o IEFP celebrou, ao longo dos anos, um conjunto de protocolos com diferentes entidades que conduziu à criação de uma rede de centros protocolares que integra actualmente 28 centros de formação de gestão participada.

Considerando o que antecede, foram celebrados protocolos entre o IEFP e:

A Associação Nacional das Indústrias Têxteis, Algodoeiras e Fibras, Associação Portuguesa das Indústrias de Malhas e Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção, que procedeu à criação do Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil (CITEX), homologado através da Portaria n.º 283/88, de 4 de Maio, alterada pelas

Portarias n.º 612/2001, de 21 de Junho, 513/2003, de 1 de Julho, e 1050/2003, de 23 de Setembro;

A Associação Portuguesa dos Industriais de Vestuário, que instituiu o Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confeção (CIVEC), homologado através da Portaria n.º 444/87, de 27 de Maio, alterada pela Portaria n.º 463/2003, de 6 de Junho; e

A Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios, que procedeu à criação do Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios (CILAN), homologado através da Portaria n.º 317/93, de 13 de Março.

O CITEX, o CIVEC e o CILAN são entidades criadas com a finalidade de promoverem actividades formativas vocacionadas para toda a fileira da indústria têxtil, vestuário, confeção, malhas e lanifícios, consubstanciando centros de formação profissional que concorrem, assim, para a valorização e qualificação dos recursos humanos de um dos sectores com maior tradição na economia portuguesa e com enorme peso ao nível do emprego e das exportações — o sector da indústria têxtil, do vestuário, confeção e lanifícios.

Neste quadro, considerando a necessidade de racionalizar e enriquecer a resposta formativa no que respeita ao sector empresarial em transformação acelerada, os outorgantes dos CITEX, CIVEC e CILAN, detentores de uma vasta experiência no desenvolvimento de actividades formativas e, reconhecendo a convergência das vocações dos Centros em apreço, no quadro da valorização dos recursos humanos e das respectivas actividades económicas de intervenção, acordaram na criação de um centro protocolar denominado Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios (MODATEX), que, na sequência da extinção daqueles, lhes sucede nas respectivas atribuições, ao nível da actividade formativa e demais actividades em curso.

O novo Centro resulta, assim, da união de esforços destes três organismos que agora se articula e concretiza, potenciando os efeitos que cada um visava prosseguir, e tem como atribuições desenvolver actividades de formação profissional num sector crucial e relevante para a actividade económica, concretamente, o sector da indústria têxtil, do vestuário, confeção e lanifícios.

Assim, e por força das disposições legais em vigor, torna-se necessário dotar aquele Centro de personalidade jurídica de direito público mediante a homologação do respectivo protocolo criador, bem como o proceder à extinção dos CITEX, CIVEC e CILAN.

Criando-se este novo Centro de Formação Profissional, há, ainda, que dispor sobre a sucessão do Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios (MODATEX) nas posições jurídicas e de património antes detidas e tituladas, pelos CITEX, CIVEC e CILAN, bem como sobre a matéria relativa ao destino e regime jurídico aplicável ao pessoal destas entidades.

Assim:

Manda o Governo, pelo Secretário de Estado do Emprego e da Formação Profissional, ao abrigo do disposto nos n.ºs 2 e 3 do artigo 10.º e no artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, o seguinte:

#### Artigo 1.º

##### Objecto

1 — A presente portaria procede à extinção do Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil (CITEX), do

Centro de Formação Profissional da Indústria de Vestuário e Confecção (CIVÉC) e do Centro de Formação Profissional para a Indústria de Lanifícios (CILAN) e define os procedimentos a observar necessários à cessação da respectiva actividade e ao destino dos seus recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

2 — A presente portaria procede ainda à homologação do protocolo que cria o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios (MODATEX), outorgado entre o IEFP, I. P., a Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção (ANIVEC/APIV), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL), cujo texto, devidamente enquadrado no regime previsto no Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, é publicado em anexo à presente portaria e da qual faz parte integrante.

#### Artigo 2.º

##### Sucessão

O MODATEX, adiante designado como centro integrador, sucede nas atribuições dos Centros de Formação Profissional identificados no n.º 1 do artigo 1.º, ao nível da actividade formativa e demais actividades em curso.

#### Artigo 3.º

##### Processo de extinção

1 — O processo de extinção compreende todas as operações e decisões que se mostrem necessárias à cessação das actividades dos centros extintos, do respectivo pessoal e à reafecção de todos os seus demais recursos.

2 — O processo decorre sob a responsabilidade do respectivo conselho de administração e deverá estar concluído no prazo máximo de 60 dias sucessivos, a contar da entrada em vigor da presente portaria.

3 — O conselho de administração e o director cessantes são responsáveis pela execução orçamental até ao termo do processo de extinção.

#### Artigo 4.º

##### Processo de integração

1 — O processo de integração das atribuições dos centros extintos no centro integrador deve estar concluído no prazo máximo de 90 dias sucessivos, a contar da data da entrada em vigor da presente portaria.

2 — A condução do processo e inerente responsabilidade cabe ao conselho de administração e director nomeados para o centro integrador, atentas as respectivas competências nos termos dos artigos 11.º e seguintes do Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, com a colaboração dos titulares de idênticos cargos dos centros extintos.

3 — As referências expressas no quadro legal vigente aos centros agora extintos devem considerar-se reportadas ao MODATEX.

#### Artigo 5.º

##### Processo de racionalização de efectivos

1 — O processo de racionalização de efectivos compreende todas as operações e decisões necessárias à avaliação dos recursos humanos dos centros extintos para efeitos de eventual decisão sobre o reconhecimento do seu desajustamento face aos novos objectivos, atribuições, actividades e necessidades de funcionamento do centro integrador.

2 — O processo a que se refere o número anterior inicia-se após a publicação da presente portaria, sob a responsabilidade de cada conselho de administração dos centros a extinguir e deve estar concluído no prazo máximo de 60 dias sucessivos, a contar da data da entrada em vigor da presente portaria.

3 — Na sequência do processo de racionalização de efectivos, os procedimentos a seguir são os previstos na legislação aplicável.

#### Artigo 6.º

##### Prazos

Se, findo o prazo fixado no n.º 2 do artigo 3.º, não estiverem ainda concluídas todas as operações ou tomadas todas as decisões ali previstas, designadamente as que se enquadram no disposto nos artigos 7.º a 12.º, o processo passa a decorrer, sem prejuízo de eventual responsabilidade disciplinar ou outra, sob a responsabilidade do centro integrador, cabendo ao conselho de administração e director, atentas as respectivas competências nos termos dos artigos 11.º e seguintes do Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, o exercício das competências atribuídas aos titulares de idênticos cargos dos centros extintos.

#### Artigo 7.º

##### Recursos financeiros

Os recursos financeiros dos centros extintos são reafectos à prossecução das atribuições e ao exercício das competências transferidas para o centro integrador.

#### Artigo 8.º

##### Direitos e obrigações

Com excepção dos direitos e obrigações de natureza laboral decorrentes do processo de reestruturação previsto no artigo 5.º, a titularidade dos demais direitos e obrigações, independentemente da sua origem ou natureza e desde que relacionados com a actividade dos centros extintos, transmitem-se para o centro integrador após a respectiva extinção.

#### Artigo 9.º

##### Bens imóveis

1 — Os bens imóveis dos centros extintos, incluindo os arrendados, são reafectos nos seguintes termos:

a) Ao centro integrador, se para tal forem necessários;  
b) A ratear em partes proporcionais às participações financeiras de cada um dos outorgantes dos protocolos revogados, no caso contrário.

2 — Para cumprimento do disposto no número anterior, o conselho de administração do centro integrador, coadjuvado pelos mesmos órgãos dos centros extintos, elabora lista dos bens imóveis nos 30 dias sucessivos, após a entrada em vigor da presente portaria, com indicação das reafecções e respectivas fundamentações, a remeter para parecer, ao IEFP, I. P.

#### Artigo 10.º

##### Bens móveis

Aos bens móveis dos centros extintos é dado o destino previsto no artigo anterior, com as necessárias adaptações.

**Artigo 11.º**

**Veículos**

Aos veículos dos centros extintos é dado o destino previsto no artigo 9.º, com as necessárias adaptações.

**Artigo 12.º**

**Bibliotecas, centros de documentação e arquivos**

1 — As bibliotecas, centros de documentação e arquivos dos centros extintos terão como destino o centro integrador.

2 — No caso de transferência de arquivos para cuja consulta seja necessário equipamento adequado existente no centro extinto, tal equipamento é juntamente transferido.

**Artigo 13.º**

**Procedimentos na reestruturação do património, direitos e obrigações**

A transferência de património, direitos e obrigações, prevista nos artigos anteriores, efectua-se com dispensa de quaisquer formalidades, salvo de registo, quando necessário.

**Artigo 14.º**

**Norma revogatória**

São revogadas:

a) A Portaria n.º 444/87, de 27 de Maio, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 468/2003, de 6 de Junho;

b) A Portaria n.º 283/88, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pelas Portarias n.º 612/2001, de 21 de Junho, 513/2003, de 1 de Julho, e 1050/2003, de 23 de Setembro;

c) A Portaria n.º 317/93, de 18 de Março.

**Artigo 15.º**

**Entrada em vigor**

A presente portaria entra em vigor 60 dias após a sua publicação.

O Secretário de Estado do Emprego e da Formação Profissional, *Valter Victorino Lemos*, em 24 de Março de 2011.

**ANEXO**

(a que se refere o n.º 2 do artigo 1.º)

**PROTOCOLO DE CRIAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA TÊXTIL, VESTUÁRIO, CONFECÇÃO E LANIFICIOS (MODATEX)**

Ao abrigo do disposto na alínea b) do artigo 2.º e nos n.ºs 2 e 3 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P. (IEFP, I. P.), adiante designado por primeiro outorgante, a Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção (ANIVEC/APIV), a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) e a Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL), adiante designadas por segundos outorgantes, é nesta data celebrado o protocolo que cria o Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário,

Confecção e Lanifícios (MODATEX), que se rege pelas cláusulas seguintes:

**CAPÍTULO I**

**Disposições gerais**

**I**

**Denominação**

O centro protocolar adopta a designação de Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios (MODATEX).

**II**

**Natureza e atribuições**

1 — O Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios (MODATEX), doravante designado por Centro, é um organismo dotado de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio.

2 — São atribuições do Centro promover actividades de formação profissional e de reconhecimento e validação de competências, a prestação de serviços e apoio técnico a entidades no âmbito do sector da indústria têxtil, do vestuário e dos lanifícios, prossequindo a seguinte missão:

a) Valorização dos recursos humanos conducente à qualificação, habilitação e aperfeiçoamento técnico dos profissionais, candidatos a profissões do âmbito da sua intervenção, preferencialmente, aqueles que se encontrem na condição de desempregados com vista ao encaminhamento para formações que lhes permitam o ingresso rápido no mercado de trabalho;

b) Valorização da capacidade empresarial, através do desenvolvimento de acções de consultoria e apoio técnico destinadas a empresas, associações empresariais, organizações de produtores ou outros agentes económicos e parceiros sociais que integrem o seu âmbito de intervenção, podendo, ainda, desenvolver acções de cooperação com entidades estrangeiras, tanto na área formativa como de apoio técnico.

3 — Na prossecução da respectiva missão, o Centro tem as seguintes competências:

a) Contribuir para a definição de estratégias, no domínio da valorização dos recursos humanos, no que respeita ao sector da indústria têxtil, do vestuário e dos lanifícios;

b) Assegurar a realização de formação profissional necessária à qualificação profissional, reconversão profissional dos activos e, ainda, promover o seu aperfeiçoamento profissional.

**III**

**Destinatários**

As acções promovidas pelo Centro são dirigidas:

a) Aos empresários, gestores, quadros e trabalhadores das empresas associadas dos segundos outorgantes;

b) Aos candidatos a profissões que se enquadrem no âmbito de atribuições do Centro, nomeadamente aqueles que se encontrem na condição de desempregados, com

vista ao encaminhamento para formações que lhes permitam o ingresso rápido no mercado de trabalho;

c) Aos dirigentes e trabalhadores das entidades outorgantes;

d) Outros parceiros identificados como estratégicos, no âmbito da missão e atribuições do Centro.

#### IV

##### Âmbito e duração

O Centro exerce a sua competência no território nacional e durará por tempo indeterminado.

#### V

##### Sede e delegações

1 — O Centro tem sede própria no Porto e duas delegações, em Lisboa e na Covilhã.

2 — Poderão ser extintas ou criadas novas delegações e pólos que se mostrem comprovadamente necessários, após obtida autorização do IEFP, I. P.

## CAPÍTULO II

### Estrutura orgânica

#### VI

##### Órgãos

A estrutura orgânica do Centro compreende os seguintes órgãos:

- a) O conselho de administração (CA);
- b) O director;
- c) O conselho técnico-pedagógico (CTP);
- d) A comissão de fiscalização e verificação de contas (CF).

#### SECÇÃO I

##### Do conselho de administração

#### VII

##### Composição

1 — O CA é constituído por seis elementos efectivos, todos com direito a voto quando em exercício efectivo de funções, três dos quais em representação do primeiro outorgante e os outros três em representação de cada uma das entidades que constituem o segundo outorgante.

2 — O presidente do CA do Centro é, necessariamente, um dos representantes do primeiro outorgante e, nas suas faltas ou impedimentos, será substituído por um dos outros representantes.

3 — O mandato dos membros do CA terá a duração de três anos, podendo ser renovável por igual período, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

4 — Sob proposta de cada um dos outorgantes, os membros do CA serão nomeados e poderão, a todo o tempo, ser exonerados, por despacho do Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social ou de quem tiver competência por ele delegada.

5 — Sem prejuízo do n.º 1 do presente artigo e apenas no primeiro mandato, as Associações ATP/AVIP e ANI-VEC poderão fazer-se representar por mais um elemento cada, sem direito a remuneração e a voto.

#### VIII

##### Competências

Compete ao CA exercer os poderes de administração, praticando todos os actos tendentes à realização das atribuições do Centro, cabendo-lhe, nomeadamente:

- a) Admitir, promover ou despedir o pessoal necessário ao funcionamento do organismo, sob proposta do director;
- b) Analisar e aprovar o plano de actividades, o orçamento ordinário e o relatório e contas do exercício;
- c) Aprovar e fazer cumprir os regulamentos internos;
- d) Delegar no director as competências que entender necessárias para o bom funcionamento do Centro e fiscalizar o exercício dessas competências;
- e) Definir as linhas de orientação que deverão pautar as acções do Centro;
- f) Responder pela gestão financeira das verbas concedidas para a instalação e equipamento, bem como para o funcionamento do Centro.

#### IX

##### Funcionamento

1 — O CA reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que o presidente o convocar por iniciativa própria ou a pedido de qualquer dos seus membros ou do director do Centro.

2 — As reuniões do CA serão dirigidas pelo presidente ou, na falta ou impedimento deste, pelo respectivo substituto, que será sempre representante do primeiro outorgante.

3 — O IEFP, I. P., terá no CA do centro protocolar um número de votos correspondente a 50% do total.

4 — O CA só reúne validamente desde que estejam presentes, pelo menos, um representante do primeiro outorgante e dois representantes das entidades que constituem o segundo outorgante.

5 — As deliberações do CA são tomadas por maioria de votos, possuindo o presidente voto de qualidade.

6 — O CA, por proposta de qualquer dos seus membros, pode decidir a realização de auditorias ou solicitar apoio às actividades do Centro, a qualquer dos outorgantes.

7 — De cada reunião será lavrada acta, a submeter à aprovação e assinatura do CA na reunião seguinte.

#### SECÇÃO II

##### Do director

#### X

##### Designação

1 — Sob proposta conjunta dos outorgantes e ouvido o CA do Centro, o director será nomeado e exonerado por despacho do Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social ou de quem tiver competência por ele delegada.

2 — O titular do cargo de director do Centro é nomeado em comissão de serviço por três anos.

#### XI

##### Competência

1 — A direcção do Centro cabe ao director, que é responsável pela gestão do pessoal e pela execução das deliberações do CA, a cujas reuniões deve assistir, embora sem direito de voto, quando para tal for convocado. A convocação será feita pelo presidente, por sua iniciativa ou a pedido de algum dos membros do CA.

2 — O director terá a seu cargo a gestão corrente do Centro, cabendo-lhe, designadamente:

- a) Organizar os serviços;
- b) Elaborar e submeter à apreciação do CA o plano de actividades e o orçamento, nos prazos fixados pelo IEFPI. P.;
- c) Despachar e assinar o expediente corrente;
- d) Propor ao CA a admissão, promoção e exoneração do pessoal;
- e) Exercer a acção disciplinar sobre o pessoal do Centro e seus utentes;
- f) Elaborar e submeter à apreciação do CA o relatório e contas do exercício anterior, com uma antecedência de 15 dias relativamente ao prazo legalmente estabelecido para entrega ao Tribunal de Contas;
- g) Manter o CA regularmente informado sobre o ritmo da execução do plano de actividades e da situação financeira do Centro, bem como dos eventuais desvios às provisões e objectivos;
- h) Propor ao CA todas as iniciativas que entenda úteis para o bom funcionamento e desenvolvimento do Centro, ainda que não constem do plano de actividades;
- i) Responder e responsabilizar-se perante o CA pela correcta utilização das verbas postas à disposição do Centro;
- j) Presidir às reuniões do conselho técnico-pedagógico (CTP).

3 — As admissões previstas na alínea d) do número anterior serão objecto de prévia autorização do primeiro outorgante e, no que tange ao respectivo processo de recrutamento e selecção, com recurso preferencial à rede de centros de emprego deste.

### SECÇÃO III

Do conselho técnico-pedagógico (CTP)

#### XII

##### Composição

1 — O CTP é constituído pelo director do Centro, que presidirá, e por um representante de cada outorgante.

2 — Os membros do CTP, cujo mandato é de três anos, renováveis, são nomeados e exonerados por despacho do Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social ou de quem tiver competência por ele delegada, mediante proposta dos outorgantes, após indicação das entidades por aqueles membros representadas.

#### XIII

##### Competência

O CTP é um órgão consultivo, ao qual compete dar parecer sobre os planos e programas dos cursos a ministrar, bem como proceder à elaboração de estudos, pareceres e relatórios sobre as actividades do Centro, podendo fazê-lo por sua própria iniciativa ou a pedido do CA.

#### XIV

##### Funcionamento

1 — O CTP reunirá ordinariamente de três em três meses e extraordinariamente sempre que o presidente o convocar, por sua iniciativa ou a pedido de qualquer dos seus membros.

2 — Das reuniões do conselho será lavrada acta.

3 — Os membros do CTP podem fazer-se acompanhar por especialistas quando tal se justifique em função da complexidade ou especificidade das matérias a tratar.

### SECÇÃO IV

Da comissão de fiscalização e verificação de contas (CF)

#### XV

##### Composição

1 — A CF é constituída por um representante do primeiro outorgante e por um representante de cada uma das entidades que constituem o segundo outorgante.

2 — A presidência da CF cabe ao representante do primeiro outorgante.

3 — O mandato dos membros da CF tem a duração de três anos, renováveis.

4 — Os membros da CF são nomeados e exonerados por despacho do Ministro do Trabalho e Solidariedade Social ou de quem tiver competência por ele delegada, sob proposta do outorgante que representam.

#### XVI

##### Competência

Compete à CF:

a) Apreciar e dar parecer sobre os orçamentos e contas do Centro;

b) Apreciar os relatórios de actividade e dar parecer sobre o mérito da gestão financeira desenvolvida;

c) Examinar a contabilidade do Centro;

d) Pronunciar-se sobre qualquer assunto de interesse que seja submetido à sua apreciação pelo CA.

#### XVII

##### Funcionamento

1 — A CF reunirá ordinariamente de três em três meses e extraordinariamente sempre que o presidente a convocar, por sua iniciativa ou a pedido de qualquer dos seus membros.

2 — A CF só poderá deliberar quando se encontrar presente pelo menos um representante de cada outorgante, cabendo ao presidente voto de qualidade.

3 — De todas as reuniões será lavrada acta.

4 — A CF poderá fazer-se assistir, se o entender conveniente, por auditores internos ou externos.

5 — No exercício da sua actividade, poderá a CF solicitar toda a informação adicional que entenda necessária.

6 — A convite do CA, poderão os membros da CF assistir, individual ou conjuntamente, às reuniões daquele conselho, embora sem direito de voto.

### CAPÍTULO III

#### Disposições financeiras

#### XVIII

##### Princípios de gestão criterios e de sustentabilidade económico-financeira

1 — O Centro adoptará uma organização financeira e contabilística, em cumprimento do Plano Oficial de Contabilidade Pública.

2 — O Centro implementará um sistema de contabilidade analítica que permita o apuramento do custo da formação.

3 — O primeiro outorgante, por um lado, e os segundos outorgantes, por outro, pagarão a comparticipação financeira que lhes competir para a cobertura das actividades do Centro, de acordo com o plano e orçamento aprovados.

4 — Para efeitos do disposto no número anterior, o Centro elaborará mensalmente o orçamento de tesouraria, subdividido em despesas de funcionamento e capital, que enviará ao primeiro outorgante.

5 — O Centro obriga-se a adoptar princípios de gestão criteriosos e de sustentabilidade económico-financeira, nomeadamente:

a) Cumprir a missão e objectivos que lhe tenham sido determinados, de forma económica, financeira, social e ambientalmente eficiente, atendendo a parâmetros exigentes de qualidade, com respeito pelos princípios de responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, de serviço orientado para o público e de satisfação das necessidades dos seus utentes;

b) Melhorar a eficiência no uso dos recursos escassos;

c) Planear o investimento de acordo com as necessidades da formação e com as disponibilidades financeiras;

d) Desenvolver sistemas e tecnologias de informação que disponibilizem informação em tempo útil, possibilitando a decisão operacional e estratégica sustentada;

e) Dotar os profissionais de conhecimentos na área económico-financeira, com especial enfoque nos profissionais que exercem cargos de chefia intermédia;

f) Analisar criteriosamente as variações (face ao período homólogo e face ao orçamento) dos principais custos do Centro, detectar as causas dessas variações e adoptar planos.

6 — O Centro obriga-se a adoptar política de melhoria, nomeadamente:

a) Estabelecer um plano de redução de 30% dos efectivos a cinco anos, que deverá ser sujeito a aprovação do primeiro outorgante até ao final do 3.º mês após a nomeação do CA e do director;

b) Estabelecer políticas de melhoria de forma a garantir níveis de serviço e indicadores de qualidade crescente, tendo em vista a obtenção de um nível elevado de utilização de recursos, sobretudo os humanos.

## XIX

### Instrumento de gestão previsional e de controlo de gestão

A gestão do Centro será disciplinada pelos seguintes instrumentos:

a) Planos de actividades e orçamentos anuais;

b) Relatórios trimestrais de controlo orçamental e de actividades, abrangendo os aspectos financeiros e técnicos;

## XX

### Plano de actividades e orçamentos anuais e relatórios de controlo orçamental

1 — O Centro preparará, por cada ano económico, o plano de actividades e os orçamentos anuais, os quais deverão ser completados com os desdobramentos necessários para permitir a descentralização de responsabilidade e

adequado controlo, bem como a apreciação de indicadores respeitantes aos resultados atingidos pelas actividades realizadas.

2 — As propostas de planos de actividades e os orçamentos anuais deverão ser enviados aos outorgantes, nos prazos fixados pelo IEFP, I. P., devendo os mesmos dar a sua aprovação de princípio no prazo de 90 dias.

3 — O plano de actividades e orçamento, acompanhados do parecer da CF, serão aprovados em definitivo no prazo de 30 dias após a aprovação do plano e orçamento do IEFP, I. P.

4 — Os relatórios de controlo orçamental devem ser apresentados ao CA do Centro no prazo de 15 dias após o término do período a que se referem e remetidos aos outorgantes nos 15 dias subsequentes.

## XXI

### Documentos de prestação de contas

1 — Anualmente, com referência a 31 de Dezembro, serão elaborados os documentos de prestação de contas, que compreenderão:

a) Relatório do CA sobre as actividades e a situação do Centro;

b) Balanço analítico;

c) Demonstração de resultados;

d) Mapa de fluxos financeiros;

e) Parecer da CF.

2 — Os documentos referidos no número anterior serão complementados com outros elementos de interesse para apreciação da situação do Centro, nomeadamente:

a) Anexo ao balanço e demonstração de resultados;

b) Mapa de origem e aplicação de fundos;

c) Mapas sintéticos relativos ao grau de execução do programa anual de actividades e orçamento anual;

d) Outros indicadores significativos das actividades do Centro directamente relacionadas com os programas de formação e outras actividades realizadas durante o exercício.

3 — Os elementos de prestação de contas deverão ser enviados à CF, para parecer, até fins de Fevereiro do ano seguinte e enviados pelo CA do Centro ao conselho directivo do primeiro outorgante e ao órgão de direcção de cada um dos segundos outorgantes com a antecedência de 15 dias relativamente ao prazo legalmente estabelecido para entrega no Tribunal de Contas.

4 — Os saldos apurados no fim do exercício transitarão para o ano seguinte.

## XXII

### Recitas e despesas

1 — As despesas com as instalações e equipamento do Centro poderão ser suportadas até 100% pelo primeiro outorgante.

2 — A cobertura das despesas de funcionamento do Centro, a suportar pelo primeiro outorgante, não poderá exceder 95%, competindo aos segundos outorgantes assumir a restante comparticipação, de modo equitativo.

3 — As importâncias pagas a título de inscrição nos cursos integram a comparticipação dos segundos outorgantes.



4 — As receitas provenientes da venda de produtos ou da prestação de serviços constituem receitas do Centro, que serão deduzidas na devida proporção de comparticipação dos segundos outorgantes referida no n.º 2.

#### CAPÍTULO IV

##### Disposições diversas

###### XXIII

###### Representação

O Centro obrigar-se-á pelas assinaturas de dois membros do CA, devendo uma delas ser obrigatoriamente a do presidente efectivo ou substituto e a outra de um representante de um dos segundos outorgantes.

###### XXIV

###### Resolução unilateral

A resolução unilateral do protocolo por qualquer das entidades outorgantes não confere direito a qualquer indemnização, sem prejuízo do dever de ressarcir eventuais danos quando a resolução seja injustificada.

###### XXV

###### Incumprimento

O incumprimento não justificado por qualquer dos outorgantes das obrigações assumidas, no âmbito do presente protocolo, pode determinar a sua exclusão por deliberação do conselho de administração do IEFP, I. P., sujeita a homologação do Ministro do Trabalho e da Solidariedade ou de quem tiver competência por ele delegada.

###### XXVI

###### Extinção

1 — Quando as razões o justificarem, o Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social ou quem tiver competência por ele delegada poderá determinar a cessação da

sua actividade e consequente extinção, mediante proposta de qualquer outorgante, aprovada pelo conselho de administração do IEFP, I. P.

2 — Em caso de extinção, o património do Centro será rateado pelos outorgantes, em partes proporcionais às respectivas comparticipações financeiras.

###### XXVII

###### Alterações ao protocolo

O CA do Centro poderá propor aos outorgantes as necessárias alterações e aditamentos a este protocolo, devendo, em caso de acordo, proceder-se às respectivas alterações, a homologar e publicar nos mesmos termos deste protocolo.

###### XXVIII

###### Adesão ao protocolo

Mediante proposta fundamentada pelo CA do Centro, poderão os outorgantes autorizar futuras adesões de outras entidades a este protocolo.

###### XXIX

###### Entrada em vigor

O presente protocolo entra em vigor depois de assinado pelas entidades outorgantes e homologado pelo Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social ou por quem tiver competência por ele delegada.

Lisboa, ... de ... de ... — Pelo Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P. (IEFP, I. P.), *Francisco Câmara Madelino*. — Pela Associação Nacional das Indústrias do Vestuário e Confecção (ANIVEC/APIV): *Alexandre Monteiro Pinheiro* — *António Pedro de Brito e Cunha Amorim Alves*. — Pela Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP): *João Oliveira da Costa* — *Fernanda Maria da Rocha Lima Valente*. — Pela Associação Nacional dos Industriais de Lanifícios (ANIL), *José Alberto Vieira Robalo Fonseca*.

**Anexo 2 - Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de maio -  
Regime Jurídico dos Centros Protocolares**

b) A análise rigorosa, pelas instituições de segurança social, dos pedidos dos respectivos beneficiários ou de quem os substitua, formulados nos termos da alínea a) do n.º 2 do artigo 13.º do Decreto Regulamentar n.º 14/81, de 7 de Abril.

8 — Mantém-se em vigor o Despacho Normativo n.º 4/84 em tudo o que não seja contrariado pelo presente despacho.

9 — O presente despacho produz efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1985.

Ministérios da Educação e do Trabalho e Segurança Social, 24 de Abril de 1985. — O Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Educação, *António de Almeida Costa*. — A Secretária de Estado da Segurança Social, *Maria Leonor Couceiro Pizarro Beza de Mendonça Tavares*.

## MINISTÉRIO DO TRABALHO E SEGURANÇA SOCIAL

Decreto-Lei n.º 165/85  
de 16 de Maio

Com o presente diploma, o Ministério do Trabalho e Segurança Social pretende dar enquadramento jurídico a uma das grandes linhas orientadoras da actual política de formação profissional, que consiste na obrigação que o Estado pretende assumir de prestar apoio técnico, pedagógico e financeiro a quaisquer entidades dos sectores público, cooperativo ou privado que desenvolvam ou venham a desenvolver acções de formação profissional.

Os normativos até agora existentes, com destaque para o despacho do Secretário de Estado do Emprego de 9 de Outubro de 1979, nunca foram assumidos na integralidade do seu alcance e dimensão, não tendo passado de instrumentos ao serviço de apoios casuísticos e pontuais, não se tendo por isso reflectido significativamente ao nível da elaboração dos orçamentos e programas de actividades do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Assim, não tem havido neste domínio uma política que pelas suas características estruturantes e agressivas contrarie a tendência para a actuação denominadamente casuística.

O plano de modernização da economia portuguesa e a próxima adesão de Portugal à CEE são projectos que por si impõem a necessidade de adequação da nossa legislação e prática profissional às exigências e dinâmica de uma economia onde é altamente excedentária a mão-de-obra não qualificada e se detectam grandes défices de trabalhadores semiqualeificados, qualificados e altamente qualificados, além de quadros médios, chefias intermédias e quadros e chefias superiores.

Tal situação impõe que o aparelho de formação profissional extra-escolar tutelado pelo Ministério do Trabalho e Segurança Social dinamize e apoie a curto prazo programas ambiciosos de semiqualeificação de mão-de-obra, em simultâneo com programas de reconversão profissional e de formação nos domínios das novas tecnologias, nomeadamente no contexto da sua introdução nas unidades empresariais.

Encarada assim a formação profissional como agente essencial ao desenvolvimento e não como simples factor de ajustamento entre a oferta e a procura de emprego, ela apresenta-se como uma tarefa a ser participada por todos os agentes sociais e económicos, já que esta perspectiva envolve, além de um aumento notável na capacidade e produtividade do sistema de formação, alterações de natureza qualitativa, capazes de assegurar a resposta a situações concretas.

O presente diploma procura, pois, responder ao conjunto destas preocupações, disciplinando e normalizando o apoio técnico-financeiro do Estado através da celebração de protocolos e acordos, respondendo os primeiros a necessidades permanentes de formação profissional e originando a criação de centros protocolares e os segundos ao desenvolvimento de acções específicas de formação profissional.

Finalmente, este diploma aponta para a ligação estreita da formação profissional a uma política global de emprego, impõe a adopção de orçamentos-programa como metodologia de planeamento e atende às disposições regulamentares do Fundo Social Europeu, permitindo, face aos problemas da conjuntura, a definição anual de novos programas e ou de prioridades dentro do conjunto dos programas nele previstos.

Nestes termos:

O Governo decreta, nos termos da alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o seguinte:

### CAPÍTULO I

#### Objecto e formas de cooperação

Artigo 1.º — 1 — O presente diploma define o regime jurídico dos apoios técnico-financeiros por parte do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) à formação profissional em cooperação com outras entidades.

2 — A formação profissional em cooperação estabelece-se através da celebração de acordos e protocolos.

Art. 2.º Para efeitos do presente diploma considera-se:

- a) Acordo, o contrato celebrado entre o IEFP e quaisquer entidades do sector público, cooperativo ou privado com o objectivo de desenvolver acções específicas de formação profissional;
- b) Protocolo, o contrato celebrado entre o IEFP e quaisquer entidades do sector público, cooperativo ou privado com a finalidade de responder às necessidades permanentes de formação profissional de um ou vários sectores da economia.

Art. 3.º A cooperação emergente da celebração de acordos será prosseguida com o apoio das estruturas públicas estaduais, privadas, cooperativas ou protocolares existentes.

Art. 4.º — 1 — A cooperação emergente da celebração de protocolos será prosseguida através de centros protocolares sectoriais, intersectoriais, regionais, inter-regionais e interempresas.

2 — Para suporte técnico-pedagógico da rede de centros protocolares deverá ser criado um centro proto-

colar de formação de formadores e de desenvolvimento curricular com os seguintes objectivos:

- Estudo e investigação aplicada e respectiva difusão;
- Formação de formadores, monitores, conceptores de programas, técnicos de orientação profissional e de agentes de desenvolvimento;
- Desenvolvimento curricular;
- Banco de programas;
- Tecnologia da formação.

Art. 5.º — 1 — A formação profissional, a promover através da celebração de acordos e protocolos, será prosseguida através dos seguintes programas:

- a) Formação inicial de jovens, incluindo designadamente a aprendizagem, os programas de emprego/formação e as bolsas de formação;
- b) Acções de qualificação profissional;
- c) Acções de aperfeiçoamento e reciclagem;
- d) Reconversão de trabalhadores, provocada pela introdução de novas tecnologias ou situação de crise do sector;
- e) Formação relacionada com planos de desenvolvimento regional e local, visando a criação de novas actividades e empregos;
- f) Acções de formação para a criação de novos empregos;
- g) Formação visando o desenvolvimento do artesanato;
- h) Formação e integração de quadros recém-diplomados;
- i) Formação em gestão;
- j) Projectos experimentais e inovadores no domínio da formação profissional;
- l) Acções de formação visando as mulheres que desejam retomar uma actividade profissional;
- m) Acções de formação visando a inserção dos deficientes no mercado do trabalho;
- n) Acções de formação visando os trabalhadores migrantes;
- o) Acções de formação visando promover a igualdade no acesso ao emprego de homens e mulheres;
- p) Acções de formação de formadores, conceptores de programas, agentes de desenvolvimento e técnicos de orientação profissional;
- q) Programas de investigação aplicada no domínio da formação profissional;
- r) Outras acções superiormente consideradas relevantes para o desenvolvimento da formação profissional.

2 — O IEFP exerce o controle pedagógico, técnico e financeiro, sem prejuízo da competência da Inspeção-Geral do Trabalho.

Art. 6.º — 1 — As entidades que pretendam candidatar-se ao apoio técnico-financeiro do IEFP devem reunir, cumulativamente, as seguintes condições:

- a) Terem capacidade e idoneidade para desenvolver, em cooperação, os programas a que concorrem;
- b) Terem cumprido as obrigações assumidas nos termos de eventuais apoios do Ministério do Trabalho e Segurança Social nos últimos 3 anos, nomeadamente a apresentação do relatório de execução e de contas;

- c) Não serem devedores ao Estado, ao IEFP, ao Fundo de Desemprego e à Segurança Social de quaisquer contribuições, reembolsos ou quotizações.

2 — Por despacho do Ministro do Trabalho e Segurança Social poderão ser dispensadas as condições previstas nas alíneas b) e c) do número anterior desde que as entidades candidatas acordem num plano de regularização das obrigações aí referidas.

Art. 7.º — 1 — As entidades que pretendam candidatar-se ao apoio técnico-financeiro deverão apresentar um pedido ao IEFP, com menção expressa dos seguintes elementos:

- a) Identificação completa do requerente, com indicação da sua natureza jurídica;
- b) Indicação do(s) programa(s) a que concorrem;
- c) Caracterização da acção de formação, nomeadamente quanto à finalidade, duração, conteúdos, objectivos, modalidades, número e qualificação das pessoas envolvidas, instalações e outros meios a utilizar, custos previsionais, apoios técnicos e financeiros pretendidos e demais elementos julgados relevantes para a apreciação do pedido;
- d) Apresentação dos formulários fornecidos pelo IEFP devidamente preenchidos, de acordo com os programas escolhidos.

2 — Os pedidos de apoio devem ser apresentados ao IEFP até 15 de Julho do ano anterior ao do início de execução do(s) respectivo(s) programa(s).

Art. 8.º — 1 — Até 20 de Julho, o IEFP aprecia os pedidos que lhe forem apresentados e elabora proposta fundamentada, sobre a qual recairá decisão no prazo de 30 dias.

2 — A apreciação das propostas deve ter em conta os seguintes elementos:

- a) Situação do mercado de emprego nas profissões em causa, nos aspectos quantitativos e qualitativos e perspectivas de evolução;
- b) Acções de formação a realizar em regiões, sectores e profissões consideradas prioritárias no sentido da redução das assimetrias regionais;
- c) Utilidade económica e social da acção;
- d) Melhor e mais rápida promoção profissional dos beneficiários da formação;
- e) Áreas de formação não abrangidas pelo IEFP, directamente ou em cooperação, ou que o sejam de forma insuficiente;
- f) Urgência imposta por razões de ordem tecnológica ou social;
- g) Iniciativas de agrupamentos de empresas ou outras entidades tendo em vista o melhor aproveitamento colectivo dos recursos a empregar;
- h) Importância relativa da empresa ou entidade requerente na região ou sector em que estiver inserida.

Art. 9.º — 1 — A decisão sobre os pedidos é proferida no prazo de 30 dias a contar da apresentação da proposta referida no n.º 1 do artigo anterior.

2 — Nos 15 dias a seguir à decisão referida no n.º 1 serão celebrados acordos tipificados entre o IEFP e as diversas entidades beneficiárias.

## CAPÍTULO II

## Do protocolo e centros protocolares

Art. 10.º — 1 — Os centros protocolares são organismos dotados de personalidade jurídica de direito público com autonomia administrativa e financeira e património próprio.

2 — Os centros protocolares são criados pelo protocolo que os institui, adquirindo personalidade jurídica pela respectiva homologação por portaria do Ministro do Trabalho e Segurança Social.

3 — O protocolo será publicado em anexo à portaria referida no número anterior.

Art. 11.º São órgãos dos centros protocolares:

- a) O conselho de administração;
- b) O director;
- c) O conselho técnico-pedagógico;
- d) A comissão de fiscalização e verificação de contas.

Art. 12.º Os membros dos órgãos referidos no artigo anterior são nomeados e exonerados por despacho do Ministro do Trabalho e Segurança Social, sob proposta das entidades outorgantes do protocolo.

Art. 13.º — 1 — A composição dos órgãos e as respectivas competências são definidas no protocolo que institui o centro protocolar.

2 — O IEFP terá no conselho de administração do centro protocolar um número de representantes igual a metade do total dos membros do respectivo órgão.

3 — Nos demais órgãos colegiais a composição será proporcional ao número de grupos outorgantes do protocolo.

4 — Os presidentes do conselho de administração e da Comissão de Fiscalização e Verificação de Contas serão sempre representantes do IEFP.

Art. 14.º O funcionamento dos centros protocolares fica sujeito às regras aplicáveis às empresas em tudo quanto não estiver especialmente previsto em contrário no protocolo que os institui.

Art. 15.º — 1 — O pessoal dos centros protocolares, incluindo o director, fica sujeito ao regime do contrato individual de trabalho.

2 — É proibido o exercício pelos trabalhadores dos centros protocolares de quaisquer outras funções remuneradas, salvo autorização especial nos termos da legislação em vigor.

3 — As remunerações, incluindo as dos membros dos órgãos referidos no artigo 11.º, estão sujeitas a tributação, nos termos legais.

4 — Na fixação e actualização das remunerações referidas no número anterior atender-se-á ao nível e condições praticado no sector empresarial público na área dos serviços.

5 — O conselho de administração estabelecerá, de acordo com o regime previsto no n.º 1, os regulamentos do pessoal dos centros protocolares.

Art. 16.º — 1 — Os funcionários e agentes do Estado, dos institutos públicos e das autarquias locais, bem como os trabalhadores das empresas públicas, podem ser chamados a desempenhar funções nos centros protocolares em regime de requisição ou de comissão de serviço com as garantias do seu lugar de origem e dos direitos nele adquiridos.

2 — Os trabalhadores dos quadros dos centros protocolares serão inscritos na respectiva instituição de

segurança social, salvo se, à data da admissão, estiverem inscritos na Caixa Geral de Aposentações e na ADSE, caso em que poderão optar pela manutenção do regime destas.

3 — Os membros dos órgãos referidos no artigo 11.º ficam sujeitos ao regime de segurança social dos trabalhadores independentes, salvo se exercerem as suas funções em regime de requisição ou comissão de serviço, caso em que poderão optar pelo regime que tinham na entidade requisitada.

Art. 17.º — 1 — O IEFP e demais entidades outorgantes participam no orçamento dos centros protocolares nos termos a definir em cada protocolo.

2 — A comparticipação financeira do IEFP não poderá ultrapassar 95 % das despesas correntes e 100 % das despesas de capital.

3 — Além das comparticipações referidas no número anterior, poderão constituir receitas dos centros protocolares quaisquer outras, previstas no respectivo protocolo.

Art. 18.º Em caso de resolução unilateral do protocolo por qualquer das entidades outorgantes não há direito a qualquer indemnização, sem prejuízo do direito ao ressarcimento de eventuais danos quando a resolução seja injustificada.

Art. 19.º — 1 — Os centros protocolares são extintos por portaria do Ministro do Trabalho e Segurança Social, nos termos a definir em cada protocolo.

2 — Em caso de extinção, o respectivo património será rateado em partes proporcionais às comparticipações financeiras dos respectivos outorgantes.

## CAPÍTULO III

## Dos acordos

Art. 20.º Os acordos de cooperação referidos no n.º 2 do artigo 9.º devem conter:

- a) Identificação dos outorgantes e seus representantes;
- b) Justificação e finalidades dos programas;
- c) Acções a desenvolver, seu início e termo;
- d) Meios técnicos, humanos e financeiros envolvidos e sua repartição pelos outorgantes;
- e) Formas de reembolso, em caso de empréstimo;
- f) Deveres das entidades beneficiárias, no que se refere a formas de acompanhamento e controlo das acções;
- g) Prazo de validade;
- h) Responsabilidade das entidades beneficiárias em caso de incumprimento.

Art. 21.º No quadro dos acordos, os apoios a conceder pelo IEFP podem revestir as seguintes modalidades:

- a) Apoio técnico, consistindo em assessoria de natureza promocional e organizacional, documentação pedagógica e acções formativas directas e indirectas;
- b) Apoio financeiro, sob a forma de subsídios e empréstimos.

Art. 22.º — 1 — Os subsídios a conceder pelo IEFP são fixados em 45 %, 60 % ou 75 % das despesas de funcionamento efectivas, de acordo com as prioridades estabelecidas nos termos do artigo 31.º e tendo em conta as disponibilidades financeiras daquele Instituto.

2 — As despesas referidas no n.º 1 cobrem exclusivamente o pagamento de:

- a) Remunerações de estagiários;
- b) Encargos com preparação, funcionamento e gestão das acções de formação profissional, designadamente:

Trabalhos preparatórios das acções de formação, estudos preparatórios, divulgação da acção;

Custos com a selecção, recrutamento e orientação de estagiários;

Matérias-primas, energia e despesas correntes de administração;

Formação de formadores, incluindo a monitoragem;

Despesas com pessoal docente, técnico não docente, administrativo e auxiliar;

Seguro com os estagiários;

Deslocações, alojamento e alimentação de estagiários;

Adaptação dos postos de trabalho em caso de inserção profissional dos trabalhadores deficientes;

Amortização das instalações e equipamento correspondente ao período de formação;

Avaliação de resultados.

3 — Os subsídios do IEFP podem excepcionalmente ser superiores a 75 % e incluir despesas de investimento em instalações e equipamento, designadamente em três situações:

- a) Quando as acções sejam desenvolvidas por instituições de investigação ou de formação consideradas de utilidade pública e sem fins lucrativos que, completando o papel do Estado, actuem em áreas consideradas fundamentais para o desenvolvimento da formação profissional;
- b) No caso de projectos experimentais e inovadores;
- c) Em acções de iniciativa do IEFP tendentes a avaliar ou a inovar o sistema de formação.

4 — Os subsídios são atribuídos em duas fracções:

- a) 50 % após a aprovação da acção;
- b) A parte restante após a apresentação pela entidade beneficiária de um relatório final de exercício, justificativo das despesas efectuadas.

5 — O relatório referido na alínea b) do número anterior deverá ser apresentado até 120 dias após o termo da acção correspondente.

Art. 23.º — 1 — As despesas de investimento em instalações e equipamento para actividades de formação serão objecto de apoio financeiro através de empréstimos a amortizar em prazo não superior a 6 anos.

2 — O IEFP poderá ceder, a título gratuito e por tempo determinado, instalações ou equipamento para actividades de formação.

Art. 24.º — 1 — As entidades beneficiárias de apoio técnico-financeiro ficam obrigadas a:

- a) Cumprir adequadamente todos os compromissos resultantes do acordo;
- b) Formalizar com os estagiários, antes de iniciar as acções, os instrumentos de contratação adequados, quando necessário;

c) Comunicar por escrito ao IEFP qualquer ocorrência no desenvolvimento de acções susceptível de influir na aplicação do acordo;

d) Facultar aos serviços competentes do IEFP, dentro do prazo referido no n.º 5 do artigo 22.º, um relatório final englobando contas e demais elementos técnico-financeiros respeitantes à aplicação do apoio recebido.

2 — No caso de apoio financeiro as entidades beneficiárias obrigam-se a:

- a) Contabilizar os valores que lhes forem atribuídos, em conta separada;
- b) Não desviar os apoios obtidos para fins diferentes dos que determinarem a sua concessão;
- c) Arquivar em processo próprio os documentos comprovativos das despesas efectuadas;
- d) Prestar contas no final das acções, nos termos do n.º 4 do artigo 22.º

Art. 25.º — 1 — O incumprimento do estabelecido nos acordos de cooperação, por causas imputáveis ao IEFP ou às entidades beneficiárias, pode determinar a resolução do acordo, bem como o pagamento ao lesado de uma indemnização pelos danos que daí resultarem.

2 — A resolução do acordo é homologada por despacho do Ministro do Trabalho e Segurança Social.

3 — A resolução do acordo só produzirá efeitos depois da respectiva notificação às entidades outorgantes.

4 — Sempre que as causas forem imputáveis à entidade beneficiária, a resolução implica o vencimento imediato dos empréstimos, salvo acordo em contrário.

Art. 26.º — 1 — As entidades beneficiárias podem denunciar o acordo com pré-aviso de 3 meses.

2 — A denúncia implica o vencimento imediato dos empréstimos sempre que os fundamentos de denúncia não forem justificativos de tal procedimento.

#### CAPÍTULO IV

##### Sanções

Art. 27.º Sem prejuízo de outras sanções aplicáveis:

- a) A produção de falsas declarações ou utilização de qualquer outro meio fraudulento por parte das entidades beneficiárias no sentido de obter ou manter os apoios previstos neste diploma serão punidas com a coima de 50 000\$ a 1 000 000\$;
- b) A aplicação dos apoios financeiros em fins diferentes dos que os determinaram é punida com coima de 100 000\$ a 3 000 000\$.

Art. 28.º As coimas previstas no artigo anterior são aplicadas pelo IEFP, revertendo o respectivo montante a seu favor.

Art. 29.º — 1 — Sempre que as entidades obrigadas ao reembolso dos empréstimos o não façam voluntariamente no prazo para o efeito indicado, será o mesmo obtido através de execução fiscal.

2 — O pedido de execução fiscal, a promover pelo Ministério Público em representação do IEFP, será

instruído com os seguintes documentos, que servirão de título executivo para todos os efeitos legais:

- a) Cópia autenticada do acordo de cooperação;
- b) Cópia autenticada do despacho referido no n.º 2 do artigo 25.º ou da denúncia referida no artigo 26.º

Art. 30.º Os créditos do IEPF resultantes da aplicação deste diploma gozam das seguintes garantias especiais:

- a) Privilégio mobiliário geral sobre os bens móveis do devedor, graduando-se logo após os créditos referidos na alínea a) do artigo 747.º do Código Civil;
- b) Privilégio imobiliário sobre os bens imóveis do devedor, graduando-se logo após os créditos referidos no artigo 748.º do Código Civil;
- c) Hipoteca legal sobre os bens imóveis do devedor, graduando-se nos mesmos termos da alínea a) do artigo 705.º do Código Civil.

Art. 31.º Até ao dia 15 de Maio de cada ano o IEPF fixará e divulgará:

- a) As linhas de orientação a seguir no ano seguinte no domínio da formação profissional;
- b) Os níveis de prioridade de cada programa referidos no artigo 5.º;
- c) Os montantes globais a atribuir à formação profissional em cooperação;
- d) As verbas previsíveis a atribuir a cada um dos programas ou a cada conjunto de programas.

#### CAPÍTULO V

##### Disposições finais e transitórias

Art. 32.º — 1 — Os acordos de cooperação em vigor à data da publicação deste diploma serão adaptados obrigatoriamente ao regime jurídico ora instruído logo que terminado o prazo da sua validade ou sempre que haja renegociação ou qualquer alteração aos textos dos respectivos acordos, sem prejuízo da adaptação imediata, desde que voluntária.

2 — Os programas de protocolos de cooperação em vigor à data da publicação deste diploma serão adaptados obrigatoriamente ao regime jurídico ora instituído até final do ano em curso.

Art. 33.º — 1 — No ano em curso, os prazos referidos nos artigos 7.º, 8.º, 9.º e 31.º serão, respectivamente, os seguintes:

Definição e divulgação de linhas de orientação, níveis de prioridade e montantes a atribuir à formação em cooperação — até 30 de Abril;  
Apresentação dos processos — até 15 de Julho;  
Apreciação — até 15 de Setembro;  
Decisão — até 15 de Outubro.

2 — Para o ano de 1986, os prazos referidos nos artigos 7.º, 8.º, 9.º e 31.º serão, respectivamente, os seguintes:

Definição e divulgação de linhas de orientação, níveis de prioridade e montante a atribuir à formação em cooperação — até 31 de Maio de 1985;  
Apresentação dos processos — até 1 de Setembro de 1985;  
Apreciação — até 31 de Outubro de 1985;  
Decisão — até 30 de Novembro de 1985.

Art. 34.º O disposto no artigo 22.º aplica-se igualmente ao programa de formação inicial de jovens em regime de aprendizagem.

Art. 35.º O presente diploma aplica-se às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, com as alterações decorrentes das transferências de competências do Governo da República para os governos regionais, sem prejuízo das adaptações que lhe venham a ser introduzidas por diploma regional.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 21 de Março de 1985. — *Mário Soares* — *Rui Manuel Parente Chancerelle de Machete* — *António de Almeida Santos* — *Amândio Anes de Azevedo*.

Promulgado em 2 de Maio de 1985.

Publique-se.

O Presidente da República, **ANTÓNIO RAMALHO EANES**.

Referendado em 6 de Maio de 1985.

O Primeiro-Ministro, *Mário Soares*.

**Anexo 3 - Caracterização do Efetivo MODATEX a  
31/12/2015**



Caraterização do Efetivo MODATEX a 31/12/2015

	2011	2012	2013	2014	2015
N.º Colaboradores ao Serviço a 31 Dez	132	109	104	100	97

N.º de saídas (até 31/12/2015)	
Caducidade do contrato a termo	17
Denúncia C.T. - iniciativa do trabalhador	5
Revog. C.T. - mútuo acordo	13

N.º Colaboradores por Local						
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Total
01-jan-15	36	28	24	6	5	99
31-dez-15	36	27	24	5	5	97
31-dez-15	37%	28%	25%	5%	5%	

Vínculo Contratual						
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Total
Nomeação	1	0	0	0	0	1
C. T. Tempo Indeterminado (Efectivo)	35	27	24	5	5	96
C. T. Termo Incerto	0	0	0	0	0	0
Taxa de Efectividade	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Taxa de contratação a termo	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Colaboradores por escalões etários							
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Global	Taxa
30 a 39	10	2	4	1	1	18	19%
40 a 49	14	9	11	2	2	38	39%
50 a 59	11	14	8	2	2	37	38%
> 59	1	2	1	0	0	4	4%
<b>Nível Médio Etário</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	

Colaboradores por Género							
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Total	
Masculino	5	3	5	0	2	15	15%
Feminino	31	24	19	5	3	82	85%
Taxa de emprego masculina	14%	11%	21%	0%	40%	15%	
Taxa de emprego feminina	86%	89%	79%	100%	60%	85%	

Colaboradores por antiguidade							
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Global	
0 - 10 anos	4	4	2	1	1	12	12%
11 - 20 anos	12	6	15	0	2	35	36%
21 - 30 anos	19	17	7	4	2	49	51%
> 30 anos	1	0	0	0	0	1	1%
<b>Nível Médio de Antiguidade</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	

Colaboradores por níveis de escolaridade							
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Total	
Até 3.º Ciclo EB	1	7	1	0	0	9	9%
Ens. Secund.	16	15	14	3	2	50	52%
Ens. Superior	19	5	9	2	3	38	39%

Colaboradores por níveis de qualificação							
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Total	
Quadros Sup.	15	4	7	1	2	29	30%
Quadros Médios	21	12	6	3	2	44	45%
Prof. Alt. Qualif.	0	7	9	1	1	18	19%
Prof. Especializ.	0	4	2	0	0	6	6%

Colaboradores por Categoria Profissional							
	Porto	Lisboa	Covilhã	Barcelos	Aves	Total	
Dirig. / Chefias	5	3	3	1	1	13	13%
Téc. Sup.	11	4	4		2	21	22%
Técnico	9	5	1	1		16	16%
Téc. Form.	11	4	5	2	1	23	24%
Téc. Admin.		6	9	1	1	17	18%
Outras categ.		5	2			7	7%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

## Anexo 4 - Recursos Físicos

RECURSOS FÍSICOS PARA FORMAÇÃO

Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios (MODATEX)

CAPACIDADE FORMATIVA INSTALADA NA SEDE

CAPACIDADE FORMATIVA DESENVOLVIDA NOS PÓLOS

CAPACIDADE FORMATIVA INSTALADA NA SEDE				CAPACIDADE FORMATIVA DESENVOLVIDA NOS PÓLOS				
SECCÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CAPACIDADE Nº FORMANDOS ANO	DESCRIÇÃO (1)	SECCÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CAPACIDADE Nº FORMANDOS ANO	DESCRIÇÃO (1)	Instalações e Local (alugadas, cedidas...)
1	Secção de Serralharia	Manutenção e Malhas	12	Oficina	Sala Teórica	Geral	14	Sala
2	Secção de Máquinas de Costura	Manutenção e Malhas	15	Oficina	Sala Prática de Peúgas e Meias	Manutenção e Malhas	7	Oficina
3	Secção de Máquinas Rectas Manuais	Manutenção e Malhas	7	Oficina	Sala Teórica	Geral	16	Sala
4	Secção Teares Circulares/Máquinas Rectas Electrónicas	Manutenção e Malhas	16	Oficina	Sala Teórica	Geral	18	Sala
5	Secção de Informática	Manutenção e Malhas	16	Sala Prática	Sala Teórica	Geral	18	Sala
6	Secção de Electrónica	Manutenção e Malhas	12	Oficina	Sala Teórica	Geral	18	Sala
7	Secção de Tecnologia de Confeção	Manutenção e Malhas	12	Sala	Sala prática de Corte	Desenvolvimento e Produção	16	Sala Prática
8	Sala de Tecnologia da Tricotagem	Manutenção e Malhas	16	Sala	Sala Teórica	Geral	16	Sala Teórica
9	Sala de Confeção 4	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática	Sala prática de Modelação e CAD	Desenvolvimento e Produção	12	Sala Prática
10	Sala de modelação 1	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática	Sala Prática de Modelação	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Teórico-Prática
11	Sala de Modelação 2	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática	Laboratório	Têxtil	14	Sala Prática
12	Sala de Formação	Desenvolvimento e Produção	10	Sala	Sala Prática de Informática	Geral	16	Sala Prática
13	Sala Teórica 4	Desenvolvimento e Produção	15	Sala	Sala prática de Confeção	Desenvolvimento e Produção	16	Sala Prática
14	Sala de Corte	Desenvolvimento e Produção	8	Sala Prática				
15	Sala de Formação	Desenvolvimento e Produção	20	Sala	Sala Teórica	Geral	16	Sala
16	Sala de Confeção 3	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática	Sala Teórica	Geral	15	Sala
17	Sala de Confeção 2	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática	Sala Teórica	Geral	15	Sala
18	Sala de Confeção 1	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática	Sala Teórica	Geral	8	Sala
19	Sala de Design Têxtil 3	Design	15	Sala Teórico-Prática	Sala Teórica	Geral	8	Sala
20	Sala de Informática	Design	8	Sala	Laboratório de Tinturaria	Têxtil	12	Sala Teórico-Prática
21	Sala Design - AudioVisuais	Design	8	Sala	Laboratório de Qualidade	Têxtil	6	Sala Teórico-Prática
22	Laboratório de Tinturaria e Qualidade/Estamparia	Têxtil	20	Sala Prática	Sala de Cad e Informática	Geral	12	Sala Teórico-Prática
23	Laboratório de Tinturaria e Qualidade	Têxtil	8	Sala Prática	Estamparia	Têxtil	13	Oficina
24	Laboratório de Fotografia	Têxtil	1	Sala Prática	Cozinha de Cores - Estamparia	Têxtil	3	Sala Prática
25	Sala de Modelação Assistida Por Computador	Desenvolvimento e Produção	12	Sala Prática	Fotogravura - Estamparia	Têxtil	16	Sala Prática
26	Sala Teórica 3	Geral	15	Sala	Laboratório de Fios e tecidos	Têxtil	5	Sala Prática
27	Sala Teórica 2	Geral	15	Sala	Sala de Formação de Tecelagem	Têxtil	8	Sala Prática
28	Sala Teórica 1	Geral	15	Sala	Tecelagem	Têxtil	8	Oficina
29	Sala de Design Moda III	Design	15	Sala Teórico-Prática	Sala de Confeção	Desenvolvimento e Produção	15	Sala Prática
30	Sala de Design Moda II	Design	15	Sala Teórico-Prática	Sala de Modelação	Desenvolvimento e Produção	12	Sala Prática
31	Sala de Design Moda I	Design	15	Sala Teórico-Prática	Sala de Máquinas de Costura	Manutenção e Malhas	12	Sala Prática
32	Sala de Design Têxtil I	Design	15	Sala Teórico-Prática				
33	Sala de Design Têxtil II	Design	15	Sala Teórico-Prática				
<b>TOTAL</b>		<b>441</b>			<b>TOTAL</b>	<b>380</b>		

(1) Indicar a que se destina - sala ou oficina

RECURSOS FÍSICOS PARA FORMAÇÃO

Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios (MODATEX)

CAPACIDADE FORMATIVA INSTALADA NA DELEGAÇÃO DE LISBOA

	SECÇÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CAPACIDADE N.º DE FORMANDOS / ANO	DESCRIÇÃO (1)
1	Teórica/Prática (Modelagem)	542	12	Oficina
2	Teórica/Prática (Modelagem)	542	12	Oficina
3	Teórica/Prática (Modelagem)	542	12	Oficina
4	Model. Comp./Informática	542	12	Informática
5	Teórica/Prática	-	12	Sala
6	Teórica/Prática	-	12	Sala
7	Atelier (a)	542	12	Oficina
8	Teórica/Prática (Design Moda/Modelagem)	542	15	Oficina
9	Informática	481	15	Informática
10	Informática	481	16	Informática
11	Costura I	542	12	Oficina
12	Costura II	542	12	Oficina
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
<b>TOTAL</b>			<b>154</b>	

CAPACIDADE FORMATIVA INSTALADA NA DELEGAÇÃO DA COVILHÃ

	SECÇÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	CAPACIDADE N.º DE FORMANDOS / ANO	DESCRIÇÃO (1)
	Teórica/Prática (Modelagem)	542	12	Oficina
	Informática	481	12	Informática
	Costura	542	12	Oficina
	Corte	542	12	Oficina
	Teórica/Prática	-	12	Sala
	Sala Formação Teórica	-	16	Sala
	Sala Formação Teórica	-	12	Sala
	Sala Formação Teórica	-	12	Sala
	Sala de Electrónica		12	Oficina
	Laboratório de Física	-	12	Oficina
	Laboratório de Química	-	12	Oficina
	Sala de Informática	481	12	Informática
	Sala de Informática	481	12	Informática
	Sala / Secção de Tinturaria		12	Oficina
	Secção de Urdissagem e Tecelagem		12	Oficina
	Oficina Serralharia - Manutenção		12	Oficina
	Sala / Secção de Fiação		12	Oficina
<b>TOTAL</b>			<b>208</b>	

(1) Indicar a que se destina - sala ou oficina

## Anexo 5 - Quadro de Stakeholders do MODATEX

STAKEHOLDERS (SH)		Expectativas dos SH em relação ao Organismo / Unidade	Oferta actual do Organismo / Unidade	Expectativa do Organismo / Unidade em relação aos SH	Oferta actual dos SH	Acções a tomar (oportunidades de melhoria)
INTERNIOS	Conselho de Administração e Direcção	Cumprimento dos objectivos fixados.	Alcance dos objectivos fixados.	Liderança eficaz e eficiente	Liderança inspiradora e mobilização dos RH	Aumento e qualificação da equipa; Reformulação dos processos, atendendo aos objectivos fixados; Plano de reuniões com Equipas de trabalho.
	Comissão de Fiscalização Conselho Técnico-Pedagógico	Actuar segundo os normativos vigentes	Cumprimento dos normativos	Acompanhamento regular da prestação de contas	Emissão de pareceres	Fornecer informação oportunamente.
		Actuar segundo os normativos vigentes	Cumprimento dos normativos	Acompanhamento regular da execução física	Emissão de pareceres	Fornecer informação oportunamente.
	Chefias	Apoio da Liderança	Suporte institucional na liderança	Gestão eficaz e eficiente dos recursos existentes	Gestão eficaz e eficiente dos recursos existentes	Melhor alocação global de recursos
		Oportunidades de desenvolvimento de competências na gestão	Estímulo à gestão das Equipas	Capacidade de auto-motivação e de motivação das Equipas de Trabalho	Capacidade de auto-motivação e de motivação das Equipas de Trabalho	Efectuar reuniões de trabalho com as Equipas
	Colaboradores	Estabilidade profissional, com possibilidades de progressão		Capacidade de inovar	Capacidade de inovar	Apresentação de propostas de melhoria continua
		Trabalhar numa entidade de prestígio		Cumprimento das normas laborais	Cumprimento das normas laborais	Formação interna em Team- buildings
			Trabalhar numa entidade de referência	Espírito de Equipa	Disponibilidade para o Sistema de Gestão da Qualidade	Formação Interna de ordem Técnica
				Capacidade de inovar	Permanente actualização técnica	Formação
	IEFP	Realização de Formação de Qualidade para o cluster da Moda aprovado em Plano de Actividades	Realização do plano de Actividades e do orçamento	Focalização no Sistema de Gestão da Qualidade		Reuniões de equipa
Cumprimento das orientações emitidas		Cumprimento das orientações	Diálogo na fase da concepção das orientações	Acompanhamento pouco regular à actividade do Centro	Utilização dos Sistemas de Informação existentes	
			Acompanhamento permanente à actividade do Centro	Gestão da Rede de Centros de Gestão Directa e Participada	Progressão e Prémios de desempenho	
			Gestão equilibrada da Rede dos Centros de Gestão Directa e Participada		Reunião de Centros no MODATEX	
EXTERNOS	ANQEP	Cumpra os normativos	Cumpra os normativos	Racionalização da Rede de oferta formativa	Gestão da Rede de Oferta Formativa	Operacionalização eficaz dos Conselhos sectoriais
		Disponibilização da Oferta Formativa	Disponibilização da Oferta Formativa	Agilização dos processos de validação dos Referenciais de Formação	Acompanhamento dos Processos de validação dos Referenciais de Formação	Reformulação dos procedimentos dos Processos de validação dos Referenciais de Formação
	Presença no conselho sectorial do Têxtil e Vestuário	Presença no conselho sectorial do Têxtil e Vestuário	Actualização permanente do CNQ	Actualização do CNQ		
	Oferta de Formação de Qualidade	Oferta de Formação para a fileira do cluster da Moda	Cumprimento dos deveres dos Formandos	Cumprimento dos deveres dos Formandos	Plano de Comunicação direccionado aos diferentes Formandos	
	Formandos (sentido lato, inclui os potenciais)	Articulação com as Empresas do Cluster	Articulação com as Empresas do Cluster	Espírito crítico e inovador no desenvolvimento do processo de Aprendizagem	Determinados Formandos não se enquadram e desistem ou que o Centro rescinde o Contrato de Formação	Análise da Taxa de desistência (inclui rescisões)
		Condições Técnico pedagógicas adequadas ao exercício das diversas saídas profissionais	Condições Técnico pedagógicas adequadas ao exercício das diversas saídas profissionais	Reconhecimento do papel do Centro como Parceiro na Aprendizagem	Espírito crítico e inovador no desenvolvimento do processo de Aprendizagem	Monitorização da empregabilidade pós-formação
	Formadores Externos	Monitorização da satisfação dos formandos	Monitorização da satisfação dos formandos	Preparam adequadamente as suas sessões de formação	Reconhecimento do papel do Centro como Parceiro na Aprendizagem	Proximidade entre o atendimento do Centro e os potenciais Formandos
Realização de acções de formação		Realização de acções de formação	Actualizados tecnicamente	Preparam adequadamente as suas sessões de formação	Validação da preparação do plano de formação adaptado à realidade	
Condições formativas para ministrarem Formação		Condições formativas para ministrarem Formação	Criem relações de proximidade com os formandos e restante Equipa Formativa	Actualizados tecnicamente	Realização de reuniões de procedimentos	
Fornecedores	Pagamento da prestação de Serviço de acordo com o previsto	Pagamento da prestação de Serviço de acordo com o previsto	Participação nas reuniões formativas	Criem relações de proximidade com os formandos e restante Equipa Formativa	Reformulação dos critérios da avaliação dos formadores (Participação nas Reuniões Formativas)	
	Emissão de processos de compra com critérios de adjudicação claros e concisos	Emissão de processos de compra com critérios de adjudicação	Fornecimento dos bens e/ou serviços conforme previsto e dentro dos periodos previstos	Fornecimento dos bens e/ou serviços conforme previsto e dentro dos periodos previstos	Melhoria na qualidade dos critérios de adjudicação dos processos de compra	
	Pagamento dentro do periodo fixado	Pagamento dentro do periodo fixado				

STAKEHOLDERS (SH)		Expectativas dos SH em relação ao Organismo / Unidade	Oferta actual do Organismo / Unidade	Expectativa do Organismo / Unidade em relação aos SH	Oferta actual dos SH	Acções a tomar (oportunidades de melhoria)	
EXTERNOS	Empresas do Sector	Realização de acções de formação ajustadas às necessidades	Oferta Formativa diversificada	Procurem o Centro como entidade formadora		Plano de comunicação junto das empresas	
		Resposta rápida às solicitações e ajustada à realidade	Ajustamento permanente entre a Oferta e procura da formação através do Front-Office	Resposta aos Inquéritos de necessidades formativas	Procura do centro como entidade formadora	Reforço do front-office junto deste público-alvo	
		Preços competitivos	Preços competitivos	Reconhecimento da criação de valor da Formação		Realização de workshops inovadores	
	Comunicação Social	Emissão de notícias e comunicações sobre actividade do Centro	Parceiro na Comunicação do Centro	Parceiros no Marketing da actividade do Centro	Parcerias pontuais	Articulação regulação no fornecimento de notícias e informação sobre a actividade do centro	
		Resposta às questões colocadas para notícias	Composição de press-releases	Reconhecimento da posição do Centro no cluster da Moda			
	Adm. Local				Coordenação de projectos locais de desenvolvimento		
		Realização da actividade formativa em parcerias locais de desenvolvimento	Realização da actividade formativa em parcerias locais de desenvolvimento		Desenvolvimento de Projectos locais de desenvolvimento	Participação na Rede social, influenciando a dinamização dos projectos existentes e maximizando as potencialidades de cada interveniente	
	IPSS				Com os diversos intervenientes		
	Centros de Emprego; GIP	Realização do Plano de Actividades	Realização do Plano de Actividades		Seleção e encaminhamento de candidatos à actividade do Centro	Seleção e encaminhamento de candidatos à actividade do Centro	Reuniões mensais de acompanhamento dos encaminhados e soluções de integração no mercado de trabalho
		Parceria em Projectos locais de desenvolvimento de competências profissionais	Parceria em Projectos locais de desenvolvimento de competências profissionais		Integração em Ofertas de Emprego dos formandos à saída da formação	Informação das Medidas activas na procura de emprego, pós formação	
Escolas de Moda da UE	Parcerias em Projectos internacionais	Parcerias em Projectos internacionais		Partilha de Conhecimentos e aprofundamento das Parcerias	Partilha decorrente dos Projectos Internacionais	Mobilização para novos Projectos que conduzam a uma definição dos perfis profissionais comuns e a sua adaptação em cada uma das Escolas	
QREN/POPH	Realização do Plano de Actividades sujeito a financiamento	Realização do Plano de Actividades sujeito a financiamento, maximizando a elegibilidade dos custos		Análise técnica e reembolsos da execução financeira dentro dos prazos estipulados	Análise técnica e reembolsos da execução financeira	Melhoria da fundamentação e do enquadramento dos projectos sujeitos a financiamento	
Outras Entidades Formadoras para o Cluster da Moda	Redução da quantidade e qualidade da actividade formativa	Forte implementação no mercado, abrangendo várias zonas geográficas e diversas competências técnicas		Redução da quantidade e qualidade da actividade formativa	Forte implementação no mercado, com regras diversas de implementação.	Fomentar pontos de convergência e de entendimento	
	Diminuição da abrangência técnica da actividade desenvolvida pelo Centro			Diminuição da abrangência técnica da actividade desenvolvida pelo Centro		Desenvolver projectos em parcerias e que potenciem as potencialidades de cada entidade	

## Anexo **6** – Análise SWOT



