



**AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DA TIPOLOGIA DE
INTERVENÇÃO 3.2 – FORMAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E GESTÃO E
TIPOLOGIAS ANÁLOGAS PARA AS REGIÕES DO ALGARVE E LISBOA
(8.3.2 E 9.3.2) DO POPH NO ÂMBITO DA OPERACIONALIZAÇÃO
DO QREN**

**SUMÁRIO EXECUTIVO
DEZEMBRO DE 2010**



AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DA TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO 3.2 – FORMAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E GESTÃO E TIPOLOGIAS ANÁLOGAS PARA AS REGIÕES DO ALGARVE E LISBOA (8.3.2 E 9.3.2) DO POPH NO ÂMBITO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO QREN

SUMÁRIO EXECUTIVO
DEZEMBRO DE 2010

Índice

1. OBJECTO DE AVALIAÇÃO	i
2. ÂMBITO (OBJECTIVOS E QUESTÕES) E METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	ii
3. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	vii
4. RECOMENDAÇÕES	xvi

Equipa de Avaliação

José António Oliveira (Coord.)

Catarina Pereira, Gisela Ferreira, Jacinto Oliveira, Rui Godinho, Tiago Pereira

Filipa Santos (Gestão dos processos de inquirição)

Conceição Pereira (Estudos de Caso)

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. Objecto de Avaliação

O Eixo 3 - Gestão e Aperfeiçoamento Profissional - do POPH, acolhe uma perspectiva de modernização empresarial e organizacional que privilegia intervenções que articulem a trajectória de modernização com as necessidades de formação e a programação das ofertas formativas, em especial quando se destinem a PME's. As intervenções assentam em três vectores: resposta às necessidades de competências especializadas das empresas empenhadas em afirmar-se em sectores e mercados de maior valor acrescentado; promoção de estratégias de formação orientadas para o apoio ao desenvolvimento e integração dos activos com mais baixas qualificações nos segmentos alinhados com os objectivos de inovação, de reforço da produção transaccionável e da presença em mercados internacionais; e apoio ao desenvolvimento de formações estratégicas para a gestão e inovação na Administração Pública e a formação de docentes.

A Tipologia *Formação para a Inovação e Gestão* enquadra respostas formativas de competências especializadas inseridas em estratégias empresariais de modernização e inovação organizacional, fixando formalmente os seguintes objectivos: (i) o desenvolvimento das competências técnicas, sociais e relacionais dos activos através de acções de reciclagem, actualização ou aperfeiçoamento; (ii) a criação de condições de valorização profissional dos activos empregados; (iii) o reforço da capacidade técnica e organizativa das organizações empresariais, de modo a favorecer as condições para o seu maior protagonismo na dinamização de acções de formação à medida das suas próprias necessidades e estratégias de desenvolvimento; e (iv) a promoção da internacionalização das PME, através de intervenções que valorizem as dimensões da gestão e da inovação (objectivo introduzido, através do Despacho n.º 15053/2009 de 3 de Julho, que alterou o Regulamento Específico da Tipologia).

No âmbito da Tipologia 3.2 (e, por conseguinte, das Tipologias 8.3.2 e 9.3.2) são reconhecidas como promotoras destes objectivos, as seguintes acções: (i) *Reciclagem*, visando a superação de défice de conhecimentos e competências decorrentes da evolução tecnológica e desenvolvimento organizacional; (ii) *Actualização*, como resposta às reformas de natureza técnica, tecnológicas e organizacionais; e (iii) *Aperfeiçoamento*, como medida de acompanhamento ao nível dos conhecimentos e das competências, das inovações do processo empresarial.

A formação profissional compreendida na Tipologia visa conciliar intervenções que garantam o apoio qualificado a empresas com projectos de inovação e internacionalização, através da elevação das competências dos seus recursos humanos, assim como, complementarmente, promover um modelo de desenvolvimento empresarial assente na qualificação destes, em particular dos menos qualificados. A Tipologia *Formação para a Inovação e Gestão* (FIG) distingue-se das restantes por permitir o desenvolvimento de formação não inserida no Catálogo Nacional de Qualificações e pelo facto de os beneficiários serem as próprias entidades empregadoras.

O conjunto articulado de objectivos estimula a concepção de projectos formativos e de modelos de operacionalização (áreas de formação abrangidas, perfil de formandos, qualidade dos projectos, etc.), que articulem a realização das acções com os projectos de desenvolvimento e modernização das organizações, destacando-se a importância de explorar as sinergias entre acções realizadas ao abrigo desta Tipologia e projectos de investimento financiados no âmbito do COMPETE.

No espírito da Tipologia, afigura-se indispensável a adopção de lógicas de antecipação das necessidades de competências e consequentes necessidades de formação em resposta às novas estruturas de recursos humanos das empresas, dos sectores (em consolidação e emergentes) e das regiões (maduras ou em reconversão de actividades e empregos). Trata-se de uma perspectiva que esteve muito presente na realização de diagnósticos prospectivos de incidência sectorial, estudos de perfis profissionais de iniciativa do INOFOR/IQF e em estudos prospectivos de incidência territorial de apoio à decisão dos actores com responsabilidades, p.e., na gestão e desenvolvimento da procura e oferta de formação.

2. Âmbito (Objectivos e Questões) e Metodologia de Avaliação

A estrutura de objectivos em presença posiciona esta Avaliação no âmbito das condições de suporte ao desenvolvimento da Tipologia de Intervenção de Formação para a Inovação e Gestão, ao nível dos *dispositivos montados para operacionalizar o arranque do programa* (regulamentação específica; apreciação e selecção de candidaturas; gestão e acompanhamento da execução das Tipologias), assim como um segundo conjunto de vertentes que se inscreve na relação de *correspondência entre a oferta de apoios que decorre dos objectivos subjacentes às Tipologias de intervenção* (qualidade e dinâmicas de procura gerada por parte dos destinatários, sinergias entre as intervenções das diversas agendas temáticas ao nível da inovação do sistema produtivo, potencialidade da

intervenção ao nível da inovação e as dinâmicas de realização dos projectos face ao esperado).

A problemática da integração entre intervenções das diversas agendas temáticas, ao nível da inovação e modernização do tecido produtivo, abordada no objecto de Avaliação, adquire maior relevância em torno das condições e necessidades à concretização gradual dos objectivos presentes nos domínios políticos do FSE e ao seu contributo para “melhorar a adaptabilidade dos trabalhadores e das empresas” (nomeadamente, no contexto dos processos de reestruturação e evolução dos mercados) e para “aumentar o investimento no capital humano” (melhorando as competências, nomeadamente no quadro dos estímulos à formação ao longo da vida).

A Tabela seguinte sistematiza a relação estabelecida, a partir da interpretação das Especificações Técnicas, entre Objectivos/Dimensões/Questões de Avaliação.

Objectivos	Dimensão de Avaliação	Questões de Avaliação
Introdução de melhorias ao nível da regulamentação específica, da divulgação, da elegibilidade/admissibilidade, dos critérios de selecção das candidaturas, da gestão interna e do acompanhamento da execução das Tipologias	Condições de suporte e operacionalização da procura	Os apoios às empresas são suficientes e adequados aos objectivos que se pretendem atingir no âmbito da Tipologia? Os critérios de selecção e respectiva operacionalização nos instrumentos de análise permitem seleccionar e apoiar os projectos mais pertinentes e relevantes para o cumprimento dos objectivos? Os critérios de selecção são aplicados de forma uniforme pelas diferentes Unidades de Análise e Núcleos Regionais do POPH?
Avaliar a adequação da procura face aos objectivos definidos pelas Tipologias	Coerência, Qualidade e Dinâmicas da procura	Em que medida a procura gerada no âmbito da Tipologia é adequada à concretização dos objectivos definidos? As candidaturas aprovadas apresentam qualidade de modo a garantir o cumprimento dos objectivos? Os objectivos dos projectos aprovados vão de encontro à concretização das metas definidas para a Tipologia? O perfil de Entidades Beneficiárias é adequado aos objectivos prosseguidos na Tipologia?
Analisar as trajectórias e perfis de execução face aos indicadores de realização e de resultados definidos Analisar os desvios de realização face ao programado Identificar perfis de enviesamentos nos projectos em relação aos objectivos da Tipologia	Dinâmicas de realização	Quais as dinâmicas de execução dos projectos relativamente ao esperado? Quais os eventuais enviesamentos verificados no projectos contratualizados em relação aos objectivos da Tipologia?

(continua)

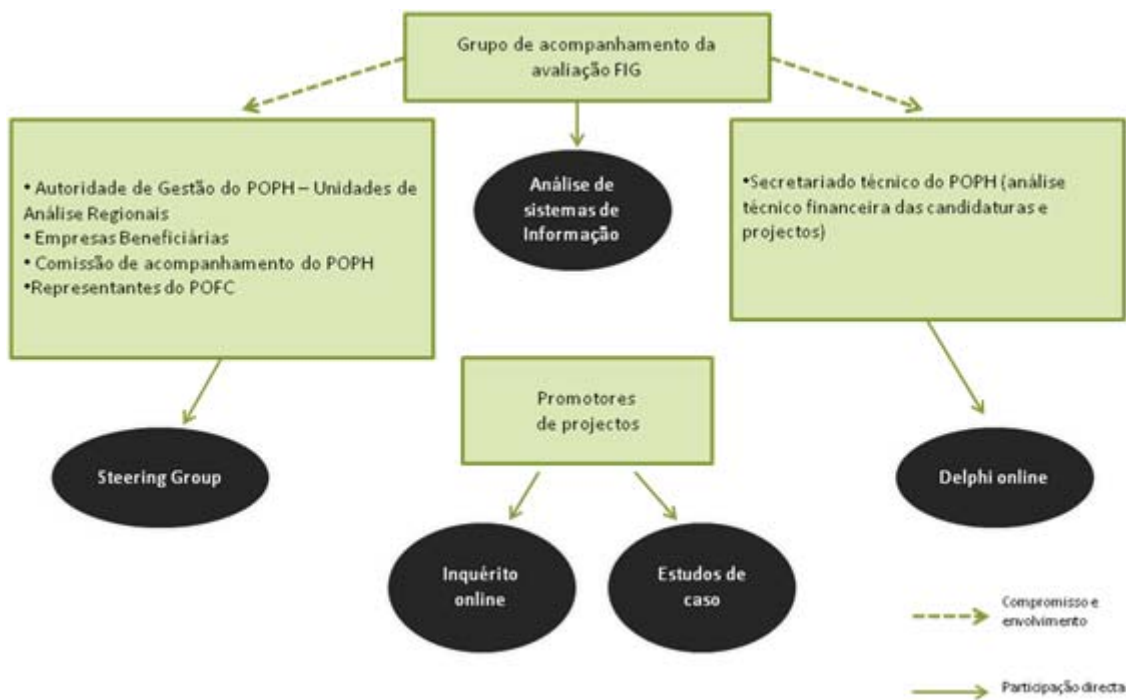
(cont.)

Objectivos	Dimensão de Avaliação	Questões de Avaliação
<p>Analisar a articulação entre o POPH e a Agenda Temática da Competitividade, nomeadamente no benchmarking com as intervenções análogas e estruturantes do Sistema de Incentivos à Inovação para empresas e qualificação PME e IDT Empresas</p> <p>Analisar a complementaridade entre intervenções materiais (projectos empresariais, projectos de investimento/FEDER) e imateriais (formação contínua de activos)</p>	<p>Sinergias entre projectos de inovação e projectos de formação para a inovação</p>	<p>Que mecanismos de integração podem ser gerados entre as intervenções das diversas agendas temáticas, nomeadamente ao nível da inovação e modernização do sistema produtivo, de forma a garantir uma articulação mais eficaz entre os diferentes instrumentos?</p> <p>Quais as principais interações e sinergias identificadas entre as prioridades da Tipologia e outras agendas temáticas complementares?</p> <p>A articulação entre o PO e as diferentes agendas temáticas são adequados à concretização dos objectivos estabelecidos?</p>
<p>Introdução de melhorias ao nível da regulamentação específica, da divulgação, da elegibilidade/admissibilidade, dos critérios de selecção das candidaturas, da gestão interna e do acompanhamento da execução das Tipologias</p>	<p>Potencialidade da Intervenção ao nível da Inovação e Gestão</p>	<p>Em que medida a formação apoiada contribui/pode contribuir para a melhoria das organizações empresariais, a sua capacidade organizativa e o <i>empowerment</i> dos seus trabalhadores?</p> <p>Em que medida os projectos de formação financiados no âmbito da Tipologia são estruturantes num modelo de avaliação de desempenho das organizações que se candidatam?</p>
<p>Introdução de melhorias ao nível da regulamentação específica, da divulgação, da elegibilidade/admissibilidade, dos critérios de selecção das candidaturas, da gestão interna e do acompanhamento da execução das Tipologias</p>	<p>Ajustamentos do modelo de implementação e da estratégia do POPH</p>	<p>Em que medida é que as profundas alterações no contexto de implementação do POPH poderão alterar a relevância da estratégia definida para a Tipologia?</p> <p>Quais os pontos fortes e eventuais pontos fracos do modelo implementado pelo POPH para a Tipologia?</p>

No plano do desenvolvimento metodológico, a Avaliação apostou em técnicas participativas com elemento central dos processos de trabalho solução que permitiu, por um lado, recolher as opiniões dos interessados de uma forma isolada e, por outro, processar essas opiniões e chegar a uma posição consensual através de um processo colectivo e iterativo.

A perspectiva da avaliação formativa que, em última instância, visa identificar precocemente áreas que justificam a introdução de melhorias, valoriza a consulta aos parceiros e partes interessadas e fundamenta hipóteses de repercussão das Conclusões da Avaliação no terreno da decisão política. A este propósito, destaca-se a importância da articulação entre a Equipa de Avaliação e o Grupo de Acompanhamento do Estudo, pela dinâmica estabelecida, com implicações para a qualidade dos resultados e para reforçar os níveis de utilidade dos mesmos. O esquema seguinte ilustra os diferentes níveis de

participação dos diferentes grupos envolvidos na Avaliação, de acordo com as relações de envolvimento e participação directa no decurso dos trabalhos, em particular nas actividades de recolha e análise de informação realizadas.



A Matriz que se segue sistematiza os procedimentos adoptados para o tratamento e análise da informação recolhida através de cada metodologia específica de recolha de informação.

AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIZAÇÃO DA TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO 3.2. – FORMAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E GESTÃO E TIPOLOGIAS ANÁLOGAS PARA AS REGIÕES DO ALGARVE E LISBOA (8.3.2 E 9.3.2) DO POPH NO ÂMBITO DA OPERACIONALIZAÇÃO DO QREN

Unidades amostrais /Universo de referência e Base de Amostragem	Características da recolha	Técnicas de tratamento e análise de informação
Análise Documental e Sistema de Informação		
<i>Queries</i> SIIFSE e Documentação relevante (sinalizada na componente específica da Análise Documental).		Construção de grelhas analíticas. Criação e reestruturação de ficheiros de dados. Identificação de casos duplicados, criação de novas variáveis, recodificação de variáveis e criação de escalões. Produção de gráficos de resultados com múltiplos formatos.
Inquérito Delphi		
Técnicos responsáveis pela análise e selecção dos projectos POPH nas diversas Tipologias de Tipologias de Intervenção 3.2, 8.3.2 e 9.3.2 – Formação para a Inovação e Gestão do POPH.	O questionário conteve informação sobre a natureza do Estudo e incluiu um conjunto de perguntas semi-abertas e abertas relativas às dimensões de “Condições de suporte e operacionalização”, “Dinâmicas e Qualidade da Procura” e “Dinâmicas de execução dos projectos”.	Análise de conteúdo e categorização: as respostas foram analisadas para determinar a tendência geral, bem como as respostas mais extremas. A comparação das opiniões exerce uma influência moderadora e vem facilitar a existência de uma convergência entre os pontos de vista.
Inquérito aos Promotores		
Entidades Beneficiárias das Tipologias de Intervenção 3.2, 8.3.2 e 9.3.2 – Formação para a Inovação e Gestão do POPH seleccionadas aleatoriamente.	<i>Contacto inicial:</i> mensagem electrónica <i>Método de recolha:</i> Questionário electrónico (Web) <i>Follow-up Insistências/Tratamento de recusas:</i> Contacto telefónico + correio electrónico (e-mail). <i>Disponibilização de apoio aos respondentes:</i> indicado no questionário os contactos por telefone + e-mail. <i>Captura de dados:</i> (i) Entrada de dados: digitação e recolha electrónica. (ii) Codificação: manual e automática. <i>Software:</i> é utilizado um formulário electrónico disponível na plataforma Geoideia/2ask	<i>Análise univariada e bivariada</i> Produção de estatísticas descritivas (frequências; medidas de dispersão, de distribuição e de tendência central). Produção de tabelas de contingência com 2 variáveis (Crosstabs) e cálculo de rácios. <i>Software:</i> PASW Statistics Base Análise multivariada <i>Software:</i> PASW Categories Análise de conteúdo e categorização de questões abertas.
Estudos de caso		
Gestores / Decisores (responsável da empresa) Gestores / Decisores (Coordenador de formação) Responsáveis pela concepção e implementação da candidatura; Beneficiários directos.	Entrevistas semi-directivas; Análise documental de informação relevante sobre os projectos.	Análise de conteúdo; Grelha de estruturação do Estudo de caso.
Steering Group		
Autoridade de Gestão do POPH e do POFC; Representantes de Entidades Beneficiárias; Comissão de Acompanhamento do POPH.	Introdução de 3/4 dimensões de debate (dimensões problema). Discussão de cenários.	Análise de conteúdo; Grelha de Análise da informação recolhida.

3. Resultados da Avaliação

A estruturação dos Resultados do Estudo segue de perto as Dimensões de Avaliação identificadas no ponto 2.

Condições de suporte e operacionalização da procura

As condições de suporte e operacionalização da Tipologia merecem uma apreciação globalmente positiva das Entidades Beneficiárias, sobretudo, no tocante à clareza e adequabilidade dos instrumentos de apoio à elaboração da candidatura; por sua vez, os procedimentos e prazos para apresentação de candidaturas, assim como a Grelha de critérios de análise, revelam-se menos adequados.

A maioria dos critérios de análise definidos encontra-se fortemente relacionada com os objectivos específicos desta Tipologia de Intervenção, observando-se que a maioria dos critérios tem uma relação forte de resposta a pelo menos um dos objectivos definidos para a Tipologia. Assim, os seis critérios definidos para a apreciação e selecção de candidaturas têm em consideração os objectivos da Tipologia, mas destacam-se critérios orientados para prioridades transversais do POPH que sendo a esse nível relevantes, se encontram mais afastados da contribuição específica para os objectivos da Tipologia, com destaque para a “Prioridade atribuída à qualificação de públicos com baixos níveis de qualificações, designadamente através da promoção de mecanismos de acesso dos trabalhadores aos centros Novas Oportunidades” e a “Explicitação das estratégias a utilizar para a efectiva promoção da igualdade de género e da igualdade de oportunidades”.

A (i) “Coerência dos projectos com a fundamentação da sua necessidade e oportunidade, designadamente em matéria de inovação, de reforço da produção de bens e serviços transaccionáveis de maior valor acrescentado e da manutenção da empregabilidade dos destinatários”, a (ii) “Prioridade atribuída à qualificação de públicos com baixos níveis de qualificações, designadamente através da promoção de mecanismos de acesso dos trabalhadores aos centros Novas Oportunidades” e o (iii) “Contributo para o desenvolvimento de competências profissionais no domínio das novas tecnologias, designadamente da informação e comunicação” são os critérios que os Técnicos responsáveis pela análise de candidaturas consideram mais pertinentes. Verifica-se, contudo, que a operacionalização destes critérios na Grelha de Análise apresenta fragilidades pontuais que não facilitam objectivar a escolha dos projectos com mais qualidade e que melhor respondem aos objectivos desta Tipologia de Intervenção.

Os principais motivos associados à percepção menos positiva da clareza e adequabilidade dos critérios e Grelha de apreciação das candidaturas estão relacionados, sobretudo, com: (i) a ambiguidade e subjectividade de alguns critérios, o que dificulta uma interpretação objectiva do que é valorizado em cada critério e não permite às entidades apresentar a fundamentação técnica com os elementos necessários para uma correcta apreciação da candidatura; (ii) as prioridades em termos de público-alvo e de acções de formação prioritárias, por se considerar que nesta Tipologia de Intervenção orientada para a "Formação para a Inovação e Gestão" não devia ser dado tanto ênfase aos activos com menores níveis de qualificação, nem às acções nos domínios das novas tecnologias, designadamente de informação e comunicação; e (iii) a desadequação da Grelha face à realidade de algumas organizações que, não sendo empresas, têm também estratégias orientadas para a inovação e gestão.

A posição da Avaliação acerca do perfil de destinatários finais a apoiar na Tipologia vai no sentido de considerar que esta não deve dar preferência a públicos menos qualificados, posição que se reforça a partir dos seguintes argumentos, (i) existência no POPH de tipologias dirigidas especificamente para o aumento das qualificações de públicos menos qualificados, em que as Entidades Empregadoras também são beneficiárias, nomeadamente o caso das Formações Modulares; permite, nesta lógica, que a FIG se distinga dos demais programas de qualificação existentes, (ii) escassa oferta de formação co-financiada para públicos mais qualificados, os quais são decisivos nos processos de modernização e inovação nas organizações.

No que diz respeito ao perfil de Entidades Beneficiárias, a predominância das empresas no conjunto das entidades com projectos apoiados (91,3%, em 2008) reflecte a importância que as organizações empresariais devem assumir na Tipologia, enquanto principais agentes de inovação, sendo igualmente certo que, sobretudo em determinados contextos territoriais mais desfavorecidos, as organizações do terceiro sector são geradoras de emprego e de processos de inovação social relevantes para despoletar outras dinâmicas de inovação e aumentar a competitividade territorial. Assim, a Avaliação considera que o acesso deste tipo de organizações à Tipologia não deve ser condicionado, podendo a Grelha de Análise ser ajustada para melhor acolher este perfil de entidades.

Entre o 1º e 2º períodos de candidaturas observou-se um efectivo *upgrade* da qualidade das candidaturas e, conseqüentemente, da qualidade (esperada) dos projectos, conclusão que releva da aplicação dos critérios (tendencialmente mais rigorosa e normalizada, devido às orientações produzidas no seio das Unidades de Análise), e das pontuações

finais atribuídas aos projectos, as quais subiram entre o 1º e o 2º períodos de candidaturas.

A falta de qualidade é, assim, o principal motivo de indeferimento das candidaturas apresentadas, atribuído a candidaturas que apresentam uma fraca fundamentação da correspondência entre o projecto e as necessidades da empresa, o que é consentâneo com a centralidade da relação “formação - mudança nos processos organizacionais” para a relevância da Tipologia.

Coerência, Qualidade e Dinâmicas da Procura

O perfil de Entidades Beneficiárias dos projectos com execução em 2008 (800 entidades, para um total de 843 projectos) aponta para um elevado nível de conformidade entre o tipo de organizações efectivamente beneficiárias e aquele que estava previsto na Tipologia.

As empresas são os beneficiários mais frequentes dos projectos dirigidos à Formação para a Inovação e Gestão em todas as Tipologias (91,3%, em 2008) seguindo-se as IPSS's, cujos projectos correspondem a 5,6% do total.

Tendo em conta os projectos com execução em 2008, as organizações beneficiárias abrangem quase todas as actividades: uma análise mais detalhada dos ramos de actividade (CAE Rev. 2.1. a 2 dígitos), considerando apenas os casos de representação igual ou superior a 5%, põe em evidência o peso da construção (11,4% do total de projectos), do comércio por grosso e agentes do comércio com excepção dos veículos automóveis e de motociclos (15,9%), da fabricação de produtos metálicos, excepto máquinas e equipamento (5,7%), indústria do vestuário (5,3%) e da fabricação de têxteis (5,1%).

Neste perfil, predominam as actividades de produção de bens e, se aos serviços retirarmos aqueles que estão directamente relacionados com o apoio às empresas, o peso do sector terciário menos contributivo para as actividades produtivas situa-se em 25,9% (16% correspondentes às actividades de comércio). Tal significa uma sobrerrepresentação do agregado de actividades que mais directamente se relaciona com a produção, não sendo também de menosprezar o conjunto dos beneficiários que se enquadram no sector da distribuição.

A dimensão das Entidades Beneficiárias por classes de dimensão do pessoal ao serviço está de acordo com a Tipologia pretendida: as micro, pequenas e médias empresas abrangem um total de 68,1% das organizações com projectos de execução iniciada em 2008, representando as empresas não PME ou micro, apenas 20,3%. Dado que a questão

da dimensão apenas é explicitada para um dos objectivos da Tipologia (promoção da internacionalização, consagrado já em 2009), e os critérios de apreciação das candidaturas introduziram alguma selectividade positiva relativamente às PME, pode concluir-se pela existência de uma boa aderência entre a programação e a realização/execução da Tipologia.

Em termos regionais, as indústrias transformadoras e a construção têm um peso muito mais significativo como origem dos beneficiários na Tipologia 3.2 (regiões de Convergência); em contrapartida, o comércio e actividades imobiliárias têm peso mais significativo nas Tipologias 8.3.2 e 9.3.2, diferença compreensível à luz da base económica dominante nas regiões do Algarve e de Lisboa.

Na fundamentação técnica das candidaturas, observa-se que 73% das entidades inquiridas realizam estudos intensivos de necessidades de formação e 59,9% referiu recorrer a “questionários aos colaboradores e/ou chefias” como forma de diagnóstico de necessidades de formação enquadrador do projecto. As formas de identificação de necessidades de formação e os objectivos declarados dos projectos, cruzados com os da Tipologia, apontam para que “os objectivos dos projectos aprovados vão de encontro à concretização das metas definidas para a Tipologia”, ou seja, estas estejam a receber contributos positivos.

Dinâmicas de Realização

Quanto ao grau de concretização dos objectivos dos projectos, predominam as vertentes relacionadas com a melhoria das qualificações dos activos empregados (92,8%) que não tem paralelo com os relacionados com a adopção de inovações (33,9%), o que aponta para a necessidade de reforçar a ligação entre os projectos e as estratégias de modernização e inovação em curso nas Entidades, nomeadamente nos processos de selecção de candidaturas.

Os elementos disponíveis de caracterização das acções desenvolvidas apontam para a prevalência de formação desenvolvida em sala (98% das horas de formação realizadas em 2008), sendo residuais as situações de formação em contexto de trabalho, a formação no estrangeiro ou a formação à distância, prevalecendo os modelos tradicionais de organização da formação, resultados, em certo sentido, decorrentes de critérios. Tal significa que existe, ainda, um caminho a percorrer com vista à adopção mais expressiva de modelos de formação que favoreçam a aplicação dos conhecimentos no contexto de trabalho.

Esta adopção contribuiria mais eficazmente para a melhoria das organizações empresariais, da sua capacidade organizativa e do “empowerment” dos seus trabalhadores.

A importância da formação proporcionada pela Tipologia transparece no grau de adesão e nas dinâmicas de realização registadas em 2008: o número de formandos definido como meta foi, no geral, ultrapassado em 13,8%, tendência que se deve à “performance” verificada nas regiões de Convergência e no Algarve; Lisboa teve um grau de cumprimento cerca de dez pontos percentuais abaixo da meta média anual prevista.

Uma outra dimensão dos potenciais contributos da Tipologia relaciona-se com a sua adicionalidade acrescida tendo em conta efeitos cumulativos de entrada, melhoria ou progressão em novos percursos formativos: cerca de 32% das entidades considera elevado o contributo dos resultados do projecto para o reforço da motivação para a procura de novas oportunidades de formação, enquanto 52,8% consideraram existir um contributo moderado para esse objectivo.

A distribuição etária dos formandos abrangidos mostra uma maior representação dos adultos (25-34 anos), com 36,3%; o escalão etário menos representado é o mais jovem (menos de 20 anos), com 1,5%; o escalão seguinte, 20-24 anos, representa 8,8%, seguindo-se o grupo etário dos 35-44 anos, com 29,9%. Os restantes escalões (acima dos 44 anos) somam 23,5%. Num contexto em que as estruturas etárias dos trabalhadores se aproximam, em média, da classe dos 35 aos 44 anos, a maior incidência de formandos no escalão dos 25 aos 34 anos reflecte vários tipos de situação: (i) a maior adesão dos trabalhadores mais jovens a acções de formação; (ii) a oportunidade dos relativamente mais jovens poderem completar a formação, com o posterior encaminhamento para os CNO; e (iii) a atracção dos conteúdos e natureza das acções de formação, sobretudo, quando direccionadas para a aprendizagem de novas tecnologias de produção ou de novos modelos de organização do trabalho.

Em termos de habilitações, salienta-se a distribuição seguinte: 33,6% dos formandos, até ao 2º Ciclo do Ensino Básico; os restantes escalões correspondem a níveis progressivamente mais elevados, atingindo os seguintes valores: 24,0% (3º Ciclo do Ensino Básico), 25,4% (Ensino Secundário) e 16,6% (Ensino Superior).

A Tipologia aposta em níveis de instrução que potenciam, não só a inovação, mas também a melhoria significativa das qualificações escolares, nomeadamente por via da articulação gerada com os CNO, sendo nítidos dois vectores de progressão potencial, um do 3º ciclo para o ensino secundário e, outro, deste para o ensino superior.

Relativamente à estrutura de categorias profissionais, é de relevar a presença assumida pelas chefias (chefias e chefias intermédias) enquanto destinatários da formação proporcionada pela Tipologia (55,4%), factor que merece ser sublinhado pelo posicionamento estratégico que desempenham nas organizações, pese embora uma forte componente formativa da Tipologia seja dirigida à melhoria dos conhecimentos e competências dos trabalhadores operacionais e administrativos.

As reduzidas taxas de execução observadas evidenciam o arranque tardio da Tipologia, com reflexos na preparação e apresentação de candidaturas por parte dos beneficiários, bem como na apreciação, classificação e aprovação de candidaturas (do ponto de vista dos tempos associados a essas tarefas). Paralelamente, os beneficiários foram apresentando pedidos de alteração às propostas iniciais motivados por atrasos na realização das várias acções, a par de dificuldades na mobilização de uma parte dos seus empregados para a formação.

No entanto, na opinião das Entidades Beneficiárias (Inquérito e Estudos de Caso) os prazos de decisão de aprovação das candidaturas e de autorização dos pedidos de alteração, prevalecem como principais razões para a existência de desvios no projecto face ao inicialmente programado, opinião corroborada pelos técnicos (nos casos das regiões Norte, Centro e Alentejo foi mencionada a falta de “cumprimento do cronograma, na maioria dos casos por atraso na análise/decisão”). Estas situações condicionam a capacidade de planeamento das entidades e dificultam a mobilização dos beneficiários finais para a formação.

Sinergias entre projectos de inovação e projectos de formação para a inovação

A análise das complementaridades entre projectos da Tipologia e outros projectos em curso nas Entidades revela a pouca expressão de sinergias da Tipologia com agendas complementares.

No total das Entidades Beneficiárias inquiridas, uma em cada sete identifica sinergias entre a Tipologia de Formação para a Inovação e Gestão e outros projectos destacando-se, neste conjunto, a tendência dominante de articulação com outras Tipologias do POPH. Esta tendência pode indiciar que a dimensão de valorização individual do desempenho e da melhoria dos conhecimentos dos trabalhadores é a mais reforçada; ou seja, a formação é, em grande medida, encarada como investimento que traz benefícios para os participantes e, pela via da melhoria do desempenho profissional, para as organizações.

A articulação com projectos financiados pelos Sistemas de Incentivos às Empresas, no âmbito dos Programas Mais Centro, Algarve 21 e COMPETE existe, mas tem pouca relevância. Neste quadro específico, a articulação que merece destaque ocorre com a Tipologia Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME do COMPETE, a qual se situa numa lógica de investimento em formação que procura o retorno ao nível da adaptação de novos métodos de trabalho, melhoria do desempenho profissional e dos métodos de gestão necessários para a certificação das empresas.

Com efeito, do ponto de vista dos mecanismos de integração, a potencialidade mais evidente de articulação com intervenções de outras agendas temáticas situa-se ao nível da AOT Factores de Competitividade. No plano formal da integração da programação das Agendas Temáticas, tem expressão o Protocolo de Articulação estabelecido entre o POFC e o POPH que enquadra a articulação necessária entre os dois Programas “com vista à troca de informação relevante e à racionalização do processo de análise, acompanhamento e decisão dos projectos com desígnios comuns entre as duas Agendas”. Contudo, o *Steering Group* realizado na fase final dos trabalhos deixou claro que a concretização do protocolo se encontra limitada à troca de informação sobre os projectos apoiados nos dois programas e que não existe conhecimento aprofundado nem partilha de experiências ao nível dos procedimentos de operacionalização específicos de cada Programa, por ventura provocado pela ausência de momentos sistemáticos de interacção entre as Autoridades de Gestão.

Relativamente às dimensões de articulação internas à Agenda do Potencial Humano, destacam-se as duas lógicas seguintes:

- (i) *Lógica da qualificação escolar e/ou profissional dos indivíduos*, fortemente ancorada na combinação da formação realizada ao abrigo da Tipologia (não satisfeita através do Catálogo Nacional de Qualificações) com outras modalidades que permitem a certificação escolar e/ou profissional das aprendizagens adquiridas, assim como a manutenção do emprego, designadamente, modalidades de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, Cursos de Educação e Formação de Adultos, Formações Modulares Certificadas (enquadradas no Eixo Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida) e Programa Qualificação-Emprego (apoiado pelo Eixo 5 do POPH).
- (ii) *Lógica da continuidade do projecto formativo iniciado com o projecto FIG*, na dupla perspectiva de dar continuidade aos itinerários de formação iniciados com o Projecto de Formação para a Inovação e Gestão, por via da aposta num novo

projecto da mesma Tipologia, ou de complementar esse itinerário com outras modalidades de formação, com vista a abranger novos conteúdos e promover o seu aprofundamento.

Em termos efectivos, é num plano micro, isto é, no patamar das estratégias empresariais, que podem cruzar-se os mecanismos de integração inter-agendas, sobretudo se remeterem para estratégias de obtenção/retorno da formação, numa lógica de investimento empresarial. Esta lógica pressupõe a capacidade para identificar e quantificar os custos e os benefícios esperados e a fixação das metas a atingir a curto e médio prazo pela organização, a par da qualificação da função formação e num contexto de estabelecimento indicadores de monitorização e avaliação.

A este propósito, importa ter presente o perfil de Entidades Beneficiárias dos apoios no âmbito da Tipologia, na sua grande maioria, pequenas e médias empresas, em estratégias de crescimento, com uma perspectiva de forte valorização da formação (uma vez que equacionam a realização das acções mesmo na eventualidade de não obter co-financiamento e 32% realiza formação auto-financiada) e que recorrem a entidades formadoras para elaborar os seus planos de formação e para a execução da formação.

A lógica inerente a esta articulação no plano micro pressupõe a adopção de ciclos de formação ancorados nas reais necessidades das empresas; suportados na interacção entre a formação e a organização do trabalho e com vista ao desenvolvimento de novas competências capazes de dinamizar os processos de inovação, nas várias componentes funcionais e capazes também, de perceber as vantagens de incorporar os resultados de processos de monitorização das acções e de avaliação do retorno da formação.

Potencialidade da Intervenção ao nível da Inovação e Gestão

As condições de partida para o desenvolvimento dos projectos da Tipologia ancoram-se em duas componentes principais de Inovação, *i)* o processo de produção e *ii)* o produto, na medida em que é em torno das estratégias de crescimento das organizações, ao nível do processo de produção e do produto, que a Tipologia se desenrola. O posicionamento manifestado pelas Entidades Beneficiárias na prossecução de uma estratégia de crescimento, associado ao desenvolvimento de formação dirigida à melhoria das competências técnicas dos activos, cria um contexto favorável à introdução de inovação nas organizações. Em simultâneo, destaca-se uma experiência relevante dos beneficiários em matéria de formação profissional (auto e co-financiada), por via do recurso a entidades externas para a execução da formação, sendo esta estratégia reveladora do potencial de

incorporação, na organização, de conhecimentos externos que poderão alimentar o ciclo de “gestão do saber” (assimilação de conhecimento exterior à organização e produção de novo conhecimento interno) e, daí, o da inovação. A intervenção directa no aumento dos níveis de conhecimento dos destinatários apresenta uma dupla vantagem relativamente ao objectivo de contribuir para a melhoria do capital estrutural das organizações: por um lado, o capital de conhecimento dos destinatários efectivos é melhorado e, por outro, pode induzir nos outros potenciais destinatários a vontade de, também eles, melhorarem as suas competências. Acresce a este processo um outro, o qual se relaciona directamente com o aumento de conhecimento, por parte das estruturas que na empresa lidam com a concepção da estratégia, acerca das competências dos seus trabalhadores, no quadro da Avaliação de Desempenho das organizações.

Pelo facto da Tipologia permitir ajustar os conteúdos às necessidades específicas das Entidades Beneficiárias, esta pode constituir um instrumento relevante de resposta às necessidades diagnosticadas nos processos de Avaliação de Desempenho, quando comparada, por exemplo, com as outras Tipologias de formação financiada para activos empregados.

O efeito directo da formação ao nível das trajectórias profissionais dos trabalhadores revela-se menos forte, ainda que este fosse um parâmetro valorizado em sede de análise de candidaturas.

Ajustamentos do modelo de implementação e da estratégia do POPH

Os resultados da Avaliação Global do QREN (Observatório do QREN, 2010) revelam que não obstante o cenário adverso de implementação do POPH, não houve repercussões para a estratégia das empresas no que se refere ao ritmo de absorção das ajudas à formação. Estas revelaram mesmo capacidade de adaptação e, em alguns casos, a formação funcionou como amortecimento, designadamente, por via da ocupação dos activos em formação. Os resultados do Inquérito às Entidades Beneficiárias aplicado no âmbito do presente Estudo confirmam essa constatação: a maioria dos projectos realizados no âmbito da Formação para a Inovação e Gestão não foi afectada pelas mudanças de contexto que se fizeram sentir na fase de implementação do Programa; nos casos em que isso aconteceu, o efeito mais comum foi o adiamento do arranque dos projectos (em 20% dos casos).

Na óptica da sistematização de pontos fortes e eventuais pontos fracos, o potencial contributo desta Tipologia para a adaptação dos trabalhadores abrangidos e das empresas

envolvidas à mudança, sustentação e qualificação do emprego representa um dos pontos fortes da Tipologia, *reforçando a pertinência da inclusão da Formação para a Inovação e Gestão no POPH*. A abordagem prosseguida na Tipologia acolhe dois pressupostos que marcam um novo posicionamento das empresas no âmbito da formação contínua: (i) existência de processos de modernização em curso; e (ii) desenvolvimento de uma cultura de formação e ruptura com a tradicional cultura da oferta (cf. Relatório de Execução do POPH, 2009).

A Tipologia reúne um conjunto de características que a distingue face às restantes Tipologias de formação de activos, na medida em que as Entidades Beneficiárias dos apoios são as próprias entidades empregadoras que promovem formação para os seus trabalhadores (organizada à medida da entidade), estimulando, desta forma, a intervenção directa dos beneficiários na concepção e operacionalização da formação, com vista a garantir uma correspondência mais directa às necessidades identificadas pelas próprias entidades.

4. Recomendações

As recomendações resultantes da Avaliação são enunciadas na óptica da melhoria do modelo de implementação da Tipologia Formação para a Inovação e Gestão, destinando-se fundamentalmente à Autoridade de Gestão do POPH e Secretariado Técnico das várias Unidades Regionais de Análise.

Domínio de Avaliação	Recomendações específicas	Mecanismos de operacionalização	Destinatários da operacionalização
Condições de suporte e operacionalização da procura	Dimensão Regulamentar		
	<ul style="list-style-type: none"> Não condicionar o acesso à Tipologia por parte das entidades do terceiro sector envolvidas em processos de inovação e modernização. 	Para evitar tão elevada discriminação das entidades da economia social, o critério 2 deve contemplar uma alínea que lhes diga respeito, cuja pontuação a atribuir deve ser superior a zero.	Autoridade de Gestão do POPH. Secretariado Técnico.

Domínio de Avaliação	Recomendações específicas	Mecanismos de operacionalização	Destinatários da operacionalização
Condições de suporte e operacionalização da procura	Divulgação, lançamento e abertura de candidaturas		
	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a qualidade da informação e o nível de esclarecimento das Entidades Beneficiárias acerca dos objectivos e Regulamento da Tipologia. Divulgar com maior antecedência os períodos de abertura de candidaturas. Melhorar a transparência do processo de decisão de candidaturas. 	<p>Elaboração de um Manual que proceda à compilação de todos os aspectos legislativos e processuais, como forma de clarificar as Entidades Beneficiárias relativamente aos objectivos e procedimentos da Tipologia.</p> <p>Promover sessões de esclarecimento prévias à fase de candidatura, mobilizando para o efeito as Associações Empresariais.</p> <p>Melhorar o <i>feedback</i> concedido às Entidades Beneficiárias, fundamentando as pontuações atribuídas à candidatura, em cada critério de análise.</p>	<p>Autoridade de Gestão do POPH.</p> <p>Associações empresariais.</p> <p>Secretariado Técnico.</p>
	Critérios de selecção e Grelha de Análise		
	<ul style="list-style-type: none"> Não atribuir prioridade a públicos menos qualificados, mas a activos implicados nos processos de modernização e inovação da organização, independentemente dos seus níveis de qualificação. Reformular critérios menos objectivos e fazê-los acompanhar de uma breve nota explicativa dos aspectos a valorizar. Evitar pontuações diferentes a projectos idênticos apresentados pela mesma Entidade em regiões diferentes. 	<p>Excluir o critério 3.1. de forma a não aplicar selectividade a públicos menos qualificados, mas mantendo o sub-critério 3.2., numa perspectiva de majoração das entidades que, através desse indicador, comprovem que facilitam e promovem o acesso dos seus trabalhadores à formação, nomeadamente pela facilitação do acesso aos CNO.</p> <p>Com vista a clarificar a aplicação do critério 4, devem ser tidas em conta dimensões como a adequação do horário e período da formação à vida pessoal e familiar (formação dentro ou fora do horário de trabalho, em horário diurno ou nocturno, em dias úteis ou em fim de semana).</p> <p>Explorar o Sistema de Informação para identificar os casos de promotores com projectos em várias regiões e promover a uniformização da análise desses projectos.</p>	<p>Autoridade de Gestão do POPH.</p> <p>IGFSE.</p> <p>Secretariado Técnico.</p>

Domínio de Avaliação	Recomendações específicas	Mecanismos de operacionalização	Destinatários da operacionalização
Coerência, qualidade e dinâmicas da procura	<ul style="list-style-type: none"> Orientar as Entidades Beneficiárias acerca do perfil de conteúdos a valorizar no Anexo das candidaturas. 	<p>Criar, no Anexo, campos específicos de informação para permitir uma melhor fundamentação da relevância do projecto FIG no que respeita à sua ligação com estratégias de modernização empresarial. Dão-se alguns exemplos de campos possíveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> identificar projectos no âmbito dos Sistemas de Incentivos às Empresas, sendo que esta identificação pode permitir uma tripla-função: (i) facilitar a troca de informação entre Programas no sentido de aferir eventuais sobreposições de projectos de formação; (ii) sinalizar as sinergias entre as dimensões materiais e imateriais dos fundos estruturais e (iii) apoiar a análise técnica do critério 1 (na medida em que torna explícito a existência de uma estratégia de modernização empresarial); identificar os efeitos e impactes esperados dos projectos nas próprias organizações, nos trabalhadores e <i>stakeholders</i>, assim como na envolvente externa (clientes, consumidores e outros público-alvo,...). 	<p>Autoridade de Gestão do POPH.</p> <p>Secretariado Técnico.</p>
Dinâmicas de realização dos projectos face ao esperado	<ul style="list-style-type: none"> Identificar e actuar sobre os factores responsáveis pelos atrasos na decisão de aprovação das candidaturas. 	Desfazer os prazos de abertura de candidaturas das várias tipologias do Programa.	Autoridade de Gestão.
	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar os procedimentos relativos aos pedidos de reembolso e pedidos de alteração. 		Autoridade de Gestão.

Domínio de Avaliação	Recomendações específicas	Mecanismos de operacionalização	Destinatários da operacionalização
Sinergias entre projectos de inovação e projectos de formação para a inovação	<ul style="list-style-type: none"> Estimular formalmente a relação sinérgica entre a Tipologia e projectos de investimento empresarial. 	Dinamizar interacções entre AOT complementares, p. e., sessões de trabalho conjuntas, procedimentos de análise conjunta de candidaturas ou articulação entre os sistemas de informação.	Autoridades de Gestão do POPH e de outras Agendas Temáticas complementares e elementos dos respectivos Secretariados Técnicos.
Potencialidade da Intervenção ao nível da Inovação e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a qualidade do processo formativo nos domínios de formação a que as entidades se candidatam. Valorizar e operacionalizar a introdução de factores de inovação no processo formativo. 	Para além do controlo de 1ª nível devem igualmente ser realizadas acções de acompanhamento focadas nos aspectos da qualidade da formação. Potenciar o perfil de informação contido no SIIFSE na perspectiva da monitorização da qualidade dos projectos formativos. Solicitar informação acerca dos modelos formativos adoptados e valorizar modelos potenciadores dos efeitos da formação nos contextos de trabalho, p.e., abordagens problem-solving, a incorporação de mecanismos de avaliação da formação, entre outros.	Autoridade de Gestão do POPH. IGFSE.
Ajustamentos do modelo de implementação e da estratégia do POPH	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciar a verificação da relação do projecto com a estratégia de modernização das entidades e a inovação. Fazer cumprir a norma dos 5% de verificações no local. 	Objectivar a fundamentação da estratégia de modernização prosseguida pela Entidade Beneficiária, através da criação de um conjunto de indicadores verificáveis segundo um modelo bi-etápico: na 1ª fase, em sede de candidatura, e numa 2ª fase de verificação, por via da informação constante nos relatórios de execução dos projectos.	Autoridade de Gestão do POPH.