

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



## Relatório de Estágio

Do financiamento à oferta formativa:  
Um estudo exploratório num centro  
de formação de gestão protocolar

Marco António da Rosa Paz

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de Especialidade Organização e  
Gestão da Educação e Formação

Relatório de Estágio Orientado pela Prof.<sup>a</sup>  
Doutora Maria Natália de Carvalho Alves

2023



## Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a toda a minha família. Aos meus pais, que me permitiram e ajudaram a prosseguir estudos, acreditando sempre em mim e apoiando-me mesmo em tempos e condições mais difíceis. À minha irmã e ao meu cunhado, sempre prontos para me ouvir e receber quando necessitava. À minha avó, por ser uma inspiração de luta e perseverança. A minha tia, tio e primos, por serem uma fonte de alegria e motivação. E ao meu avô que, já não estando cá para ver o neto tornar-se mestre, sempre acreditou em mim.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha orientadora, a Doutora Natália Alves, por todo o apoio, fosse ele técnico, motivacional ou emocional. Por vezes mais dura, por vezes menos, sempre teve a capacidade de me orientar na direção certa, mesmo aquando de algumas “crises existenciais”.

Em terceiro lugar, à equipa do INOVINTER que tão bem me acolheram, apesar de todas as dificuldades e percalços que podem ter havido. Ao João Paulo, ao Alexandre Teixeira e à Susana Casimiro por todo o apoio que me deram e, em especial, à Paula Pedro, por me ter acolhido sempre de braços abertos e com quem desenvolvi uma relação de amizade.

Em quarto lugar, a todos os meus amigos que me acompanharam, apoiaram, ouviram, aconselharam e me fizeram rir quando eu mais necessitava. À Sara, à Mariana, à Alina, ao Miguel, à Paula, à Carolina, ao João, ao Jorge, à Lara, ao Lourenço, ao António, ao Diogo e ao Eduardo.

Em último lugar, mas não menos especial, à Leonor, a minha companheira. Sem ela, duvido que tivesse chegado aqui. Obrigado por tudo.

## Epígrafe

“Há esperanças que é loucura ter. Pois eu digo-te que se não fossem essas já eu teria desistido da vida”

José Saramago  
Ensaio Sobre a Cegueira

## Resumo

A oferta formativa de um centro de formação é definida a partir de uma série de fatores. Um dos mais determinantes é o financiamento da formação profissional. Neste estudo iremos analisar os mecanismos de financiamento, as condicionantes, e os recursos que um centro de formação de gestão participada entre o IEFP e a CGTP – O INOVINTER – centro de formação e de Inovação Tecnológica – lida com estas questões. Para tal, iremos olhar para o INOVINTER enquanto uma organização e como é que esta funciona, analisando a sua estrutura e cultura. Além disso, iremos também olhar para o processo de diagnóstico de necessidades formativas do centro, processo esse que é, também, uma parte fulcral para a definição da oferta formativa deste. Assim, neste estudo, poderão encontrar uma visão ampla e completa do processo complexo que leva à definição da oferta formativa de um centro de formação com as características do INOVINTER, desde o diagnóstico de necessidades formativas, passando pelo financiamento da formação e concluindo com a execução do plano anual de formação.

## Palavras-Chave

financiamento; oferta formativa; formação profissional; centro de formação; Diagnóstico de Necessidades Formativas.

## Abstract

A training centre's training offer is defined by a series of factors. One of the most decisive is the financing of vocational training. In this study, we will look at how it is funded, the funding mechanisms, the constraints and the resources that a training centre managed by the IEFP and the CGTP - INOVINTER - centro de formação e Inovação Tecnológica - uses to deal with these issues. To do this, we will look at INOVINTER as an organization and how it works, analysing its structure and culture. We will also look at the process of the centre's diagnosing training needs, which is also a key part of defining its training offer. Thus, in this study, you will find a broad and complete overview of the complex process that leads to the definition of the training offer of a training centre with the characteristics of INOVINTER, from the diagnosis of training needs to the financing of training and concluding with the implementation of the annual training plan.

## Key Words

Financing; Training Offer; Vocational Training; Training Centre; Diagnosis of Training Needs.

# Índice

## Índice

Introdução .....	8
1. Descrição e análise organizacional do INOVINTER .....	10
1.1 Descrição do INOVINTER .....	10
1.2 Análise organizacional .....	17
1.2.1 A Organização.....	17
1.2.2 A Cultura .....	19
1.2.3 A Estrutura Organizacional .....	24
1.2.4 As Metáforas Organizacionais.....	37
2. Financiamento da formação profissional .....	43
2.1 Formação profissional .....	43
2.2 Financiamento da formação profissional.....	47
2.3 O Cenário Português.....	50
2.4 Objetivos e opções metodológicas da investigação.....	51
2.6 Técnicas de Tratamento de Dados .....	56
2.7 Apresentação dos Resultados .....	57
3. Atividades de Estágio .....	77
Conclusão .....	83
Referências bibliográficas .....	85
Apêndices .....	90
Apêndice 1 - Guião de Entrevista da Carla Marques.....	90
Apêndice 2 - Transcrição de Entrevista da Carla Marques .....	95
Apêndice 3 - Grelha de Análise de Entrevista da Carla Marques.....	102
Apêndice 4 - Guião de Entrevista do Frederico Enguias .....	109
Apêndice 5 - Transcrição de Entrevista do Frederico Enguias .....	115
Apêndice 6 - Grelha de Análise de Entrevista do Frederico Enguias .....	129
Apêndice 7 - Guião de Entrevista do Leonardo Tigre.....	139
Apêndice 8 - Transcrição de Entrevista do Leonardo Tigre.....	143
Apêndice 9 - Grelha de Análise de Entrevista do Leonardo Tigre.....	153
Apêndice 10 - Notas de Campo .....	160

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Composição sexual dos trabalhadores .....	16
Gráfico 2 - Habilitações Académicas dos trabalhadores .....	16
Gráfico 3 - Categorias Profissionais dos trabalhadores.....	17
Gráfico 4 - Orçamento do INOVINTER para 2023.....	62
Gráfico 5 - Composição das despesas do INOVINTER 2023 .....	63
Gráfico 6 - Evolução do orçamento anual do INOVINTER e do montante de transferência do IEFP de 2018 a 2023 .....	65
Gráfico 7 - Volume de formação do INOVINTER de 2020 a 2022 .....	67

## Índice de Figuras

Figura 1 - Extensão Territorial do INOVINTER .....	26
Figura 2 - Organograma do INOVINTER.....	27
Figura 3 - Fragmentação do mercado de formação profissional .....	49

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Eixo de Análise oferta formativa .....	53
Quadro 2 - Eixo de Análise financiamento .....	53
Quadro 3 - Eixo de Análise relação entre financiamento e oferta formativa .....	54
Quadro 4 - Evolução dos orçamentos do INOVINTER de 2018 a 2023 .....	64

## Introdução

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do Mestrado em Educação e formação, na área de especialização de Organização Gestão da Educação e formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

O estágio curricular foi concretizado no centro de formação profissional e Inovação Tecnológica, INOVINTER, sendo este um centro de formação de gestão protocolar, participada entre o Instituto de Emprego e formação profissional, IEFP, e a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional, CGTP-IN.

Este relatório tem dois grandes objetivos: o primeiro prende-se com a intenção de desenvolver um estudo sobre a relação entre o financiamento da formação profissional e a oferta formativa de um centro de formação profissional, tendo como objetivo alargar a compreensão sobre a relação entre estas duas dimensões; o segundo objetivo é o relatar aquilo que foi a minha experiência na organização, descrevendo-a e as atividades desenvolvidas nesta. Assim, este estudo encontra-se dividido em três grandes partes, que se traduzem em três capítulos: a análise da organização; o projeto de investigação; e, por último, as atividades de estágio.

No primeiro capítulo irei olhar para o INOVINTER enquanto organização, descrevendo-o extensivamente. Irei, depois, proceder a uma análise organizacional, onde irei olhar para diversos conceitos teóricos, desde aquilo que define uma organização, o que se entende por cultura organizacional e como o centro se encaixa nos vários tipos de cultura definidos, analisar a estrutura organizacional do INOVINTER e, por último, olhar para aquilo que são as metáforas organizacionais e descrever o centro com a ajuda destas, por forma a ajudar o leitor e compreender mais ampla e profundamente aquilo que é a organização.

No segundo capítulo irei desenvolver o projeto de investigação que dá corpo a este estudo. Numa fase inicial, irei dissertar sobre os conceitos fundamentais da formação profissional, assim como a evolução teórica desta ao longo das últimas décadas, desde a educação permanente até à aprendizagem ao longo da vida. A seguir, iremos olhar para aquilo que é o financiamento da formação profissional, tema central deste estudo. Numa última fase deste enquadramento teórico, iremos refletir sobre o cenário português, como é que este é descrito pelos autores e algumas particularidades do mesmo.

Ainda neste segundo capítulo, irei apresentar aquilo que são os objetivos e opções metodológicas desta investigação, onde irei apresentar os eixos de investigação e as perguntas orientadoras da mesma, passando pelas diversas técnicas que foram utilizadas para a realização desta, sejam estas de recolha ou de tratamento de dados. Com tudo isto, chegamos à fase crucial do estudo, a apresentação dos resultados, onde irei refletir e

analisar as perguntas que formulei para os três eixos que escolhi: a oferta formativa, o financiamento e a relação entre estas duas componentes.

No terceiro e último capítulo deste estudo, irá ser descrito aquilo que foram as atividades de estágio na organização, com uma descrição detalhada do processo de reformulação do aparelho de diagnóstico de necessidades formativas do INOVINTER. Esta descrição contribui, assim, para um melhor entendimento do processo que leva à formulação da oferta formativa do centro, que é, também, um dos grandes objetivos deste estudo.

Por fim, irei apresentar algumas considerações finais sobre a organização, o estágio, o relatório, o projeto de investigação e a temática, como forma de finalizar este relatório.

# 1. Descrição e análise organizacional do INOVINTER

## 1.1 Descrição do INOVINTER

A 16 de Maio de 1985, o Ministério do Trabalho e Segurança Social do IX Governo Constitucional de Portugal, através do Decreto-Lei nº 165/85, dá enquadramento jurídico ao que, na época, era “uma das grandes linhas orientadoras da actual política de formação profissional” (Decreto-lei nº165/85 do Ministério do Trabalho e Segurança Social). Esta linha consistia na “obrigação que o estado pretende assumir de prestar apoio técnico, pedagógico e financeiro a quaisquer entidades dos setores público, cooperativo ou privado que venham a desenvolver ações de formação profissional” (idem). Este diploma tinha como objetivo central responder a um conjunto de preocupações, sendo estas “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”, pelo que era necessário que “ o aparelho de formação profissional (...) dinamize e apoie a curto prazo programas ambiciosos de semi qualificação de mão-de-obra, em simultâneo com programas de reconversão profissional e de formação nos domínios das novas tecnologias” (idem).

Este diploma define o “regime jurídico dos apoios técnico-financeiros por parte do IEFP à formação profissional em cooperação com outras entidades (...) com a finalidade de responder às necessidades permanentes de formação profissional de um ou vários setores da economia” (Decreto-lei nº165/85 do Ministério do Trabalho e Segurança Social) através da criação de centros de formação Protocolares.

Assim, no dia 11 de Julho de 1998, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade do XIII Governo Constitucional de Portugal, é promulgada a criação do FORMINTER - centro de formação e de Inovação Tecnológica a partir do Decreto-Lei nº 407/98, com o objetivo de

promover ações de formação profissional que possibilitem, por um lado, que os desempregados e desempregados de longa duração adquiram as capacidades e conhecimentos que lhes permitam a integração no mundo do trabalho e, por outro, dotar os ativos empregados de conhecimentos e técnicas que permitam o seu aperfeiçoamento, reciclagem ou reconversão profissional (Decreto-lei nº 407/98 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade)

Para a prossecução deste objetivo foi celebrado um protocolo entre o Instituto do Emprego e formação profissional e a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses

- Intersindical Nacional. Esse acordo foi formalizado a 3 de novembro desse mesmo ano (NOVINTER, 2018, p.4).

No ano seguinte, a 12 de maio de 1999, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade do XIII Governo Constitucional de Portugal promulga, através da Portaria nº 329/99, a alteração da denominação do centro para NOVINTER - centro de formação e Inovação Tecnológica, "privilegiando, assim, no nome, a inovação como fator fundamental na sua ação" (NOVINTER, 2018, p.4).

O NOVINTER é um centro de formação e Inovação Tecnológica, "dotado de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, financeira e património próprio" (NOVINTER, 2019a, p.8) que desenvolve "atividade de formação profissional para valorização dos recursos humanos (...) através de ações de formação profissional, seminários e estágios, nas suas várias modalidades, consoante os diagnósticos de necessidades previamente elaborados" (NOVINTER, 2018, p.2), assim como "a realização de projetos de intervenção social e a prestação de serviços de consultadoria e desenvolvimento organizacional" (NOVINTER, 2019a, p.8).

No seu primeiro ano de existência, o NOVINTER abriu a sua sede em Lisboa e duas delegações, uma a norte, no Porto, e outra a centro, em Coimbra. No ano seguinte, através de parcerias com uniões sindicais, o centro abre polos em Viana do Castelo, Braga, Guarda, Gouveia, Covilhã, Castelo Branco, Setúbal e no Barreiro. Nos anos a seguir, o NOVINTER teria atividade, através de múltiplos projetos, em Vendas Novas, Moura, Vila Viçosa, Guimarães, Sines, Santo André, Sertã e Vila Real de Santo António, assim como abriu mais um polo, desta vez em Beja. "Estava dado o mote: presença em todo o país, privilegiando zonas interiores e não só em termos de ações de formação" (NOVINTER, 2018, p.4). O centro procurou, desde início, "responder às necessidades locais que são determinadas por dinâmicas específicas, nomeadamente ao nível empresarial e Planos de Desenvolvimento Regional, sempre com a finalidade de fixar populações trabalhadoras de forma qualificante" (NOVINTER, 2019a, p.8). Para isso, o NOVINTER necessitou de se tornar "um centro de formação profissional, geograficamente implantado em todo o país (...) que combate as assimetrias regionais, levando a formação ao interior" (idem). Podemos ainda referir que

Os anos iniciais do centro são marcados por uma presença no interior do país, trabalhando com comunidades discriminadas no acesso a serviços de formação, inovação nas formas, no alcance e no tipo de formação, e consciência cívica e ética, tendo sempre presente que se está a formar cidadãos e cidadãs e não apenas máquinas para colocar ao serviço da economia local e do país (NOVINTER, 2018, p.4).

Estas orientações acabaram por conduzir o INOVINTER até aos dias de hoje. Tendo em conta a natureza do centro, este vai “adaptando a sua estrutura organizativa aos novos tempos e necessidades, reestrutura-se, ganha novas dimensões e valências e uma experiência única de trabalho (...) sempre com uma atenção especial à necessidade de reconversão de trabalhadores que viram postos de trabalho extintos” (INOVINTER, 2018, p.5), sendo que o centro “já abrangeu mais de 300 localidades” (INOVINTER, 2019a, p.9) na sua atividade de formação profissional.

A nível de projetos, no ano 2000, o INOVINTER inicia o projeto "Informática nas Aldeias" que, eventualmente, evolui para o projeto "formação nas Aldeias"; nesse ano também inicia o Programa REDE de consultoria, formação e apoio à gestão de pequenas empresas; em 2001 inicia-se a participação no projeto EQUAL "ADERE" enquanto entidade gestora e o projeto EQUAL "Agir para a Igualdade"; em 2003 desenvolve ações de formação no âmbito do FORDESQ - Programa de formação de Ativos Qualificados Desempregados. Em 2004 o centro adere ao processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências e em 2007 o centro Novas Oportunidades inicia atividades. Em 2014 é atribuída ao centro a Certificação, pela APCER, do seu sistema de Gestão de Qualidade. Nesse mesmo ano, vence o Selo Europeu para as Línguas e ainda dá início às atividades do centro para a Qualificação e Ensino profissional e, em 2017, o centro Qualifica inicia atividade. Ao longo dos anos, o INOVINTER também desenvolveu projetos internacionais, nomeadamente o projeto "Cooperar é Construir" em Angola em 2006 e o projeto "Ké Nós di Sébé" com S. Tomé e Príncipe em 2013 (INOVINTER, 2018).

## MISSÃO

A Missão do INOVINTER é promover e realizar "projetos de formação profissional e de intervenção social de qualidade, inovadores e de valor sustentável, que contribuem para o desenvolvimento económico e social, valorizando os recursos humanos numa perspetiva transversal a todos os setores de atividade" (INOVINTER, 2018, p.2).

## VISÃO

Segundo o INOVINTER, a sua Visão consiste num "caráter diferenciador que consiste na sua ligação íntima, não só às diferentes realidades e necessidades laborais, quer ao nível do trabalhador quer ao nível empresarial, respondendo dessa forma às preocupações nacionais e locais, fixando populações através da sua qualificação" (INOVINTER, 2018, p.2).

## PRINCÍPIOS E VALORES

De acordo com a documentação consultada, o centro rege-se pelos seguintes valores:

- **QUALIDADE**  
O INOVINTER visa corresponder às expectativas dos seus utentes e promover mudanças significativas a nível profissional e na melhoria das suas condições de vida (INOVINTER, 2018).
- **INTERCULTURALIDADE E MULTICULTURALIDADE**  
A promoção de práticas e metodologias pedagógicas para promover e favorecer a diversidade, o respeito e a aceitação da diferença cultural e étnica (INOVINTER, 2018).
- **RESPONSABILIDADE AMBIENTAL**  
Segundo o INOVINTER, as preocupações ambientais estão incorporadas naquilo que é a cultura organizacional do centro, sendo que referem ainda que trabalham para "a sensibilização e consciencialização dos utentes/formandos (...) para a problemática da proteção do ambiente e do desenvolvimento de um modelo de economia sustentável" (INOVINTER, 2018, p.3).
- **CIDADANIA**  
A valorização e promoção de cidadania ativa e participativa, colocando em evidência as dimensões pedagógicas, culturais e políticas (INOVINTER, 2018).
- **IGUALDADE DE OPORTUNIDADES**  
O INOVINTER considera que "uma sociedade mais justa, saudável e com coesão social deve basear-se num forte sentido de responsabilidade do indivíduo e das organizações". Assim, "este desafio exige (...) uma atenção especial na igualdade de oportunidades (...) e no combate a todo o tipo de discriminações, quer seja em função do género, idade, deficiência, religião ou orientação sexual" (INOVINTER, 2018, p.3).
- **ÉTICA**  
O INOVINTER considera que "todos (...) pautam a sua intervenção pelo cumprimento rigoroso de regras profissionais e deontológicas, assumindo uma atitude de respeito e aceitação do Outro" (INOVINTER, 2018, p.3).
- **DIVULGAÇÃO E PRESERVAÇÃO DO PATRIMÓNIO HISTÓRICO LOCAL**  
O INOVINTER considera que a "valorização, conhecimento e preservação do passado (...) exige - individualmente e coletivamente- engajamento na sua

defesa, enquanto imagem viva do passado, permitindo que (...) interaja com o presente, transmitindo conhecimento e formando a identidade de um Povo." (INOVINTER, 2018, p.3).

## Política de Qualidade do INOVINTER

O INOVINTER afirma-se como um centro de formação que “aposta na melhoria contínua dos serviços prestados aos seus clientes e às outras partes interessadas” (INOVINTER, 2019a, p.9), além de que “o Conselho de Administração do INOVINTER assuma a Qualidade como fator determinante da cultura organizacional” (INOVINTER, 2021a, p.5) Tendo em conta esta perspetiva, o centro decidiu investir na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

O centro acredita que “ao implementar uma estratégia para a qualidade está a realizar um investimento que lhe proporcionará mais-valias internas e externas” (INOVINTER, 2019a, p.9). No que respeita às mais-valias internas, o INOVINTER pretende o “aumento da eficiência e eficácia que se irá refletir na otimização do fluxo de atividades, na normalização de procedimentos, na melhoria do relacionamento interfuncional, com reflexos evidentes na qualidade dos serviços prestados” (idem). Relativamente às mais-valias externas, o centro pretende, através da certificação da norma ISSO 9001, assegurar uma formação de qualidade.

O Sistema de Gestão da Qualidade do INOVINTER pretende aplicar-se a toda a sua atividade, desde a promoção e realização de projetos de formação, de intervenção social e de cooperação, até à prestação de serviços de consultoria e desenvolvimento organizacional. A qualidade dos serviços prestados é assegurada através dos processos de realização identificados no Manual da Qualidade. Este Sistema tem como referência o EQAVET (Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e formação profissional). O EQAVET é um instrumento que permite documentar, desenvolver, monitorizar, avaliar e melhorar a eficiência da oferta de Educação e formação profissional do centro, assim como as suas práticas de gestão (INOVINTER, 2019a, 2021a).

A Política de Qualidade do INOVINTER incide em quatro dimensões chave: o Cliente, os Recursos, o Ambiente e a Melhoria. Na dimensão do Cliente, o INOVINTER pretende

Contribuir para o desenvolvimento de competências que visem a integração e/ou progressão profissional, promotoras de cidadania ativa, da interculturalidade, da igualdade de oportunidades e inclusão social; ajustar a oferta formativa às necessidades e expectativas da população; prestar um

serviço de elevada qualidade com recurso a práticas pedagógicas inovadoras, cumprindo a legislação em vigor e os propósitos do INOVINTER; garantir a confidencialidade dos dados pessoais, cedidos ao INOVINTER, nos termos da legislação em vigor (INOVINTER, 2021a, p. 24)

Na dimensão dos Recursos, o INOVINTER propõe-se

Efetuar uma seleção rigorosa e criteriosa de fornecedores, apostando em relações comerciais e de parceria que assegurem serviços e produtos de qualidade; estabelecer parcerias nacionais, regionais e locais de colaboração - eficazes e sólidas - que promovam o desenvolvimento socioeconômico local e a qualificação dos recursos humanos; promover um ambiente favorável ao trabalho em equipa, habilitando os/as trabalhadores/as e colaboradores/as com as competências, motivação e o envolvimento necessário ao desenvolvimento das suas tarefas e envolvê-los no Sistema de Gestão da Qualidade; promover a valorização do Código de Conduta aplicável a todos/as os/as colaboradores/as; garantir a segurança dos dados pessoais dos clientes, fornecedores e trabalhadores armazenados nas bases de dados que dão suporte à atividade do INOVINTER, de acordo com a legislação em vigor (INOVINTER, 2021a, p. 24).

Na dimensão do Ambiente, o INOVINTER pretende

Promover um ambiente de trabalho seguro, saudável, de valorização e desenvolvimento profissional para os/as trabalhadores/as; promover boas práticas e consciência ambiental nos/as trabalhadores/as, clientes, fornecedores e outras partes interessadas do INOVINTER; fazer uma gestão assente em objetivos e metas, tendo em conta a satisfação das partes interessadas, no que toca à redução dos impactos ambientais e ao controlo de potenciais riscos de segurança e saúde (INOVINTER, 2021a, p. 24).

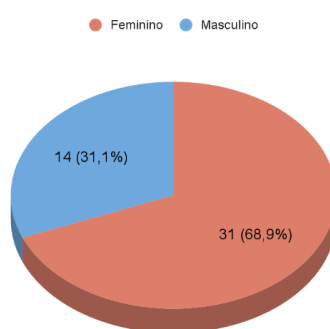
Na dimensão da Melhoria, o INOVINTER pretende

Trabalhar com base na inovação e na melhoria dos processos e serviços, no aperfeiçoamento do Sistema de Gestão da Qualidade e na disseminação da cultura da excelência; promover uma cultura e consciencialização para a Qualidade nos/as trabalhadores/as e colaboradores do INOVINTER; adequar os indicadores e metas às necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas; fazer Gestão dos Riscos associados ao contexto da organização, que podem afetar a capacidade do INOVINTER em atingir os objetivos definidos (INOVINTER, 2021a, p. 24).

## Recursos Humanos

INOVINTER tem 45 trabalhadores nos seus quadros, dos quais 13 são membros da Unidade de Qualificação, 12 da Unidade de Gestão, quatro fazem parte do Polo do Porto, 3 fazem parte do Polo de Braga. O Polo de Coimbra conta com 2 elementos, assim como o Polo de Vendas Novas e o Polo de Vila Viçosa e, por fim, os polos de Beja, de Moura e de Vila Real de Santo António contam com 1 elemento cada. Temos ainda 1 elemento que faz parte da Direção do centro, 1 elemento da Área de Qualidade, 1 elemento da Área de Apoio Técnico e 1 elemento da Área de Informática.

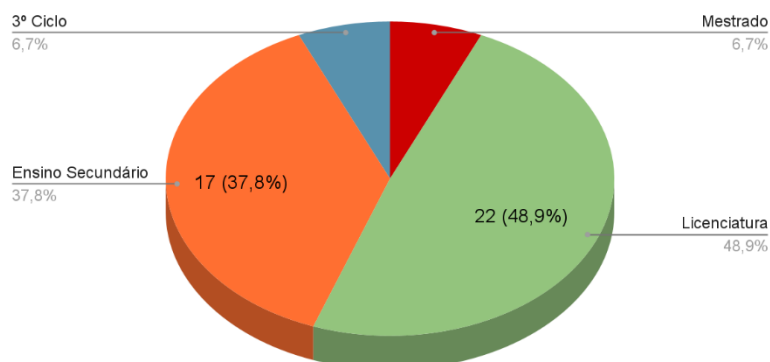
Gráfico 1 - Composição sexual dos trabalhadores



Fonte: INOVINTER

Relativamente à composição sexual dos trabalhadores, 14 (31,1%) são do sexo feminino, enquanto que 31 (68,9%) são do sexo masculino.

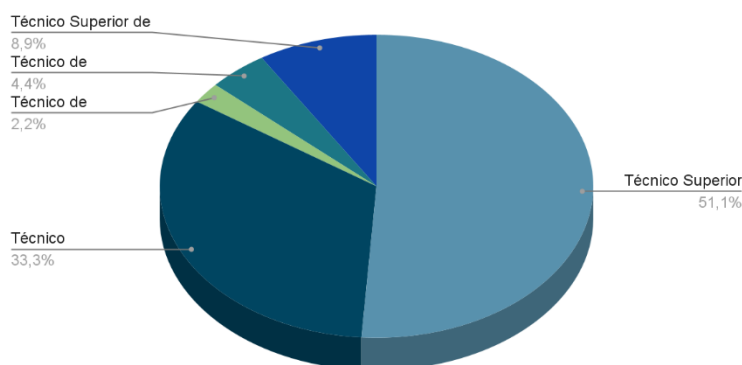
Gráfico 2 - Habilitações Académicas dos trabalhadores



Fonte: INOVINTER

Referente às Habilitações Académicas dos trabalhadores do INOVINTER, dos 45, 3 possuem um Mestrado, 22 têm uma Licenciatura, 17 concluíram o Ensino Secundário e 3 ficaram apenas pelo 3º Ciclo do Ensino Básico.

Gráfico 3 - Categorias Profissionais dos trabalhadores



Fontes: INOVINTER

Por último, no que diz respeito às Categorias Profissionais dos trabalhadores do centro, 23 estão na categoria de Técnico Superior, 15 encontram-se na categoria de Técnico Administrativo, 4 são Técnicos Superiores de formação, 2 são Técnicos de formação e o centro tem ainda 1 Técnico de Sistemas.

## 1.2 Análise organizacional

### 1.2.1 A Organização

Porque trabalham os seres humanos? Estes fazem-no para, essencialmente, satisfazerem necessidades. As necessidades que o ser humano não consegue satisfazer com o seu trabalho individual, têm de ser satisfeitas com o trabalho coletivo, através da cooperação e do trabalho organizado. Esta parece ser uma ideia amplamente aceite para aquilo que é a essência das Organizações. Jones (2008) diz-nos que “agrupar indivíduos e outros recursos para produzir bens e serviços é a essência de organizar e do que uma organização faz” (p.2) e, por outro lado, Schein (1982) refere que, no início, é importante reconhecer que a organização surge da necessidade humana de satisfazer suas várias necessidades e desejos, pois individualmente somos incapazes de atender a todas elas. Especialmente na sociedade moderna, torna-se evidente que não possuímos a capacidade, força, tempo ou resistência necessária para satisfazer nossas necessidades básicas, como

comida, abrigo e segurança, de forma isolada. No entanto, quando as pessoas se unem e coordenam seus esforços, percebem que, juntas, podem realizar mais do que cada uma delas individualmente. A sociedade, como uma grande organização, possibilita a satisfação das necessidades individuais através da coordenação das atividades de seus membros. Em resumo, a ideia fundamental por trás da organização é a cooperação coordenada para benefício mútuo.

Esta ideia de que a maior Organização é a sociedade e que através do esforço coordenado e da ajuda mútua pode-se, não só, satisfazer as necessidades da sociedade como um todo, mas também, as necessidades do indivíduo, é partilhada por Friedrich Engels (2006) que afirma que “o desenvolvimento do trabalho, ao multiplicar os casos de ajuda mútua e de atividade conjunta, e ao mostrar assim as vantagens dessa atividade conjunta para cada indivíduo, tinha que contribuir forçosamente para agrupar ainda mais os membros da sociedade” (p.3). Outros autores partilham desta visão, sendo que Bittner (1965) define Organização como “associações estáveis de pessoas envolvidas em atividades combinadas e direcionadas ao atingimento de objetivos específicos” (p.239). Lima (2005) retoma esta ideia e leva-a ainda mais longe, defendendo que “Se por um lado, as organizações são tidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos (...), elas podem também constituir-se como um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objetivos pessoais” (p.1).

Assim com o evoluir da sociedade, as Organizações também acompanharam esse processo evolutivo, ficando cada vez mais complexas e abrangentes de forma a darem resposta a novos tipos de necessidades. O que Jones (2008) nos diz é que, sendo as Organizações a resposta a uma necessidade humana e o meio de a satisfazer, estas morrem quando as necessidades a que uma vez responderam deixam de ser importantes ou se forem substituídas por outras novas, assim como nascem novas Organizações quando nascem novas necessidades. O autor realça ainda que é por meio de um “espírito empresarial” que as pessoas reconhecem as oportunidades para satisfazer necessidades e recolhem e utilizam os recursos necessários para as satisfazerem essas necessidades. Esta ideia é compartilhada por Bilhim (1996) que realça que uma Organização consiste no “acto de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente” (p.19).

Bilhim (1996) ainda refere uma série de características inerentes a uma Organização, sendo que estas “são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; há, entre elas, relações de cooperação; exigem coordenação formas de ações; caracterizam-se pela prossecução de metas; pressupõem uma estrutura hierárquica; caracterizam-se pela existência de fronteiras” (p.20).

## 1.2.2 A Cultura

Ora, se no último parágrafo recorri ao trabalho de Bilhim (1996) para definir uma série de características inerentes a uma Organização e sendo estas comuns a todas, volto agora a recorrer a Bilhim (2009) para dizer que “cada organização desenvolve um conjunto de pressupostos, compreensões e regras implícitas que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (p.163). Este “conjunto de pressupostos, compreensões e regras implícitas” são, segundo Barroso (2013), aquilo “que identificam o ethos” de uma determinada Organização, “como por exemplo, valores, crenças, ideologias, normas, condutas, rotinas, hábitos, símbolos, etc.” (p.195). A este conjunto chamamos de Cultura, a Cultura de cada Organização.

Schein (2014) dá-nos uma definição mais completa de Cultura Organizacional, definindo-a como:

A estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas (p.3).

Assim, podemos dizer que a Cultura é algo que existe no seio da Organização e que se desenvolve a partir de dentro por intermédio das pessoas que a constituem. No entanto, não se rejeita “a existência de influências do exterior na modelização dos seus contornos [da cultura]” (Barroso, 2013, p.195). Isto demonstra que a Organização não existe isoladamente da sociedade onde está inserida, mas que interage e aprende com esta.

Voltando à definição de Schein (2014) de Cultura, o autor evidencia um ponto que sinto ser de grande importância desenvolver, que é ‘a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida’. Estes pressupostos fundamentais existem na organização em vários níveis. Sendo assim, Bilhim (2009) define três níveis de existência destes.

O primeiro nível refere-se aos aspetos visíveis e tangíveis da organização, onde se encontram a “arquitetura dos edifícios da organização, a tecnologia usada, a maneira de vestir, falar e de se comportar, chegando até às publicações dessa organização” (Bilhim, 2009, p.164).

O segundo nível é o dos valores. Os valores da Organização “conduzem ao comportamento e como esse comportamento começa a resolver o problema” (Bilhim, 2009, p.164), ou seja, são um guia de resolução de problemas no seu seio. Para determinar os valores de uma Organização é necessário “um maior nível de consciência por parte dos diversos atores organizacionais” (idem), sendo que estes “são difíceis de pesquisar e de

observar diretamente. Temos de os inferir a partir de entrevistas a membros da organização, questionários ou por análise de conteúdo de documentos organizacionais” (idem). No entanto, o autor revela ainda que “temos que ter a consciência de que estamos a lidar com os valores com os quais a organização formalmente quer que lidamos, isto é, os valores manifestos” (idem).

O terceiro nível é o dos pressupostos básicos, ou seja, são presunções fundamentais aprendidas e tidas como certas pelos membros da organização. Estes pressupostos, tipicamente inconscientes, “determinam a forma como os membros da organização compreendem, pensam e sentem. Estas presunções são elas mesmas respostas aprendidas que deram origem aos valores manifestos” (Bilhim, 2009, p.164). Assim, podemos dizer que é a partir dos pressupostos básicos que são criados os valores manifestos de uma Organização e, por sua vez, visto que “para analisar a razão por qual organização adota tal procedimento [os aspetos visíveis, audíveis e tangíveis] recorre-se aos valores” (idem), é a partir dos valores que são criados os aspetos visíveis da Organização.

Mas de onde vem a Cultura de uma Organização? Ora, a Cultura de uma Organização é, essencialmente, construída por múltiplos sucessos, em que num processo gradual, o coletivo chega a dar como certas determinadas realidades, sendo que esta está constantemente em formação, no sentido em que a aprendizagem, de que tipo for, está sempre a acontecer, especialmente sobre o modo de relacionamento com o meio ambiente e da forma de lidar com os problemas internos. No entanto, não se pode ainda ignorar o facto de que os novos membros trazem, consigo, novas ideias e, eles mesmos, produzem mudanças na cultura da organização, especialmente quando estes são introduzidos em elevados níveis da mesma. De qualquer modo, apesar desta mudança constante, a Cultura é um elemento estável da vida do grupo, até porque esta desempenha funções de estabilizar o ambiente externo e interno da organização, sendo passada aos novos membros, devendo ser “apreendida como coerente e válida” (Bilhim, 2009).

Ora, com o elevado número de Organizações que existem, é fácil presumir que existem vários tipos de Culturas Organizacionais. Utilizando uma metáfora, se dissermos que a Cultura está para a Organização como a Personalidade está para os Indivíduos, percebemos que é possível haver tantas Culturas como Organizações (Bilhim, 2009). Muitos foram os autores que tentaram agrupar e definir os vários tipos de Culturas Organizacionais. Dentro deles, irei recorrer aos modelos de dois autores, Harrison e Handy citados por Bilhim (2009), que, apesar de terem definido as mesmas dimensões analíticas, o nível de Centralização e de Formalização da Organização, acabaram por dar nomes diferentes aos tipos de Cultura. Assim, segundo os autores, existem quatro tipos de Cultura

diferentes: a Cultura de Apolo (ou de Função); a Cultura de Atena (ou de Tarefa); a Cultura de Zeus (ou de Poder); e a Cultura de Dionísio (ou de Atmo).

A Cultura de Apolo, segundo Handy, ou de Função, segundo Harrison, é estruturada “a partir da definição do papel a desempenhar e não do indivíduo” (Bilhim, 2009, p.173), ou seja, este tipo de Cultura “parte de uma abordagem racional e lógica” e “corresponde à definição de burocracia (...), funciona com base em regras, procedimentos e estruturas que é suposto garantirem a sua eficácia” (idem). Este tipo é caracterizado por um elevado nível de Centralização e de Formalização.

A Cultura de Atenas, segundo Handy, ou de Tarefa, segundo Harrison, é uma Cultura direcionada para a resolução de problemas. Este tipo de Cultura tende a proporcionar a utilização das diversas partes do sistema organizacional para se concentrar em um só problema e resolvê-lo. Aqui, o poder situa-se nos peritos que são tidos como uma grande fonte de influência. É incentivado o recurso à intuição, criatividade e inovação. A gestão, neste tipo de organizações, é avaliada por resultados e não por esforços ou contributos, sendo que se funciona muito em grupos de trabalho onde existe um espírito vincado de empenho nas tarefas. Esta tende a ser uma Cultura transitória, sendo que as organizações tendem a evoluir para Cultura de Apolo ou de Zeus. Estas organizações têm um baixo nível de Centralização e um elevado nível de Formalização (Bilhim, 2009, pp. 173-174).

A Cultura de Zeus, segundo Handy, ou de Poder, segundo Harrison, pode ser visualizada através de uma “teia de aranha, com linhas radiais com origem no centro. As linhas essenciais são as que rodeiam a aranha e determinam as esferas de influências e poder” (Bilhim, 2009, p. 174). Neste tipo de Organização, as relações de trabalho estabelecem-se com base na afinidade e confiança com o elemento central (Zeus), sendo que o poder protetor deste é apetecível. Estes elementos são fundamentais para o crescimento e apoio da ‘teia’ e conseqüente seleção dos membros. Este tipo de Cultura é frequente das organizações recentes, assim como das organizações familiares. É caracterizado por um elevado nível de Centralização e um baixo nível de Formalização (idem).

A Cultura de Dionísio, segundo Handy, ou de Átomo, segundo Harrison, existe, essencialmente, para ajudar o indivíduo a realizar os seus objetivos, sendo que não são os indivíduos que pertencem à organização, mas sim a organização que pertence a estes. Este tipo de cultura é característica de Organizações que agrupam profissionais liberais, mas que permanecem profissionalmente separados e distintos, não dependentes uns dos outros. Isto é adequado quando os profissionais têm dificuldade em aceitar uma autoridade, embora aceitem coordenação, no seu próprio interesse. Com o tempo, este tipo de Cultura tende a

evoluir para Atenas, ganhando um maior nível de profissionalização. Esta Cultura é caracterizada por um baixo nível de Centralização e de Formalização (Bilhim, 2009, p.174).

Um último aspeto importante a apontar sobre as questões da Cultura é que não existe um consenso entre todos os autores de que exista apenas uma cultura organizacional. Sainsaulieu e Segrestin (1987) abordam esta questão dizendo que “se a empresa é um lugar social de relações individuais e coletivas capaz de suscitar numerosas formas de identidade (...) então a empresa torna-se em si própria um universo social extremamente precioso” (pp.204-205). Os autores referem que existe uma “cultura da empresa” e várias “culturas de grupo” (p.208), indo de encontro ao que Bilhim (2009) denomina de “cultura dominante” e “subculturas” (p.170), sendo que o mesmo ainda diz que “deve-se a Sainsaulieu a ideia de (...) que, sobretudo em empresas complexas e com marcada estratificação social, os diferentes grupos em presença referem-se a diferentes culturas” (idem).

Mas como é que estas culturas de grupo e a cultura da empresa se relacionam? Sainsaulieu e Segrestin (1987) explicam que “a cultura da empresa constituiria um fenómeno de alcance intermediário suscetível de dar lugar a um exame particular, mas que só ganharia o seu pleno sentido em articulação” (p.209) com os vários grupos dessa mesma empresa, ou seja, “a cultura atua como suporte das estratégias inter-grupo e fará todo o sentido encarar a organização como possuindo diversas culturas, nomeadamente a cultura das categorias sócio-profissionais” (Bilhim, 2009, p.170).

Por outras palavras, as subculturas “embora partilhem aspetos fundamentais da cultura comum a toda a organização, de alguma forma apresentam departamentos específicos” (Bilhim, 2009, p.171) e se uma organização não tiver uma cultura esqueleto “que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja adequado ou não fazer, (...) não sobreviverá. É precisamente este carácter de partilha de compreensão que confere à cultura a capacidade de dirigir os comportamentos” (idem). Assim, “a cultura tem um papel crucial na manutenção de cumplicidade na estrutura orgânica, pois é em parte através da cultura que a gestão assegura que todos os valores sejam consistentes com aqueles que são exteriores à organização” (idem).

Posto isto, face a toda a contextualização feita das questões anteriores, sinto-me em condições suficientes para definir aquilo que é a Cultura do INOVINTER, assim como uma subcultura ou cultura de grupo que fui capaz de identificar ao longo da minha estadia na organização. O INOVINTER caracteriza-se por ter processos algo formalizados e muito centralizados, sendo característico de uma organização da sua dimensão. Isto é possível observar-se na forma como as comunicações de informações têm que ser registadas oficialmente para que possam ser comprovadas (consultar anexo III); em como os novos projetos surgem nas chefias que, depois, apresentam aos trabalhadores da Organização,

notando-se assim um fluxo vertical de cima para baixo nos processos de tomada de decisão. A entrevistada confirma esta leitura da organização ao afirmar que “*Está, sem dúvida, muito centralizado [o processo de tomada de decisão]. (...) decisões maiores que impliquem alterações de maior, são todas decididas pelo conselho de administração*” (Carla Marques, consultar anexo III). Assim, posso afirmar que o INOVINTER se caracteriza por ter uma Cultura dominante de Apolo, em que “parte de uma abordagem racional e lógica” e “corresponde à definição de burocracia (...), funciona com base em regras, procedimentos e estruturas que é suposto garantirem a sua eficácia” (Bilhim, 2009, p.173).

No entanto, é possível identificar grupos de indivíduos dentro da Organização que, entre eles, partilham uma cultura diferente daquela que esta possui. A identificação destes grupos foi possível através da minha presença no seio da Organização e subsequente observação das suas dinâmicas internas. Estes grupos encontram-se na Unidade de Qualificação, sendo uma peça fundamental no funcionamento da organização - como afirma a entrevistada Carla Marques

*Eu acho que a Unidade de Qualificação é o serviço mais importante dentro do INOVINTER, porque é onde está o core da nossa atividade. Qual é a nossa atividade? Fazer formação profissional. O que é que nós fazemos ali? Fazemos tudo, damos as orientações todas para a formação, criamos o plano de formação, fazemos o diagnóstico de necessidades, fazemos a avaliação da formação, criamos, procuramos compilar as orientações todas da legislação, tudo o que vai saindo, as orientações todas para cumprir com tudo, para não falharmos nas nossas formações, dali é que sai tudo (consultar apêndice III).*

Esta unidade desfruta de um nível de formalização e de centralização mais baixo, pelo menos no que toca aos processos de comunicação internos, em que existe uma “*política de porta aberta*” e de “*ir à secretária da chefia ou da colega*” (Carla Marques, consultar apêndice III). Isto ajuda à desburocratização dos processos, sendo que continua a existir um certo nível de formalidade no que concerne à comunicação de informações oficiais. Existindo este sentimento de pertença e familiaridade que “*acho que vem um bocadinho, também, por estarmos ligados à CGTP, vem da escola do movimento sindical*” (Carla Marques, consultar apêndice III), permitindo assim que a Unidade de Qualificação tenha uma Cultura de grupo própria, onde se observa um vínculo predominantemente ligado à Cultura de Atenas, em que o poder se situa nos peritos, sendo estes uma grande fonte de influência; funcionando muito em grupos de trabalho com vista à resolução de problemas e onde é incentivado o recurso à intuição, à criatividade e à inovação (Bilhim, 2009). Apesar disto, como seria de se esperar, continuam a denotar-se elementos da Cultura dominante da Organização, como a centralidade das decisões no Conselho de Administração ou a

formalização das comunicações de informações oficiais (Carla Marques, consultar apêndice III).

### 1.2.3 A Estrutura Organizacional

Recuperando o que já disse anteriormente, com o evoluir da sociedade e, conseqüentemente, das organizações, estas cresceram e complexificaram-se. Neste prisma, Mintzberg (1995) diz que "toda a atividade humana organizada (...) dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para a realização da atividade" (p.12). Já Lima (2005) apresenta um confronto de ideias para ajudar à interpretação daquilo que são as Organizações, dizendo que

Se por um lado, as organizações são tidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objectivos específicos (Etzioni in Costa, 2003) em termos de dinâmica social, elas podem também constituir-se como um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objectivos pessoais (p.1).

Assim, tendo em conta estes autores, podemos dizer que "A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas" (Mintzberg, 1995, p.12).

Outro autor que aborda as questões da Estrutura da Organização é Bilhim (1996). Um aspeto relevante que refere é o facto de haver "uma forte tendência para que as organizações se tornem mais complexas à medida que as suas próprias atividades e a envolvente externa que as cerca se tornam mais complexas" (p.117). Mas o que é a complexidade? O autor explica que "a complexidade refere-se aos níveis de diferenciação existentes numa organização, aumentando com o crescimento de cada um desses níveis" (idem). O autor refere então que existem três fatores diferentes de diferenciação, sendo eles a diferenciação horizontal; a diferenciação vertical (ou hierárquica); e a diferenciação espacial.

A diferenciação horizontal "diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre os seus membros", sendo que uma das características desta é a "especialização numa organização, medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão da formação exigida para cada uma delas" (Bilhim, 1996, p.118). Ora, se observarmos a Figura 2, referente ao Organograma do INOVINTER, podemos observar que esta Organização não tem uma grande diferenciação horizontal. Isto porque, como o

NOVINTER é um centro de formação profissional, a sua especialização é a formação profissional, sendo que todos os seus departamentos se focam ou na produção de formação, ou na avaliação dessa formação, ou ainda na melhoria dessa formação. Comparando com outras Organizações que são dotadas de especializações que abrangem vários setores de atividade, o NOVINTER tem uma diferenciação horizontal reduzida.

A diferenciação vertical "refere-se à profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo aos níveis mais baixos da organização" (Bilhim, 1996, p.122). Assim, a "dimensão vertical pode ser medida por uma contagem do número de posições entre o executivo principal e os empregados que trabalham na produção" (idem) da Organização. Uma das principais deficiências para diferenciação vertical, para o autor, é o facto de "quanto maior o número de níveis hierárquicos existentes entre o topo da organização e a classe operária, maior é a probabilidade de distorção de comunicação e mais complicado se torna coordenar as decisões da administração para com o pessoal" (idem). Apesar disto, a diferenciação vertical é necessária quanto aumenta a diferenciação horizontal (idem, p.123), uma vez que "a estrutura achatada torna-se mais difícil de supervisionar visto que, quanto maior é a amplitude maior é o número de subordinados e, conseqüentemente, menor o grau de atenção e de controlo que o superior pode desenvolver sobre eles" (idem).

Voltando à Figura 2, podemos observar que não existe um grande nível de diferenciação vertical no NOVINTER. No máximo, quatro níveis separam o fundo do Organograma (os polos) do topo do mesmo (o Conselho de Administração, o Conselho Técnico-Pedagógico ou a Comissão de Fiscalização). Uma vez que Bilhim (1996) refere que "a diferenciação vertical é uma resposta ao aumento da diferenciação horizontal" (p.123) e que já vimos que o NOVINTER não tem um grande nível de diferenciação horizontal, podemos também aferir que o centro não tem, igualmente, um grande nível de diferenciação vertical.

Por último, a diferenciação espacial "consiste nos níveis de localização geográfica do material de trabalho e dos recursos humanos na organização". Bilhim (2013) diz que "quanto mais dispersas geograficamente estão as unidades organizacionais, mais complexa é a organização. E quanto mais complexa se torna, maiores são as dificuldades de comunicação, coordenação e controlo" (pp. 126-127).

Ora, como podemos observar na Figura 1, o NOVINTER tem polos espalhados por todo o País. Esta alta dispersão geográfica faz com que o NOVINTER tenha um alto nível de diferenciação espacial.

Figura 1 - Extensão Territorial do INOVINTER

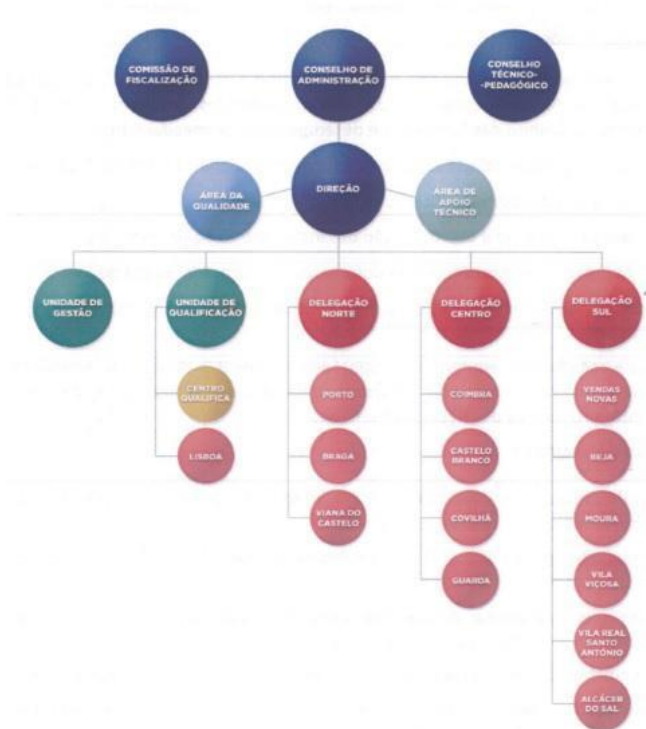


Fonte: Manual de Acolhimento e Integração do/a Trabalhador/a ou Colaborador/a, p. 9 de INOVINTER (2019a).

Tendo em conta a análise que aqui fazemos, podemos dizer que o INOVINTER é uma Organização dotada de baixos níveis de diferenciação horizontal e vertical, mas que, em sentido contrário, tem um alto nível de diferenciação espacial. Uma vez que Bilhim (1996) diz que a diferenciação espacial “pode ser entendida como uma extensão ou uma forma de diferenciação vertical ou horizontal” (p.123), a Organização é paradoxal nesse sentido, uma vez que desafia os pressupostos do autor.

Avançando, segundo Mintzberg (1995), existem cinco partes na estrutura de uma Organização, sendo que essas cinco partes são o Núcleo Operacional, a Linha Intermediária, a Cúpula Estratégica, a Tecnoestrutura e a Assessoria de Apoio. Estas partes têm “funções específicas dentro do sistema, mas que podem interagir das mais variadas formas e mediante um variado leque de fatores” (Lima, 2005, p.2).

Figura 2 - Organograma do INOVINTER



Nota: Imagem retirada de Descrição de Funções, p.6 de INOVINTER (2019b)

Explicando as várias partes, começamos pela Cúpula Estratégica da Organização que, geralmente, encontra-se na extremidade superior da mesma, ou seja, é aqui que se encontram as “pessoas com responsabilidade global” (p.24), como o presidente ou outros dirigentes de alto nível. Assim, o autor refere que a cúpula estratégica é “encarregada de assegurar que a organização cumpra a sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela” (p.24). Lima (2005) parece ir de encontro a esta visão, uma vez que refere que a Cúpula Estratégica é

O topo da hierarquia, onde se processam a maior parte das decisões. (...) tem a principal função de assegurar o cumprimento da missão de forma eficaz, mas é também responsável por todo o tipo de (...) gestão de recursos e conflitos, com o controlo que passa pela revisão das atividades, ou pela comunicação direta ou indireta com os elementos da organização. Acresce-lhe ainda o aspeto de responsabilidade para com toda a organização e desta perante o ambiente que a rodeia (p.2).

Segundo Mintzberg (1995), a cúpula estratégica tem três conjuntos de obrigações associadas à sua função, sendo estas a supervisão direta e coordenação das atividades da Organização, a administração das condições fronteiriças da Organização, ou seja, as suas

relações com o meio ambiente e, por último, o desenvolvimento da estratégia da Organização (pp. 24-25). Como podemos observar na Figura 2, na extremidade superior do Organograma encontram-se o Conselho de Administração (CA), o Conselho Técnico-Pedagógico, a Comissão de Fiscalização e a Direção.

A descrição das funções destas partes da Organização vai ao encontro com aquilo que os autores descrevem como as funções da Cúpula Estratégica de uma Organização, uma vez que algumas destas funções são “gerir os recursos humanos e financeiros do INOVINTER (...); monitorizar as metas expressas no Plano de Atividades desencadeando, se necessário, medidas para a correção de desvios; (...) estabelecer e manter os canais de comunicação adequados, interna e externamente” (INOVINTER, 2019b, p. 7). Podemos concluir que as partes referidas, ou seja, o CA, o Conselho Técnico-Pedagógico, a Comissão de Fiscalização e a Direção, compõem a Cúpula Estratégica do INOVINTER.

De seguida temos as Assessorias de Apoio, que são “unidades, todas especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional” sendo que, segundo o autor, estas “existem para dar apoio indireto a essas missões básicas” (Mintzberg, 1995, pp.27-28). As Assessorias de Apoio “têm a função de sustentar e/ou promover todo o processo de produção, entendendo-se a promoção como a atividade desempenhada pelos departamentos de marketing que dão a conhecer ao meio exterior o produto da organização ou em alguns casos, ela própria” (Lima, 2005, p.3). Estas podem estar localizadas em vários níveis hierárquicos dentro da Organização, consoante a necessidade dos vários departamentos. Estas tanto podem estar a dar apoio à cúpula estratégica ou ao centro operacional, localizando-se de acordo com a quem dão apoio (Mintzberg, 1995).

Como podemos observar na Figura 2, ao lado da Direção encontramos a Área de Apoio Técnico e a Área de Qualidade. A Área de Apoio Técnico é composta por um/a Técnico/a de Sistemas, sendo que as suas funções são “Gerir o parque informático; solucionar e corrigir constrangimentos com software e hardware; apresentar soluções para otimizar o desempenho das aplicações e do equipamento; gerir a rede informática” (INOVINTER, 2019b, p.10). Já a Área de Qualidade é composta por um/a Técnico/a Superior (Qualidade), sendo que as suas funções são

Elaborar, (...) pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade e execução de outras atividades de apoio à gestão ou especialização nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos sociais e serviços; (...) dinamizar a aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade em todas as áreas do INOVINTER; (...) gerir os assuntos relacionados com o SGQ (INOVINTER, 2019b, p.12)

Tendo em conta aquilo que é a descrição das funções da Assessoria de Apoio, ou seja, “unidades, todas especializadas, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional” (Mintzberg, 1995, p. 27) e a análise das funções aqui explanadas da Área de Apoio Técnico e da Área de Qualidade, podemos concluir que estas Áreas compõem a Assessoria de Apoio.

Depois temos a Linha Intermediária que é o que conecta a Cúpula Estratégica ao Núcleo Operacional, sendo composta por uma “cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal” (Mintzberg, 1995, p.25) e que “tentam dar resposta às diferentes necessidades existentes no sistema” (Lima, 2005, p.2). Pode-se considerar a Linha Intermediária um “centro nevrálgico de toda a estrutura, pois é por aqui que passa toda a informação e onde as estratégias são adaptadas, mediante a forma como está a funcionar o processo de produção” (idem). Esta linha intermediária pode variar de tamanho conforme o próprio tamanho da Organização, sendo que em Organizações mais pequenas podem operar simplesmente com um gerente que está ele próprio integrado na cúpula estratégica da Organização. Isto confere uma hierarquia à Organização, sendo que coloca sob a responsabilidade de um supervisor um “certo número de operadores para formar uma unidade organizacional” (Mintzberg, 1995, p.26). Assim, a linha intermediária desempenha várias tarefas, como por exemplo, coletar informações de feedback sobre o desempenho da unidade à sua responsabilidade e transferir as que achar relevantes aos gerentes da cúpula estratégica, acabando, assim, por participar nas decisões da Organização e comunicando com os outros gerentes da linha intermédia. Ou seja, este acaba por ser um mecanismo de comunicação da base da Organização com o topo e vice-versa, sendo que também permite a comunicação entre as várias unidades da mesma (idem, pp. 25-26).

No caso do INOVINTER, considero que a Linha Intermediária é composta pela Direção. Reconhecendo que esta está integrada na Cúpula Estratégica da Organização, isto vai de encontro ao que os autores dizem sobre Organizações mais pequenas, uma vez que Mintzberg (1995) diz que “as pequenas organizações podem operar apenas com um gerente (na cúpula estratégica)” (pp. 25-26), sendo que as funções desse gerente seriam as de “coleta informações de feedback sobre o desempenho de sua unidade e transfere algumas delas aos gerentes acima” (idem, p.26), assim como “intervém no fluxo de decisões” (idem), ou seja, tanto faz fluir para cima alguns dos problemas que requerem a decisão dos seus superiores, assim como faz fluir para baixo os “recursos que ele deve alocar em sua unidade, regras e planos que deve elaborar e projetos que devem ser implementados” (idem). Como já referimos, o caso do INOVINTER é algo paradoxal, pois apesar de a Organização não ser, de todo, pequena, uma vez que os seus polos encontram-se espalhados pelo território nacional, esta tem uma diferenciação vertical e horizontal de baixo nível. No INOVINTER, o Diretor tem como funções, além daquelas que já expus

anteriormente, “fazer o acompanhamento das reclamações e não conformidades até à implementação das ações corretivas; gerir, planificar e garantir o bom funcionamento técnico dos serviços e a imagem do centro; manter o CA informado de toda a atividade do centro” (NOVINTER, 2019b, p. 7). A descrição das funções desta parte da Organização vai ao encontro com aquilo que os autores descrevem como as funções da Linha Intermediária de uma Organização, sendo que podemos concluir que a Direção compõe a Linha Intermediária do NOVINTER.

Já a Tecnoestrutura é onde se encontram os vários analistas da Organização que “não estando diretamente envolvidos na produção, têm a capacidade de observar/avaliar todo o sistema e como este está a funcionar e que comunicando com os gestores da linha hierárquica, possibilitam uma constante adaptação do sistema às necessidades pontuais” (Lima, 2005, p.3). Estes “podem desenhá-lo [o trabalho operacional], planejá-lo, mudá-lo ou treinar as pessoas que executam o trabalho”, sendo que podemos então dizer que “a Tecnoestrutura é eficaz apenas quando pode usar suas técnicas analíticas para tornar o trabalho de outras pessoas mais eficaz” (Mintzberg, 1995, p.26). Estes analistas podem estar envolvidos na adaptação da Organização ao meio ambiente e às suas mudanças ou podem estar envolvidos no controle da Organização, “estabilizando e padronizando as atividades” (idem). Estes últimos são os que “efetivam certas formas de padronização da organização” (idem, p.27), sendo que esta padronização do trabalho vem reduzir “a necessidade de supervisão direta” (idem).

Olhando para a Figura 2, a Unidade de Gestão e a Unidade de Qualificação são os dois departamentos que podemos identificar como fazendo parte da Tecnoestrutura do centro. Isto fica evidente a partir de uma análise das suas funções. Em relação à Unidade de Gestão, segundo o NOVINTER (2021b), compete

acompanhar e avaliar a evolução da atividade através da criação e disponibilização atempada de indicadores de execução física e financeira; (...) elaborar, propor e promover a execução do Plano de formação interno tendo em vista a promoção da qualificação dos recursos humanos numa perspetiva de formação ao longo da vida; (...) conceber, propor e implementar um sistema integrado de gestão administrativa e arquivo; (...) proceder ao levantamento de necessidades de materiais e equipamentos para o normal funcionamento das Delegações/polos; (...) assegurar as funções de tesouraria (NOVINTER, 2021b. p.5).

Em relação à Unidade de Qualificação, segundo o NOVINTER (2021b), compete

Coordenar as atividades inerentes ao diagnóstico de necessidade de formação realizado pelas Delegações /polos; (...) promover o funcionamento coerente e articulado e a planificação da oferta de formação da rede de

Delegações e polos; (...) conceber e desenvolver modelos de atuação que valorizem as qualificações enquadradas na evolução do sistema produtivo, das tecnologias e organização do trabalho; (...) dinamizar a conceção, produção e disseminação de recursos técnico-pedagógicos, novas metodologias de organização da formação e novos modelos de ensino/aprendizagem e inserção nos percursos formativos, designadamente com a utilização de novos recursos de formação, considerando em particular os utilizados na formação a distância (e-learning), em diversos suportes, nomeadamente audiovisuais e multimédia; (...) definir o perfil, funções, estatuto e formas de contratação dos/as formadores/as e outros profissionais da formação bem como emitir pareceres às propostas apresentadas (INOVINTER, 2021b, pp.6-7).

Esta descrição das funções destas partes da Organização vai ao encontro daquilo que os autores descrevem como as funções da Tecnoestrutura de uma Organização, sendo que podemos concluir que as partes referidas, ou seja, a Unidade de Gestão e a Unidade de Qualificação compõem a Tecnoestrutura do INOVINTER.

Por último temos o Núcleo Operacional, sendo que este “envolve os membros - os operadores - que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos” (Mintzberg, 1995, p.23). Nesta linha, Lima (2005) diz que “o produto desta estrutura não é forçosamente um bem, como as organizações escolares ilustram facilmente. O produto das organizações pode ser um serviço, o que no caso atrás referido poder-se-á entender como as aprendizagens efetuadas pelas crianças” (p.3). O autor acrescenta que “toda a organização vive em função do centro [Núcleo] Operacional, pois é para ele que ela existe” (idem), sendo que Mintzberg (1995) refere que o núcleo operacional é “a parte que produz os outputs essenciais que mantêm [a organização] viva” (p.23). O autor define quatro funções dos operadores do Núcleo, sendo estas assegurar os inputs para a produção, transformarem os inputs em outputs, fazerem a distribuição dos outputs e, por fim, fornecerem apoio direto às funções de input, de transformação e de output (p.23).

Assim, se observarmos a Figura 2 e a descrição das funções que o INOVINTER (2021b) faz, podemos afirmar que o Núcleo Operacional do centro é composto pelas várias Delegações e polos, situados ao longo de todo o país. Em relação às Delegações, segundo o INOVINTER (2021b), compete

Programar, preparar e executar ações de formação profissional inicial ou contínua (...) ajustadas às características das regiões; (...) assegurar o apoio integrado aos polos de formação, designadamente ao nível técnico, administrativo e financeiro; (...) Assegurar a articulação funcional permanente com a sede; (...) acompanhar a divulgação da formação, o recrutamento e a

seleção de formadores/as e de formandos/as; garantir a adequabilidade das condições das salas destinadas à formação; (...) cooperar no levantamento dos meios físicos e materiais necessários ao bom funcionamento pedagógico dos polos da sua região e na elaboração de planos quanto ao equipamento e ao material necessários (INOVINTER, 2021b, pp. 9-10).

Já em relação aos polos, segundo o INOVINTER (2021b), compete colaborar na deteção de necessidades locais de formação e integração profissional, em articulação estreita com o tecido económico; (...) potenciar o ajustamento entre a oferta e a procura de formação profissional, visando a qualificação da população; (...) recolher e difundir informação sobre as necessidades de formação na área de atuação; (...) aplicar estratégias de divulgação da formação e iniciativas temáticas a realizar, tendo em vista uma adequada abrangência do Polo; (...) assegurar um atendimento integrado e personalizado dos indivíduos ou entidades; (...) elaborar os mapas de assiduidade da formação que garantam os processamentos dos/as formandos/as e dos/as formadores/as nos prazos estatuídos; (...) propor e/ou executar a participação em projetos de intervenção social e/ou outros projetos nacionais ou europeus (INOVINTER, 2021b, pp. 11-12)

Esta descrição das funções destas partes da Organização vai ao encontro com aquilo que os autores descrevem como as funções do Núcleo Operacional de uma Organização, sendo que podemos concluir que as partes referidas, ou seja, as Delegações e os polos compõem o Núcleo Operacional do INOVINTER.

Uma vez expostas as diferentes partes de uma Organização e a sua relação com o Organograma do INOVINTER, considero de grande interesse, agora, analisar como é que estas se articulam. Mintzberg (1995) afirma que "qualquer organização possui relacionamentos de poder e comunicação importantes que não estão escritos no papel" (p.32), até porque "Embora o organograma não mostre relacionamentos informais, pode representar um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando em uma rápida olhada que cargos existem na organização, como estão agrupados em unidades e como a autoridade formal flui entre eles" (idem).

Assim, o autor define cinco tipos de fluxos de funcionamento da Organização. O Fluxo de Autoridade Formal caracteriza-se por se reportar ao poder formal que desce na hierarquia, descrevendo o uso da supervisão direta (Mintzberg, 1995, p.32).

Depois existe o Fluxo de Atividade Regulamentada, sendo que este fluxo "coloca mais ênfase na padronização do que na supervisão direta", favorecendo a "informação de feedback sobre os resultados (...) e das informações e aconselhamentos da assessoria, que alimentam a tomada de decisões" (Mintzberg, 1995, p.32). Lima (2005) refere que "neste

caso todo o processo de produção e a própria informação inerente a este processo circulam, quer no sentido descendente ou no sentido ascendente segundo a hierarquia estabelecida” (p.4), fazendo com que este seja “um processo muito lento, pois toda a comunicação existente na organização é obrigada a percorrer todos os elementos da estrutura hierárquica” (idem).

De seguida temos o Fluxo de Comunicação Informal, que enfatiza "o papel do ajustamento mútuo na coordenação" (Mintzberg, 1995, p.32), evidenciando o facto de que existem centros não oficiais de poder nas Organizações, além de “ricas redes de comunicação informal” (idem) que complementam e, às vezes, “contornam os canais de autoridade e regulamentação” (idem). Já Lima (2005) diz que estes “podem ocorrer de uma forma completamente informal, em que uma informação pode partir de um elemento do centro operacional diretamente para um gestor de topo sendo isto uma quebra da ligação hierárquica” (p.4). O autor refere também o facto de “este tipo de fluxos é o mais frequente nas organizações pequenas ou recentes” (idem).

O Conjunto de Constelações de Trabalho, em que "as pessoas da organização agregam-se em grupos de amigos (...) para realizar seu trabalho. Cada grupo lida com decisões distintas, apropriadas a seu próprio nível hierárquico, com pouco relacionamento entre si" (Mintzberg, 1995, pp. 32-33). Lima (2005) parece ir de encontro a esta visão, dizendo que estes fluxos são “explicados pela proximidade entre os diferentes elementos da organização” (p.5) ou que “podem também ser compostas por indivíduos unidos pela necessidade que têm em comunicar dentro da organização, para a realização de determinadas tarefas ou funções que lhes são incumbidas” (idem).

E, por último, o Fluxo de um Processo de Decisão *ad hoc*, sendo que este é um “fluxo de uma decisão estratégica” (Mintzberg, 1995, p.33) que atribui “elevada importância ao meio exterior, pois é para este que é desenvolvido o produto” (Lima, 2005, p.6). O modo de Organização do trabalho deste fluxo “contempla sempre a informação vinda do exterior, para uma constante inovação e adaptação às necessidades do meio envolvente” (idem). Este fluxo existe numa Organização que “é tida como um sistema vivo que existe num ambiente mais amplo do qual depende em termos de satisfação das suas várias necessidades (Morgan, 1996) mas também para a qual desenvolve o seu produto” (idem). Mintzberg (1995) dá um exemplo explicativo de como uma Organização com este tipo de fluxo funcionaria:

um vendedor visita um cliente que sugere modificação em um produto. A sugestão passa por vários níveis da hierarquia, até uma decisão ser tomada no topo, para criar uma força-tarefa de analistas e gerentes de linha com o objetivo de investigar e fazer recomendações. A alta administração aprova

as recomendações subsequentes para introduzir um novo produto e implementar procedimentos (p.33).

No entanto, Mintzberg (1995) afirma que nenhuma das teorias de como a Organização funciona é correta, pois "cada uma delas é uma simplificação grosseira da realidade Organizacional", no entanto, estas "oferecem um fundo de verdade" (p.33). Já Lima (2005) diz que estes fluxos funcionam como estratos, dentro da Organização, que se sobrepõem uns aos outros e explicam, de uma forma bastante superficial, o seu funcionamento.

Tendo em conta esta última análise de Lima, começo por dizer que não consigo limitar o INOVINTER a um único tipo de Fluxo, mas sim a vários, nomeadamente ao Fluxo de Atividade Regulamentada, ao Fluxo de Comunicação Informal e ao Fluxo de Processo de Decisão ad hoc, isto porque encontro evidências dos vários tipos de Fluxos dentro da Organização.

No caso do Fluxo de Atividade Regulamentada, em que existe um favorecimento das "informações e aconselhamentos da assessoria, que alimentam a tomada de decisões" (Mintzberg, 1995, p.32), podemos verificar este favorecimento nas descrições das funções desta parte da estrutura do INOVINTER, principalmente da Área de Qualidade, assim como a Política de Qualidade do centro. Isto demonstra a importância e a responsabilidade que a Organização incute neste departamento. Lima (2005) refere ainda que, quando existe este tipo de Fluxo, "todo o processo de produção e a própria informação inerente a este processo circulam, quer no sentido descendente ou no sentido ascendente segundo a hierarquia estabelecida" (p.4). Podemos verificar este aspeto no INOVINTER a partir das várias descrições das funções dos vários departamentos do centro, em que é pretendido que os vários departamentos comuniquem frequentemente tanto com as hierarquias como com os trabalhadores de outras unidades, além de que *"tudo o são reclamações ou sugestões, e muito devido ao nosso sistema de gestão da qualidade, tudo o que são reclamações ou sugestões são tidas em conta e avaliadas e são respondidas [pelo CA]"* (Carla Marques, consultar apêndice III), assim como *" em caso de novos projetos ou novas coisas que vamos trabalhando, é sempre trazido ou pelo Conselho de Administração e vem aí por baixo, diretores, chefia, trabalhadores"* (idem).

No caso do Fluxo de Comunicação Informal, em que existem "ricas redes de comunicação informal" (Mintzberg, 1995, p.32), podemos observar isto com o facto de ser normal

*Ir ter com o colega à secretária dele... isto é quase como aquelas terras pequeninas ou aqueles bairros em Lisboa em que toda a gente conhece toda a gente e tem tudo a chave na porta e se alguém precisa de alguma coisa é só entrar na casa do vizinho e pedir, mas é também porque nos conhecemos*

*todos bem e temos esse à vontade com os outros* (Carla Marques, consultar apêndice III).

Esta informalidade provém das ligações do centro ao seu fundador sindical, sendo que um dos elementos do INOVINTER diz *“acho que vem (...) por estarmos ligados à CGTP, vem da escola do movimento sindical”* (Carla Marques, consultar apêndice III), além de que *“este tipo de fluxos é o mais frequente nas organizações pequenas ou recentes”* (idem). , Como já referimos anteriormente, o centro é um caso paradoxal em que se assemelha a uma Organização de tamanho mais reduzido no que toca à sua diferenciação horizontal e vertical mas que se assemelha a uma grande Organização na sua diferenciação espacial. Tendo em conta a dimensão do centro, é normal que *“uma informação pode partir de um elemento do centro operacional diretamente para um gestor de topo sendo isto uma quebra da ligação hierárquica”* (Lima, 2005, p.4), até porque, no caso da Sede, muitos trabalhadores do centro Operacional partilham o espaço com, por exemplo, o Diretor do INOVINTER. Uma vez que não existem muitos níveis hierárquicos, é também fácil saltar níveis intermédios.

Por fim, no caso do Fluxo de Processo de Decisão ad hoc, a Organização atribui *“elevada importância ao meio exterior, pois é para este que é desenvolvido o produto”* (Lima, 2005, p.6), sendo que *“contempla sempre a informação vinda do exterior, para uma constante inovação e adaptação às necessidades do meio envolvente”* (idem). No caso do INOVINTER, uma vez que é um centro de formação profissional, o feedback por parte dos seus clientes é preponderante para o processo de tomada de decisões, uma vez que *“tudo o que são reclamações ou sugestões, e muito devido ao nosso sistema de gestão da qualidade, tudo o que são reclamações ou sugestões são tidas em conta e avaliadas e são respondidas [pelo CA]”* (Carla Marques, consultar apêndice III). Além disso,

*Relativamente ao recurso a recursos externos, penso que durante muitos anos não se fez isso. Trabalhámos muito isolados na nossa bolha. (...) De há uns anos para cá, desde que o Frederico Enguias está dentro da direção, como é uma pessoa mais nova do que os outros diretores que nós tivemos, além de ser da área da gestão, tem uma visão um bocado diferente das coisas, ele acha que devemos beber da experiência de outras pessoas exteriores ao INOVINTER, de outras entidades, e tem-se recorrido a alguns consultores externos para nos ajudarem a resolver problemas* (Carla Marques, consultar apêndice III)

Assim, posso dizer que o INOVINTER, não se enquadrando na sua totalidade num destes tipos de Fluxos, tem características evidentes destes três tipos que selecionei, tornado a Organização complexa e com várias dimensões.

Mintzberg (1995) define cinco configurações básicas de Organizações. A Estrutura Simples é baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é a parte principal

(Mintzberg, 1995, p.34). A sua configuração é “característica de pequenas organizações que assentam numa liderança forte, habitualmente na figura de um indivíduo, que exerce a sua autoridade de uma maneira informal” (Lima, 2005, p. 6), sendo que “nesta configuração, quer a linha hierárquica, quer a tecnoestrutura são praticamente inexistentes” (idem).

A Burocracia Mecanizada é baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é a parte principal (Mintzberg, 1995, p.34). Uma das suas características é que “os fluxos são altamente regulados e a informação percorre a organização sempre de uma maneira formal, (...) numa direcção descendente e toda a comunicação dentro da estrutura efectua-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo na hierarquia definida” (Lima, 2005, p.6). Este modelo “está associado a um processo pouco inovador” (idem). Por último, este modelo “assenta numa standardização dos processos de trabalhos e resultados (Mintzberg, 1995) em que todos os indivíduos têm as suas funções rigidamente definidas para a elaboração de um produto previamente concebido” (idem).

A Burocracia profissional que é baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é a parte principal (Mintzberg, 1995, p.34) e onde “o vértice estratégico tem, acima de tudo, uma função de coordenação do pessoal de apoio e gestão dos recursos financeiros e materiais, bem como o património” (Lima, 2005, p.7). Os trabalhadores deste tipo de Organização “gozam de uma grande autonomia, graças à sua formação de base e como tal, há uma standardização das qualificações” (idem).

A Forma Divisional é baseada na padronização dos outputs, em que a linha intermediária é a parte principal (Mintzberg, 1995, p.34) e que o “Pressupõe um vértice estratégico (...) que sendo o órgão de poder central, subdivide-se em diferentes departamentos” (Lima, 2005, p.7). Esta “estrutura divisionalizada consiste na existência de diferentes departamentos que ao dispersarem as funções operacionais, minimizam a interdependência entre as divisões” (idem).

Por último temos a Adhocracia que é baseada em ajustamentos mútuos, em que a assessoria de apoio (às vezes acompanhada do núcleo operacional) é a parte principal (Mintzberg, 1995, p.35) e que é “caracterizada como uma configuração em que as diferentes partes da organização se fundem numa estrutura amorfa e onde cada uma delas comunica directamente com as outras, mas também com o exterior” (Lima, 2005, p.7). Esta comunicação com o exterior faz com que a Organização privilegie a inovação, “pois a organização está constantemente a adaptar-se às necessidades e exigências, tanto externas como internas” (idem, p.8). Assim sendo, “Todos os fluxos de comunicação são de ordem informal (...), o que beneficia a cooperação e o trabalho entre todos os elementos da organização em torno do projeto e missão a que ela se propõe” (idem).

Tendo em conta a exposição que fiz, retomo a posição que assumi anteriormente e que consiste em considerar a de dizer que não é possível enquadrar o INOVINTER em apenas uma das categorias que são apresentadas. Não se encaixando perfeitamente na descrição de nenhuma das categorias, encontro duas que se aproximam de vários elementos que se verificam no centro, sendo estas a Burocracia profissional e a Adhocracia.

No caso da Burocracia profissional, Lima (2005) dá um exemplo de uma Organização deste género - a Escola. Aqui, ele diz que "No caso dos professores, deixou de haver uma padronização do trabalho (...) para passar a haver uma autonomia que permita aos professores adaptarem os currículos à realidade da sala de aula" (p. 7). Também no INOVINTER existe esta autonomia e confiança nos trabalhadores para adaptarem o seu trabalho ao seu contexto, como podemos ver pela descrição das funções dos polos e das Delegações, como "Programar, preparar e executar ações de formação profissional inicial ou contínua (...) ajustadas às características das regiões" (INOVINTER, 2021b, p. 9).

No caso da Adhocracia, Lima (2005) diz que "para além das cinco partes da organização, [esta] contempla ainda o meio envolvente, atribuindo-lhe uma grande importância em todo o processo de produção" (p.7). Ora, sendo o INOVINTER um centro de formação profissional, preocupa-se em ajustar às necessidades do meio envolvente, pois é para esse meio que vai trabalhar e para essas mesmas necessidades. Se não conseguirem responder às necessidades desse meio, os seus parceiros e clientes deixam de recorrer ao centro para formação profissional, recorrendo antes a outros centros que providenciem estes serviços atendendo melhor a estas mesmas necessidades. Para isto, o INOVINTER recorre a um processo de Diagnóstico de Necessidades Formativas extensivo e aprofundado, adaptado a cada região, formulando a sua oferta formativa à medida das necessidades aferidas a partir deste diagnóstico.

#### 1.2.4 As Metáforas Organizacionais

Uma vez que já definimos o que são Organizações e que estas têm Culturas próprias, assim como já falámos dos vários tipos de Estruturas Organizacionais, considero ser pertinente falar de Metáforas Organizacionais, uma vez que será essencial para melhor entender e aprofundar o entendimento sobre o que temos vindo a falar. Para Morgan (2006) as metáforas dão-nos "a oportunidade de alargar o nosso pensamento e aprofundar o nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas" (p.21), sendo que esta torna-se "um instrumento (...) para criar e compreender o que reconhecemos como organização e administração" (p.21). O autor refere ainda várias vantagens do uso de metáforas como forma de tentar entender as Organizações, como por

exemplo o facto destas ampliarem a nossa visão e sugerirem ações que antes não teriam sido possíveis a partir da abordagem da mesma situação de maneiras diferentes; os pontos de vista gerados por diferentes metáforas serem, mais do que simplesmente teóricas, incrivelmente práticos; e, o uso de metáforas levar ao uso de outras metáforas, criando assim um mosaico de pontes de vista concorrentes e complementares. Outros autores vão de encontro a esta visão otimista em relação às metáforas Organizacionais. Ventura (2005) refere que as metáforas são úteis “no sentido de facilitar a compreensão, descrição e categorização da complexidade organizacional” (p.44) e Bilhim (2009) lista algumas vantagens das metáforas, vendo estas “como forma de: criar novas maneiras de pensar a organização; ultrapassar as formas estereotipadas de pensamento que têm prevalecido (...); diagnosticar e desenhar melhores organizações; explorar as potencialidades fornecidas por este tipo de análise” (p.36).

Apesar das vantagens que os autores apresentam, apresentam também alguns ‘avisos’. Ventura (2005) afirma que “a metáfora é parcial, incompleta, desequilibrada, enganadora e distorce a realidade, criando falsidades no caso de ser usada e interpretada literalmente” (p.45), sendo que Bilhim (2009) reforça esta ideia, dizendo que “o objetivo das metáforas não é o de corresponder à realidade e, por vezes, explicam-na mal” (p.36). No entanto, o autor refere que esta infidelidade à realidade é o que torna as metáforas tão eficazes, pois estas “alargam o seu sentido” (Bilhim, 2009, p.36), facilitando a sua leitura e compreensão.

Posto isto, Morgan (2006) confronta-nos com oito possíveis metáforas: as Organizações vistas como máquinas; como organismos; como cérebros; como culturas; como sistemas políticos; como prisões psíquicas; como fluxo e transformação; e, por último, como instrumentos de dominação. Sendo assim, irei, seguidamente, explicar brevemente cada uma destas metáforas.

A primeira metáfora apresentada pelo autor é a de Organizações vistas como máquinas. Segundo Morgan (2006), esta metáfora “ilustra como o estilo mecanicista de pensamento marca o desenvolvimento da organização burocrática” (p.27), ou seja, podemos ver aqui algumas influências Tayloristas na organização do trabalho na forma como esta metáfora descreve uma organização, sendo que o autor refere que “os administradores (...) tendem a gerenciá-las como máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo” (p.27). O autor ainda refere que estas são empresas racionais, com um planeamento e uma estrutura orientada para o cumprimento de metas e objetivos em que se espera que as pessoas contratadas se comportem de uma maneira predeterminada.

A segunda metáfora que o autor constrói para a análise das Organizações é a que ele chama de Organizações como Organismos Vivos. Esta metáfora “concentra a atenção

no entendimento e gestão das necessidades organizacionais e das relações ambientais", obrigando-nos, assim, a ver "os diferentes tipos de organização como pertencentes a diferentes espécies" que "nascem, crescem, se desenvolvem, declinam e morrem e como podem adaptar-se a novas circunstâncias" (Morgan, 2006, p.27). Ou seja, esta metáfora ajuda-nos a perceber as várias Organizações como espécies únicas, que se moldam e adaptam ao ambiente onde estão inseridas e que comunicam com outras Organizações, isto a um nível inter-organizacional.

A terceira metáfora é a de Organizações como Cérebros, sendo que o autor enaltece a "importância do processamento de informação, aprendizado e inteligência", sendo que "oferece uma estrutura de referência para a compreensão e a avaliação das modernas organizações" e ainda "oferece (...) um conjunto de princípios para a criação de organizações que aprendem" (Morgan, 2006, p.28). Segundo o autor, com a entrada numa economia do conhecimento é necessário que as empresas consigam aprender a adaptar-se aos novos requisitos da era digital. Estas necessidades traduziram-se na urgência de "distribuir as capacidades de inteligência e controlo através de uma empresa, de modo que o sistema em sua totalidade possa auto-organizar-se e evoluir de acordo com os novos desafios" (idem, p.91).

A quarta metáfora que o autor propõe é a de Organizações como Culturas. Esta metáfora reconhece "os valores, ideias, crenças, normas, rituais e outros padrões de significados compartilhados que guiam a vida organizacional" (Morgan, 2006, p.28). Ou seja, esta metáfora vê as Organizações como "minissociedades", sendo que os "desdobramentos em qualquer organização são um reflexo do que está nas mentes das pessoas" e que "enquanto algumas culturas corporativas podem ser uniformes e fortes, outras são fragmentadas pela presença de subculturas", fazendo com que "a organização se baseia em significados compartilhados que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada" (idem, p.136). Isto leva a um outro aspeto. Leva a que consideremos que "mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspetiva em mente" (idem, pp.136-137).

A quinta metáfora que o autor propõe é a de Política, ou seja, uma forma de explorar "os diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que determinam as atividades organizacionais", sendo que esta metáfora olha para as Organizações como "sistemas de governo e os fatores detalhados que determinam os aspetos políticos da vida organizacional" (Morgan, 2006, p.28). Assim, esta permite-nos identificar "diferentes estilos de governo", vemos como "a organização torna-se politizada devido a interesses divergentes de indivíduos e grupos", reconhecemos o conflito como "uma propriedade natural de toda a organização" e como este e as fontes de poder podem ser usadas em interesse da Organização (idem, p.177).

A sexta metáfora é, segundo o autor, a mais abstrata. Neste caso, considera que algumas Organizações comportam-se como Prisões Psíquicas em que “as pessoas se tornam prisioneiras de seus pensamentos, ideias e crenças inconscientes” (Morgan, 2006, p.28). O autor tenta, assim, olhar para as Organizações com o objetivo de tentar perceber se “caímos na armadilha dos processos cognitivos criados por nós mesmos e como o fazemos”, assim como para “os aspetos psicodinâmicos da organização e dos estilos de administração” (idem, p.28). Assim, podemos compreender que “as forças psíquicas podem agir como dimensões ocultas da Organização que encorajam ou bloqueiam a inovação”, sendo que “as atitudes congeladas e forças inconscientes podem fazer com que as pessoas resistam à mudança organizacional”, reconhecendo assim como “podemos nos tornar prisioneiros das nossas maneiras de pensar e como, se quisermos, esse padrão pode ser mudado” (idem, p.215).

A sétima metáfora é a de Organizações como Fluxos e Transformação. Esta metáfora aborda quatro lógicas de mudanças que determinam a vida social das Organizações, sendo elas: o modo como as Organizações são sistemas autoproduzidos que se criam à sua própria imagem; a visão de que a vida Organizacional, através do estudo do caos e da complexidade, cria padrões de atração concorrentes; a Organização como um “produto de fluxos circulares de feedback positivo e negativo”; e, por fim, olha para como as organizações modernas são “produto de uma lógica dialética em que cada fenômeno gera seu oposto. Com estas quatro lógicas de mudança podemos ganhar “novas perspectivas sobre a natureza fundamental da mudança”, enquanto “vemos que forças sistêmicas profundas estão prendendo as organizações ao status quo ou dirigindo sua transformação” (Morgan, 2006, p.250), sendo que ainda “adquirimos perspectivas novas e poderosas para a intervenção, usando imagens de espirais, círculos e contradições para ajudar as organizações a mudar de um modelo de operação para outro” (idem).

A oitava e última metáfora é a de Organizações como Instrumento de Dominação, sendo que nas palavras do próprio autor, “o foco é sobre os aspetos potencialmente exploradores da vida corporativa” (Morgan, 2006, p.29). O autor considera esta última metáfora uma extensão da metáfora “Política”, uma vez que esta nos ajuda a entender os aspetos que “radicalizaram as relações entre os trabalhadores e a administração e os aspetos negativos da empresa global”, sendo que “as organizações muitas vezes usam os seus empregados, as comunidades onde estão situadas e a economia mundial para atingir seus próprios fins” (idem, p.29). Assim, esta ajuda a entender o “processo de dominação que está por trás da atividade organizada”, tendo em conta “o papel das empresas globais na exploração das pessoas e dos recursos”, sendo que este passa a ser visto “como parte de um processo profundo de exploração” em que “o vício de trabalhar em excesso, os

acidentes e as doenças ocupacionais, o stress social e mental passam a ser vistos como o preço imposto a um grupo de pessoas para atender aos interesses de outras” (idem, p.301).

Uma outra questão pertinente que gostaria de sublinhar sobre a questão das Metáforas é o seguinte: a metáfora é “baseada em uma realidade parcial; ela requer das pessoas que a utilizem uma abstração um tanto unilateral em que determinadas características sejam enfatizadas e outras, suprimidas, em uma comparação seletiva” (Morgan, 2006, p.63). Consequentemente, “nenhuma metáfora pode captar a natureza total da vida organizacional” (idem), logo, “diferentes metáforas podem constituir e captar a natureza da vida organizacional de diferentes maneiras, cada uma gerando tipos de insight poderosos, distintos, mas essencialmente parciais” (idem). Ou seja, assim como acontece com a Cultura Organizacional, será possível e, até, desejável que se estabeleça mais que uma Metáfora para caracterizar uma Organização. A utilização de múltiplas Metáforas ajudará, portanto, à melhor compreensão das várias dimensões da mesma.

Antes de avançar para aquela que é a última parte da caracterização do INOVINTER neste trabalho, ou seja, a definição da(s) Metáfora(s) que melhor define(m) a Organização, considero importante fazer um apanhado de várias conclusões a que cheguei ao longo das páginas que percorremos até ao presente momento. Então, recapitulemos. Começando pela Cultura da Organização, esta apresenta uma Cultura dominante e uma subcultura ou cultura de grupo, sendo estas, respetivamente, a Cultura de Apolo e a Cultura de Atenas.

Passando para a sua Estrutura, o INOVINTER apresenta três tipos de complexidade diferentes, sendo a Horizontal, que a Organização apresenta uma diferenciação baixa; a Vertical, que apresenta, também, uma diferenciação baixa; e a Geográfica, que apresenta uma diferenciação elevada. Olhando para o Organograma da Organização, conseguimos identificar cinco partes constitutivas: a Cúpula Estratégica, composta pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Técnico-Pedagógico, pelo Conselho Financeiro e pela Direção; as Assessorias de Apoio, compostas pela Área de Apoio Técnico e pela Área de Qualidade ; a Linha Intermediária, composta pela Direção ; a Tecnoestrutura, composta pela Unidade de Qualificação e pela Unidade de Gestão ; e, por fim, o Núcleo Operacional, composto pelas Delegações e pelos polos .

Por último, temos as questões dos Fluxos de funcionamento da Organização, sendo que considero que o INOVINTER se caracteriza essencialmente por três tipos de fluxos diferentes, o de Atividade Regulamentada, o de Comunicação Informal e o de Processo de Decisão *ad hoc* . É possível enquadrar o INOVINTER em dois tipos de configurações organizacionais: Burocracia profissional e a Adhocracia . Apenas com a presença de todos estes elementos enumerados é que me é possível definir aquela(s) que é(são) a(s) Metáfora(s) Organizacional(is) que melhor definem o INOVINTER: a Metáfora da Máquina e a Metáfora de Cérebro.

Começando pela Metáfora das Organizações como Máquinas, esta afirma que estas Organizações são caracterizadas por terem uma organização do trabalho influenciada pelo Taylorismo, em que “os administradores (...) tendem a gerenciá-las como máquinas compostas de partes interligadas, cada uma com uma função claramente definida no funcionamento do todo” (Morgan, 2006, p.27), além de ser uma Organização burocrática, racional, com um planejamento e uma estrutura orientada para o cumprimento de metas e objetivos (idem). O INOVINTER, como já foi mencionado, caracteriza-se por possuir uma Cultura de Apolo, um Fluxo de funcionamento tipo Atividade Regulamentada e enquadra-se numa configuração de Organização do tipo Burocracia profissional.

A segunda Metáfora é a de Organizações como Cérebros, sendo que o autor afirma que estas enaltecem a “importância do processamento de informação, aprendizado e inteligência” (Morgan, 2006, p.28) e de “distribuir as capacidades de inteligência e controle através de uma empresa, de modo que o sistema em sua totalidade possa auto-organizar-se e evoluir de acordo com os novos desafios” (idem, p.91). O INOVINTER, como já referi, caracteriza-se por deter uma Cultura de Atenas, um Fluxo de funcionamento do tipo Processo de Decisão *ad hoc* e enquadrar-se numa configuração de Organização do tipo Adhocracia.

## 2. Financiamento da formação profissional

### 2.1 Formação profissional

Num primeiro momento, convém definir o que entendemos por formação profissional. Assim, esta é definida, genericamente, no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) (Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 14/2017, de 26 de janeiro), como a formação que visa dotar os indivíduos de competências (capacidades para mobilizar conhecimentos, aptidões e atitudes) para o exercício de uma ou mais atividades profissionais. A definição usada por Goldstein e Gessner (1988) não difere muito da anterior, sendo que estes entendem formação profissional como “a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional” (Goldstein & Gessner, 1988, p.43).

Antes de avançar, Canário (1999) define formação quer enquanto “processos adaptativos e instrumentais em relação ao mercado de trabalho” quer como “um processo abrangente de autoconstrução da pessoa, num processo de abertura à existência” (p.33), categorizando-a como “um subconjunto de práticas educativas” da Educação de Adultos”, sendo esta “orientada para a qualificação e requalificação da mão-de-obra” (Nóvoa, 1999, p.7).

Já por formação profissional Contínua (FPC), que será um dos principais objetos de estudo desta tese, pode ser entendido como o tipo de formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social (Nogueira e Rodrigues, sem data, p.12).

Canário (1999) apresenta a sua visão de FPC, convergente com a anterior, como uma “vertente fundamental da visibilidade e autonomia do campo da formação de Adultos”, assim como esta “constitui o principal instrumento para promover o emprego e a mobilidade social” (p.39).

Assim, podemos considerar que a formação profissional contínua é a aquisição sistemática de competências, orientadas para um desempenho melhorado em contexto profissional e, ainda, que visa um desenvolvimento cultural, económico e social, ocorrendo posteriormente à integração do sujeito no mercado de trabalho. Mas como surge esta orientação e esta visão, da FPC, para o desempenho melhorado e para o desenvolvimento?

Ora, para responder a esta questão, irei analisar os conceitos que sustentam a formação profissional contínua à luz da evolução histórica e teórica. Embora o tema central desta tese seja sobre o financiamento da formação profissional contínua em Portugal, mais concretamente num centro de gestão protocolar, não me é possível olhar para o que se passa a nível nacional sem primeiro compreender qual é a evolução dos princípios orientadores da formação profissional, não só a nível nacional como, principalmente, a nível internacional, mais concretamente, ao nível europeu, sendo que “Isso se deve ao fato de que a globalização e os processos de europeização (...) desempenham um papel cada vez mais importante na formulação da política de educação de adultos” (Mikulec, 2021, p.168). Por isso, considero que vale a pena olhar, em primeiro lugar, para a evolução do conceito orientador das políticas europeias de educação de adultos: a educação ao longo da vida. Para Rubenson (2006), existem três períodos de tempo diferentes e identificáveis.

O primeiro, na década de 1970, é o aparecimento de uma corrente chamada de Educação Permanente. Segundo Canário (2000a), a Educação Permanente enfatiza, “por oposição a uma lógica cumulativa e escolar da aprendizagem, um processo educativo coincidente com o ciclo vital e a construção da pessoa.” (p.31), Guimarães (2011) também vai neste sentido, referindo que “a educação permanente não se limita exclusivamente ao ensino e à instrução, dado que se assume como um processo educativo coexistente com a vida” (p.145), ou seja, uma educação mais orientada para o “aprender a ser”, sendo que a autora refere que “a educação permanente integra iniciativas que acompanham a vida, mas também que preparam para a vida” (p.145). Guimarães (2011) ainda refere que este é um processo que não deve acontecer só na adultez, que deve acompanhar também a infância e a juventude, o que se articula com as críticas de Canário (2000a) quando refere que “o alcance dos ideais da educação permanente foi limitado (...) por uma concepção redutora da educação permanente que conduziu a circunscrevê-la ao período pós-escolar e/ou a públicos adultos não escolarizados” (p.31).

Assim, este primeiro momento vinha de uma tradição humanista que “proclamava uma sociedade melhor e uma qualidade de vida melhor (em termos de igualdade e democratização)” (Mikulec, 2021, p.165), mas que, no entanto, era desprovido de ideias concretas e expectativas reais. Nesse momento, “a educação de adultos foi muito afetada por questões emergentes de ações e ferramentas de política social, acesso, emancipação, alfabetização, mobilidade e emprego” (Németh, 2016, p.29), além de que “tem sido muito desafiador equilibrar cenários economicamente orientados com outros mais socialmente orientados dentro da educação e formação institucionalizada de adultos” (idem).

O segundo período apontado por Rubenson (2006) é o final da década de 1980, “em um período de desemprego crescente” (Mikulec, 2021, p.165). O papel da OCDE na educação de adultos é bastante relevante, e Németh (2016) afirma que esta organização

transnacional “sinalizou um interesse particular em dar um novo papel à educação, apoiando o crescimento, a empregabilidade e o desenvolvimento de habilidades, fornecendo aprendizagem acessível, usando novas tecnologias e abordagens na construção de uma nova sociedade com novas economias” (Németh, 2016, pp. 28-29). Assim, a Comissão Das Comunidades Europeias (2000), no “Memorando para a Aprendizagem ao Longo da Vida”, define esta “como todo e qualquer atividade de aprendizagem, com um objetivo, apreendida numa base contínua e visando melhorar conhecimentos, aptidões e competências”(p.3). No entanto, numa perspectiva mais crítica sobre o papel da OCDE, Mikulec (2021) refere que a CE “enfatizou a aprendizagem ao longo da vida, articulando neste conceito a educação e a economia e sublinhando a importância de um capital humano altamente qualificado na resposta às necessidades do mercado de trabalho” (p.165). Esta perspectiva está em consonância com o que Duke, Hinzen e Sarrazin (2021) dizem sobre a década de 1980, quando as políticas neoliberais de Ronald Reagan e Margaret Thatcher começaram a influenciar as abordagens das políticas de educação e formação de adultos, usando-as de forma subserviente para o crescimento económico. Neste sentido, podemos destacar ainda que a aprendizagem emergiu como uma habilidade que cada indivíduo possuía para tomar decisões em sua vida. Isso facilitou a promoção da adaptabilidade e da mobilidade dos trabalhadores no mercado de trabalho, tornando mais fácil a mudança de emprego, seja dentro do mesmo setor de atividade ou em setores diferentes. Essa flexibilidade se alinhava com os altos níveis de formação geral e técnica exigidos. Além disso, permitiu o desenvolvimento de competências operacionais, que estavam relacionadas com a redução das restrições legais ao trabalho e ao emprego. Em suma, em um novo ambiente económico, a aprendizagem ao longo da vida podia ser vista como uma ferramenta de adaptação flexível, incentivando os indivíduos a assumirem a responsabilidade pela manutenção de seus empregos (Guimarães, 2016).

O terceiro período apontado por Rubenson (2006) é o final da década de 1990, em que o conceito de educação de adultos, principalmente na União Europeia, “passou a enfatizar a promoção da empregabilidade individual, cidadania ativa, desenvolvimento pessoal e social inclusão” (Mikulec, 2021, p.165). Além disso, o conceito “permaneceu uma estratégia essencial para concretizar a “sociedade do conhecimento”, na qual ainda prevalecem os objetivos económicos” (idem). Sobre este período de tempo, Németh afirma que “as atividades aceleradas da Comissão Europeia, juntamente com o movimento de uma aliança de estados membros, colocaram a União Europeia na direção da aprendizagem ao longo da vida com uma combinação única de empregabilidade e cidadania ativa” (p.31), reforçando assim o papel das organizações internacionais e transnacionais na definição da política de educação de adultos dos países.

Nesse sentido, o Conselho Europeu adotou, em 2000, a Estratégia de Lisboa que, segundo Mikulec (2021), definiu o início da solidificação de um “espaço europeu de política educacional como resultado da definição de objetivos comuns, do desenvolvimento de instrumentos e recursos económicos, ainda que as competências formais da UE no domínio da educação sejam limitadas” (p.169). O autor refere ainda que, enquanto a educação de adultos se tornou “um domínio político claramente identificável desde 2006”, tendo “melhorado o estatuto, importância e visibilidade da educação e aprendizagem de adultos na UE” (p.166), por outro lado, “o conceito reforçou sobretudo os objetivos económicos e uma compreensão instrumental” do mesmo, realçando “a importância do capital humano e da formação profissional na aprendizagem ao longo da vida” (idem). No mesmo período, a Associação Europeia para a Educação de Adultos concluiu que a educação de adultos

Era um quarto pilar essencial do sistema de apoio à aprendizagem ao longo da vida. Da mesma forma, a escolarização, a Educação e formação profissional, o ensino superior e o ensino de adultos têm, cada um, um contributo significativo a dar para a competitividade global do Modelo Social Europeu (Németh, 2016, p.33).

Atualmente, a educação de adultos é vista como “a solução para resolver uma variedade de problemas educacionais, socioeconómicos e políticos na Europa (por exemplo, a sociedade de risco, o desenvolvimento individual, a competitividade económica e a crise económica, a exclusão social e a crise dos refugiados)” (Mikulec, 2021, p.168). Segundo Biesta (2006), essa visão é sustentada pelo que designa de Triângulo da Aprendizagem ao Longo da Vida, constituído três diferentes vértices de ação que definem o que é a aprendizagem ao longo da vida no presente. Assim, este triângulo é composto por: um vértice económico, que implica o indivíduo adquirir conhecimentos e competências novas, que têm como objetivo satisfazer as necessidades do mercado de trabalho, da empregabilidade e do bem-estar financeiro; um vértice pessoal, que compreende a aprendizagem como um meio para uma vida melhor e para o desenvolvimento pessoal; e, por fim, um vértice democrático, que visa a aprendizagem como um meio de emancipação e empoderamento das pessoas, com o objetivo de uma convivência coletiva em sociedades justas, democráticas e inclusivas.

Outros autores, por sua vez, têm uma perspectiva mais otimista e positiva quanto ao papel da aprendizagem ao longo da vida, como é o exemplo de Németh (2016) que afirma que, nos últimos anos, as políticas de educação de adultos têm ampliado o seu desígnio, indo além das questões tradicionais de educação e emprego. Elas agora também abrangem áreas políticas como meio ambiente, saúde, inclusão social, cidadania e desenvolvimento urbano, reconhecendo a conexão entre a aprendizagem de adultos e o desenvolvimento de qualidade nas várias esferas. Um exemplo notável dessa abordagem humanística na

política de aprendizagem de adultos é o Manifesto para a Aprendizagem de Adultos no Século XXI da EAEA. Este manifesto combina objetivos individuais e comunitários, promovendo a cidadania ativa, democracia, participação, desenvolvimento de competências para a vida, coesão social, equidade e igualdade, além de abordar desafios como emprego, digitalização, migração e mudanças demográficas. O manifesto também destaca a importância da sustentabilidade, tanto social quanto ecológica, e insta as políticas de educação de adultos a assumirem responsabilidades em todas essas áreas, seguindo os princípios delineados no documento de Tendências e Problemas de 2006 da EAEA

Ora, tendo em conta a reflexão feita nas últimas páginas, conseguimos entender que a formação profissional insere-se numa perspetiva de Aprendizagem ao Longo da Vida na Educação de Adultos. Através de um processo, ao longo de décadas, de moldagem da Educação de Adultos às necessidades conjunturais atuais, assistimos a uma "crença nas virtualidades da formação, (...) encarada como uma condição não só necessária, como também suficiente para o êxito de empreendimentos reformadores" (Canário, 1999, p.40). Para uma mudança, seria necessária

A valorização das dimensões ética e política conduz a que a formação profissional deixe de ser encarada como um subsistema especializado de formação, numa perspetiva meramente adaptativa e instrumental, para passar a inseri-la num processo de formação global da pessoa humana em que o trabalho precisa ser repensado e apropriado de maneira diferente pelo conjunto da humanidade (Canário, 2000b, p.138).

## 2.2 Financiamento da formação profissional

"É necessário financiamento em todos os esforços humanos para que estes sejam bem-sucedidos" (Edward & Mkinbari, 2021, p.3). Mas o que é financiar? Quando falamos em financiamento, referimo-nos a "uma forma de apoio financeiro que é dado para a realização" e satisfação de "uma necessidade, um projeto ou um programa" (idem).

BenDavid-Hadar (2018) define o financiamento da formação profissional, sendo que aqui entendemos formação profissional como uma forma de Educação, nomeadamente de Educação de Adultos, como uma área em que o foco está "nas relações entre a educação e o financiamento (...), nos métodos de alocação de recursos e a sua influência na educação" (p.1), sendo que esta área, segundo o autor, tem tido uma influência significativa, em vários países, na definição de políticas públicas de educação e formação. Refere ainda que "o financiamento da educação está envolvido, principalmente, nos desafios de melhorar a educação conceptualizando-a, desenhando-a e reformando os métodos de alocação

(como por exemplo, os mecanismos de financiamento, Orçamentos Nacionais e apoio monetário internacional da educação)" (p.2).

Kath (1998) salienta que o financiamento tem várias componentes, entre elas, claro, a monetária, sendo que esta

Tenta quantificar as quantidades alocadas para o financiamento, de uma forma diferenciada, de acordo com os diferentes financiadores, por exemplo, o estado, as empresas, os indivíduos (...) É através da enumeração dos tipos de custos e financiadores que é concebida uma imagem compreensiva do sistema de financiamento geral" (p.34).

O autor refere ainda que este exercício de "medir" os custos enfrenta um dilema imediato: "os custos surgem no curto prazo; mas os produtos só são obtidos em longo prazo. Não é possível haver uma alocação direta dos inputs para o sucesso da empresa" (Kath, 1998, p.49).

O financiamento da formação alicerça-se em três eixos: equidade, eficiência e liberdade. Para Bem David-Hadar (2018), estes três eixos estabelecem relações conflituosas entre si, uma vez que, na prática, cada um deles compete com os outros, em conflito direto. Por exemplo, para se atingir a equidade absoluta, terá que se restringir substancialmente as liberdades. Já para se ter um sistema totalmente livre, corre-se o risco de criar desigualdades sociais e económicas agrestes ao ponto de criar instabilidade política e social. Já a eficácia pode ser promovida através da liberdade, mas busca insaciável por esta pode comprometer a equidade. Segundo o autor, existe uma relação de "intercâmbio" entre a liberdade e a equidade, sendo que a expansão das liberdades leva, geralmente, a uma maior desigualdade e divisão dos membros da sociedade, enquanto que uma maior equidade modera estas divisões.

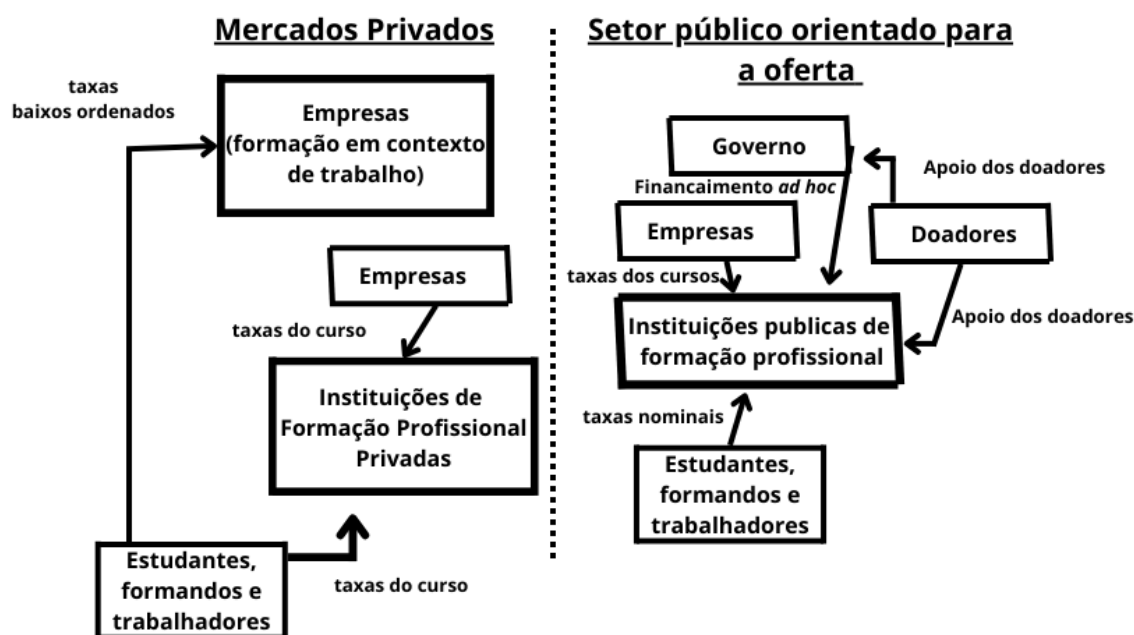
Ziderman (2018) define dois tipos de mecanismos de financiamento da formação profissional: o privado, providenciado por empresas ou em instituições de formação privadas; ou o público, financiado pelo estado em instituições de formação públicas. Esta dicotomia faz com que o "mercado de formação" esteja fragmentado nestes dois distintos setores, o público e o privado.

O autor caracteriza o setor privado de formação como sendo "orientado para o mercado, não subsidiado e, usualmente, competitivo" (Ziderman, 2018, p.137), sendo que "as empresas (...) providenciam formação aos seus trabalhadores no seu emprego; o pagamento é, geralmente, feito implicitamente pelo trabalhador, na forma de baixos salários" (idem).

Já o setor público é, segundo o autor, o principal fornecedor de formação profissional, financiada através de dotações orçamentais do governo (Ziderman, 2018). O autor refere que existem "poucos incentivos para que os prestadores de formação

institucionais alinhem os cursos de formação oferecidos com as necessidades do mercado de trabalho” uma vez que “as dotações orçamentais atribuídas aos prestadores de formação públicos não estão normalmente relacionadas com medidas objetivas de resultados” (idem, pp.137-138).

Figura 3 - Fragmentação do mercado de formação profissional



Fonte: Ziderman, A. (2018)

Rogers & Westphalen (2000) identificam três tipos de financiamento da formação profissional contínua (FPC): o financiamento estatal, o financiamento a partir de parceiros sociais e o financiamento pela procura.

Associados a estes três tipos de financiamento, existe, para cada um, um regime regulador que regula os financiamentos. Assim, para o financiamento estatal, existe uma regulação estatal; para o financiamento a partir de parceiros sociais, existe uma regulação de parceria social e, para o financiamento pela procura, existe uma regulação orientada para a procura.

Por regulação estatal entende-se o uso de legislação nacional para regular o fornecimento e o financiamento de FPC. A regulação por parceiros sociais consiste naquela em que a regulação e o fornecimento de formação assenta em acordos sociais. A regulação orientada pela procura consiste numa regulação e numa oferta levada a cabo por entidades privadas, num quadro voluntário e com mínima regulação nacional (Roger & Westphalen, 2000)

Por financiamento estatal, Roger e Westphalen (2000) referem o papel do Estado em assegurar a equidade no acesso a FPC dentro do mercado, assim como o grau que este está disposto ou habilitado a regular outros atores económicos. Este financiamento irá, habitualmente, derivar dos fundos provenientes dos impostos e está sujeito a variações segundo as prioridades políticas. O papel do Estado não se restringe a assegurar políticas para promover a oferta de FPC, existindo outros mecanismos que promovem o acesso, como taxas ou políticas focadas em estimular a procura.

Segundo os autores, em todos os países analisados a maior percentagem de financiamento para FPC deriva de empresas. Em alguns países o financiamento é criado através de fundos e pode ser formalizado a partir de acordos estatais ou coletivos. Este tipo de financiamento pelos parceiros sociais pode ser assumido por empregados assim como empregadores e pode acarretar objetivos específicos como qualificar trabalhadores pouco qualificados e, em alguns países, pessoas desempregadas. A diferença entre financiamento estatal e financiamento a partir de parceiros sociais é, muitas vezes, limitada uma vez que a segunda poder ser iniciada e/ou formalizada pelo Estado (Roger & Westphalen, 2000).

O financiamento pela procura pode ocorrer a partir de incentivos, como medidas passivas de incentivos fiscais e isenção de impostos, no sentido de reconhecer os investimentos feitos por empresas e indivíduos em FPC. No entanto, existem medidas mais ativas como licenças de formação, garantias, esquemas de vouchers ou empréstimos. Estes modos de financiamento podem ser financiados pelo governo local, central ou regional, por parceiros sociais, incluindo empresas, ou por financiamentos mistos. Os potenciais benefícios de mecanismos baseados na procura poderão incluir a redução de “peso morto” no que toca ao fornecimento de FPC financiada pelo Estado, assim como pode ser mais adequada às necessidades de formação dos indivíduos e das empresas (Rogers & Westphalen, 2000).

## 2.3 O Cenário Português

O cenário português, apesar das suas características próprias, revela-se idêntico ao modelo que os autores anteriormente descrevem. Centeno e Sarmiento (2001) fala de um cenário fragmentado e dividido em três componentes distintas, mas complementares no que toca às fontes de financiamento da formação profissional em Portugal. Uma primeira, que corresponde a uma parte significativa do financiamento existente, é a formação profissional com financiamento estatal; uma segunda, menos relevante e que ocorre principalmente nas empresas, é a formação profissional com financiamento privado; e, por último, a maior fatia da oferta profissional é financiada pelo Fundo Social Europeu.

Já outros autores, como é o caso de Caramujo (2004), consideram que não podemos falar de um verdadeiro modelo definido e estruturado para o financiamento da formação profissional em Portugal, uma vez que a existência de mecanismos de co-financiamento, com base no Fundo Social Europeu e no orçamento geral do Estado, induzem distorções no mercado, disponibilizando, a custo zero, grande parte da oferta formativa que existe, mesmo quando se consideram as entidades privadas. Este facto parece ser corroborado pelos dados que Centeno e Sarmiento (2001) apresentam. No seu estudo, o FSE financia cerca de 70% da formação profissional Contínua em Portugal, o Orçamento Geral do Estado 26% e os privados apenas 4%.

Grande parte das verbas do Fundo Social Europeu são, assim, executadas por organizações sem fins lucrativos e instituições públicas, sendo, dentro destas, o maior beneficiário, o Instituto do Emprego e formação profissional (IEFP) (Caramujo, 2004; Melo, 2007). Melo (2007) fala, inclusive, de um consumo excessivo, por parte do IEFP, destas verbas, em detrimento de outras organizações do 3º Sector, sendo este o maior promotor de ações de Educação de Adultos desde os anos 80.

No que toca às entidades sem fins lucrativos, o financiamento para a formação profissional é predominantemente público (e comunitário), sendo que estas entidades dependem de tal forma destes financiamentos que, sem eles, cerca de 70% destas organizações admitem não serem capazes de desenvolver formação profissional (Caramujo, 2004).

No sentido inverso, o estudo de Almeida, Alves, Bernardes e Neves (2008) indica que 67,2% das empresas privadas não recorrem a fundos públicos (e comunitários) para financiarem as suas atividades de formação profissional. Os autores referem que a “elevada burocratização dos mecanismos de acesso a esses fundos e a excessiva escolarização que enforma a política pública de formação parece inibir as grandes empresas de a eles recorrer” (p.10). Como Melo (2007) refere, estes dados são evidências de um “processo acelerado de «estatização» ou «institucionalização» destas iniciativas (de Educação de Adultos), através de um «Tratado de Tordesilhas» entre as escolas do Ministério da Educação e os centros de formação do IEFP” (p.24).

## 2.4 Objetivos e opções metodológicas da investigação

O objetivo geral desta investigação prende-se com a intenção de conhecer as fontes de financiamento de um centro de formação de gestão participada, neste caso o INOVINTER, e de que forma o financiamento influencia a oferta formativa.. A este objetivo corresponde uma pergunta de partida que procura exprimir, da forma mais exata possível, o que o investigador quer saber, elucidar e compreender melhor, sendo que deve apresentar

qualidade de clareza, de exequibilidade e de (Quivy & Campenhoudt, 1992). Sendo assim, por forma a orientar a investigação: De que forma o financiamento influencia a oferta formativa do INOVINTER?

Assim, complementarmente a esta pergunta de partida da investigação, foram definidos vários objetivos específicos:

- Caracterizar as fontes de financiamento do INOVINTER
- Compreender os mecanismos de financiamento do INOVINTER
- Conhecer como é definida a oferta formativa do INOVINTER
- Discutir a relação entre o financiamento público e a oferta formativa

Primeiramente, é necessário definir um paradigma de investigação no qual a investigação se insere. Ora, para que serve o paradigma de uma investigação? Segundo Coutinho (2015), este tem duas principais funções: “a de unificação de conceitos, de pontos de vista, a pertença a uma identidade comum com questões teóricas e metodológicas” e a “de legitimação entre os investigadores, dado que um determinado paradigma aponta para critérios de validade e de interpretação” (p.9).

Esta investigação filia-se no paradigma qualitativo ou interpretativo, definindo-se como um estudo exploratório de natureza descritiva. O paradigma qualitativo ou interpretativo “implica uma ênfase na qualidade das entidades estudadas e nos processos e significações que não são examináveis experimentalmente nem mensuráveis, em termos de quantidade, crescimento, intensidade ou frequência” (Denzin & Lincoln, 2003, p.13). Este paradigma pretende afirmar “as noções científicas (...) de compreensão, significado e ação” (Coutinho, 2015, p.16).

Assim, como modo de explicar o mundo social e educativo, existem significados profundos dos comportamentos que se revelam de grande importância para a compreensão deste, significados estes que se constroem na interação humana. Este tipo de paradigma é suportado numa interpretação dialética do mundo, ou seja, “investigar implica interpretar ações de quem é também intérprete, envolve interpretações de interpretações”, sendo que esta “interpretação da parte depende da do todo, mas o todo depende das partes” (Coutinho, 2015, p.17), sendo este processo circular, em espiral e interativo, revelando-se não linear e cumulativo da produção de conhecimento.

Tendo isto em conta, o papel do investigador neste paradigma é o de realçar o carácter da realidade socialmente estruturado, ou seja, a relação íntima entre o investigador e o que este está a estudar, além das especificidades do contexto em que a investigação decorre. Assim, os investigadores procuram estudar o objeto inseridos num dado contexto social, construído e munido de um certo sentido que lhe é conferido (Denzin & Lincoln, 2003, p.13).

Por forma a orientar esta investigação, foram definidos 3 eixos de análise, com as suas devidas questões de investigação, técnicas de recolha e técnicas de análise de dados.

Quadro 1 - Eixo de Análise oferta formativa

Eixos de Análise	Questões de Investigação	Técnicas de Recolha de Dados	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados
oferta formativa	Qual é a oferta formativa do INOVINTER?	Pesquisa Arquivista	Análise Documental
	Como é definida a oferta formativa do INOVINTER?	Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo
	Que fatores influenciam a definição da oferta formativa do INOVINTER?	Pesquisa Arquivista	Análise Documental
		Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo

Fonte: produção própria

O primeiro eixo, oferta formativa, tem como objetivos conhecer a oferta formativa do INOVINTER e compreender como esta é definida, assim como quais são os fatores que a influenciam. A este eixo correspondem três questões de investigação: “qual é a oferta formativa do INOVINTER?”; “Como é definida a oferta formativa do INOVINTER?”; e “Que fatores influenciam a oferta formativa do INOVINTER?”.

Quadro 2 - Eixo de Análise financiamento

Eixos de Análise	Questões de Investigação	Técnicas de Recolha de Dados	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados
financiamento	Qual é o orçamento anual do INOVINTER?	Pesquisa Arquivista	Análise Documental
	Como é definido o orçamento anual do centro?	Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo
	Qual é a evolução do Orçamento nos últimos anos?	Pesquisa Arquivista	Análise Documental
		Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo
	Quais são as fontes de financiamento do INOVINTER?	Pesquisa Arquivista	Análise Documental
		Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo

Eixos de Análise	Questões de Investigação	Técnicas de Recolha de Dados	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados
	Quanto do orçamento provém das entidades financiadoras?	Pesquisa Arquivista	Análise Documental

Fonte: produção própria

O segundo eixo, financiamento, tem como objetivo compreender como é que o INOVINTER é financiado, conhecer quais são as suas fontes de financiamento e como é definido o orçamento anual do centro. Para isto, foram definidas cinco questões de investigação: "Qual é o orçamento anual do INOVINTER?"; "Como é definido o orçamento anual do centro?"; "Qual é a evolução do orçamento nos últimos anos?"; "Quais são as fontes de financiamento do INOVINTER?"; e "Que parte do orçamento provém das entidades financiadoras?".

Quadro 3 - Eixo de Análise relação entre financiamento e oferta formativa

Eixos de Análise	Questões de Investigação	Técnicas de Recolha de Dados	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados
Relação entre financiamento e oferta formativa	Como é que o financiamento influencia a oferta formativa?	Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo
	Como é que a oferta formativa influencia o financiamento?	Entrevista Semiestruturada	Análise de Conteúdo

Fonte: produção própria

O terceiro eixo, Relação entre financiamento e oferta formativa, tem como objetivo conhecer e compreender a relação entre o financiamento e a oferta formativa do INOVINTER, ou seja, se estes se relacionam, como é que estes se relacionam e como é que estes podem influenciar-se mutuamente. Para tal, definiram-se duas questões de investigação: "Como é que o financiamento influencia a oferta formativa?"; e "Como é que a oferta formativa influencia o financiamento?".

## 2.5 Técnicas de Recolha de dados

"Todo e qualquer plano de investigação (...) implica uma recolha de dados originais por parte do investigador" (Coutinho, 2015, p.99). Assim, as Técnicas de Recolha de Dados usadas nesta investigação foram: a Entrevista Semiestruturada, a Pesquisa Arquivista e a Observação Participante. As entrevistas são "uma das mais importantes fontes de

informação para um estudo” (Yin, 2001, p.112), consistindo “numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente” (Afonso, 2005, p. 97), sendo esta “intencional” e “com o objetivo de obter informações” (Bogdan & Biklen, 1994, p.135). Existindo vários tipos de entrevistas, sendo elas as estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas, optou-se por realizar três entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevistas não existe “uma imposição rígida de questões, o que permite ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto respeitando os seus quadros de referência, salientando o que para ele for mais relevante (...) e possibilitando a captação imediata e corrente das informações desejadas” (Amado & Ferreira, 2013, p.209).

Neste projeto de investigação, foram realizadas duas entrevistas, tendo a primeira ocorrido em abril de 2023, ao Diretor do centro de formação; e a segunda em Maio de 2023, ao responsável da Unidade de Qualificação.

A decisão de entrevistar estas duas pessoas decorre do facto dos conhecimentos destas acerca dos objetivos de cada uma das entrevistas. Tanto o Diretor do centro, como o responsável pela Unidade de Qualificação, são as duas pessoas com mais conhecimentos sobre o orçamento do centro e respetivas fontes de financiamento, assim como sobre como é definida a oferta formativa do centro.

A pesquisa arquivística envolve a utilização de informações provenientes de documentos previamente elaborados e visa a obtenção de dados pertinentes para responder às questões de investigação. Esta abordagem de recolha de dados é dotada de uma vantagem intrínseca, pois não necessita que o investigador recolha informações originais. Em vez disso, pode concentrar-se na análise de dados previamente organizados. Ela pode, ainda, ser adotada como uma metodologia não intrusiva, ou seja, como uma abordagem não reativa na qual os dados são obtidos por meio de processos que não envolvem a recolha direta de informações dos sujeitos participantes. Isto ajuda a evitar questões decorrentes da presença do investigador no ambiente estudado (Afonso, 2005).

Existem três tipos de documentos que podem ser objeto da pesquisa arquivística: os documentos oficiais, os documentos públicos e os documentos privados. Os documentos oficiais “encontram-se nos arquivos dos diversos departamentos da administração pública. (...) Estão também incluídas nesta categoria as publicações oficiais do Estado (...), assim como das escolas e dos centros de formação” (Afonso, 2005, p.89). Por documentos públicos podemos entender “a imprensa, cujo estudo se reveste de um duplo interesse, podendo ser abordada quer com o objetivo de investigação como fonte de informação” (idem, p.90). Finalmente, os documentos privados “em geral de acesso mais restrito, incluem-se os arquivos de empresas, escolas particulares, partidos políticos, sindicatos, associações científicas ou profissionais, movimentos pedagógicos, etc.” (idem).

Para o desenvolvimento desta investigação, recorreu-se tanto a documentos oficiais, ou seja, a Planos de Atividades e Orçamento e Relatórios de Atividades e Contas, como a varia legislação e, ainda, realizadas algumas entrevistas. Estes documentos foram recolhidos em vários momentos ao longo do Estágio Curricular, tendo havido uma maior incidência entre janeiro de 2023 e maio de 2023.

## 2.6 Técnicas de Tratamento de Dados

A análise de dados é uma tarefa fundamental no processo de investigação, sendo que esta envolve "o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes do que deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros" (Bogdan & Biklen, 1994). Devido à sua natureza, este é um processo tão importante como complexo no processo de investigação qualitativa, uma vez que os dados podem ser tão diversificados em forma como em função, ou seja, podemos ter desde relatos, fotografias, objetos, desenhos, gravações áudios e vídeo, etc., (Coutinho, 2015). Nesta investigação foram utilizadas a Análise de Conteúdo e a Análise Documental.

O conceito de análise de conteúdo procura organizar, num conjunto de categorias de significados, o conteúdo manifesto dos mais diversos tipos de comunicações. Esta técnica baseia-se em avaliar um corpo de texto, de forma sistemática, com o objetivo de decodificar conteúdos chave, com o propósito de proceder à descrição objetiva, sistemática e, eventualmente, quantitativa de tais conteúdos (Amado, Costa & Crusoé, 2013; Coutinho, 2015). Mais, através desta, pretende-se simular, por meio de um processo inferencial, as condições de produção das comunicações que se encontram em análise, ou seja, as intenções, representações ou representações da fonte da comunicação. Este processo interpretativo e de inferência, revela-se, assim, essencial para a investigação científica qualitativa (Amado, 2000).

A Análise Documental caracteriza-se por ser um longo, intenso e amplo processo de examinação de diversos materiais, nomeadamente documentos, que ou não foram usados anteriormente para nenhum trabalho de análise, ou que poderão ser reexaminados, por forma a procurar outras interpretações ou informações complementares. Estas outras interpretações podem ser resultado de uma visão à luz do contexto, a utilização e a função do documento, sendo esta visão útil para decifrar e compreender melhor o mesmo (Junior, Oliveira, Santos & Schnekenberg, 2021).

## 2.7 Apresentação dos Resultados

Uma vez feita a exploração teórica do tema da investigação, assim como a apresentação metodológica desta, o presente capítulo ir-se-á na apresentação dos resultados obtidos. Aqui irão ser explanadas as conclusões a que se chegou neste estudo, através do desdobramento dos eixos de análise, assim como a resposta às questões de investigação referentes a cada eixo.

### *Oferta formativa*

No que respeita à oferta formativa foram formuladas três questões orientadoras a que se procurou responder. Em primeiro lugar, procura-se conhecer a oferta formativa do INOVINTER. Em segundo lugar, procura-se compreender como é que esta é definida, anualmente. E, por último, procura-se conhecer e entender os fatores que influenciam a definição da oferta formativa do centro.

O centro tem uma Oferta extensa e variada em várias áreas, regimes e modalidades e em vários polos espalhados pelo país.

O INOVINTER oferece formação profissional nas áreas de Artesanato, Audiovisuais e Produção dos Média, Ciências Informáticas, Comércio, Cuidados de Beleza, Desporto, Gestão e Administração, Indústrias Alimentares, Línguas e Literaturas Estrangeiras, Marketing e Publicidade, Saúde, Secretariado e Trabalho Administrativo, Segurança e Higiene no Trabalho, Serviços de Apoio a Crianças e Jovens, Terapia e Reabilitação, Trabalho Social e Orientação, Turismo e Lazer e Têxtil, Vestuário, Calçado e Couros.

No que toca aos regimes, o INOVINTER dá a possibilidade aos seus formandos de frequentarem formação em regime presencial - pós-laboral, presencial - laboral, presencial - laboral e pós-laboral, E-Learning - pós-laboral, E-Learning - laboral, E-Learning - Laboral e Pós-Laboral, B-Learning - laboral, B-Learning - pós-laboral e B-Learning laboral e pós-laboral.

Finalmente, o INOVINTER oferece formação profissional em vários polos espalhados por todo o país, nomeadamente nos polos de Alcácer do Sal, Beja, Vendas Novas, Vila Viçosa, Moura, Vila Real de Santo António, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Covilhã, Lisboa, Braga, Porto e Viana do Castelo.

Ainda sobre as Modalidades de formação, o INOVINTER tem mais variedade de Modalidades do que aquelas que são apresentadas na oferta formativa. Segundo o centro, promovem Cursos de Educação e formação de Adultos (EFA), ou seja, cursos que possibilitam elevar os níveis de habilitação escolar e profissional dos portugueses, sendo que estes são compostos por uma componente de formação base e uma componente de

formação tecnológica, sendo organizados a partir dos referenciais de formação do Catálogo Nacional de Qualificações, de nível 2 e 4; Cursos de Especialização Tecnológica (CET), ou seja, "cursos de formação pós-secundária não superior, (...) que visam suprir necessidades do tecido empresarial (...) capazes de responder aos desafios colocados por um mercado de trabalho em permanente mudança e acentuado desenvolvimento", sendo que estes cursos conferem o nível 5 de qualificação profissional e um diploma de especialização tecnológica (INOVINTER, 2023); formação Modular Certificada (FMC), ou seja, cursos que "permitem atualizar e aperfeiçoar os conhecimentos teóricos e práticos da população portuguesa adulta, bem como elevar os seus níveis de habilitação escolar e profissional". Estes cursos "destinam-se a adultos com idade igual ou superior a 18 anos, empregados ou desempregados que queiram melhorar as suas competências em domínios de âmbito geral ou específico de uma profissão" e são "constituídos por uma ou várias unidades de formação que integram os referenciais de nível 2 e nível 4 do Catálogo Nacional de Qualificações" (INOVINTER, 2023); Cursos de Aprendizagem, cursos que "permitem obter uma certificação escolar e profissional, privilegiando a inserção no mercado de trabalho, potenciada por uma forte componente de formação realizada em contexto de empresa, e o prosseguimento de estudos de nível superior" (INOVINTER, 2023). Têm como público-alvo "jovens, com idades compreendidas entre os 14 e 24 anos, com o 9º ano de escolaridade, ou superior, sem conclusão do 12º ano", e estão organizados "com base nos referenciais de formação de nível 4 de qualificação, do Catálogo Nacional de Qualificações e segundo os planos curriculares definidos pelo IEFP, IP." (INOVINTER, 2023). O centro promove também cursos de formação Pedagógica de Formadores que "têm como destinatários os candidatos com a habilitação escolar mínima ao nível do 9º ano e que pretendem adquirir as competências adequadas aos exercícios da atividade de formador, nas respetivas áreas profissionais"(INOVINTER, 2023). Estes cursos têm como "objetivo promover a atualização, o aperfeiçoamento e a aquisição de novas competências pedagógicas transferíveis para a sua prática enquanto formadores" e a sua frequência "confere o direito à emissão de um Certificado de Competências Pedagógicas (CCP)" (INOVINTER, 2023). A estas ofertas acresce ainda o Programa Jovem + Digital, um programa que dá oportunidades de formação, com duração até 350 horas, presencial e/ou à distância, em áreas como linguagens de programação, cibersegurança, gestão de redes sociais e análise de dados, destinado a jovens com idade entre os 18 e 35 anos, em situação de desemprego e inscritos no IEFP (Portugal Digital, 2023), e "Outra formação profissional" onde se encontram workshops variados.

Descrita a oferta, vejamos agora como esta é definida. Segundo Leonardo Tigre, o trabalho de formulação do plano anual de formação começa por um diagnóstico de necessidades formativas que surge de um *"trabalho que os polos desenvolvem, de uma*

*forma descentralizada, no terreno*” (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Com base naquilo que é o orçamento que o centro prevê ter disponível para o ano seguinte (e esta será uma questão que irá ser abordada mais à frente), a Unidade de Qualificação (UQ) avisa os vários polos para começarem a construir o seu plano anual de formação, tendo em atenção, não só aquilo que é orçamento disponível, as ações das diferentes modalidades que podem ser financiadas, mas também com base em várias *“ferramentas concretas, em que eles podem procurar informações para aprofundar conhecimentos sobre as regiões e territórios onde estão inseridos”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9).

Estas ferramentas podem ser, por exemplo, dados do PorData, do Instituto Nacional de Estatística (INE) e das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), entre outras. A partir destes dados, os polos podem *“perceber quais são as tendências, o que é que está a crescer, o que devemos apostar”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Depois, existe uma série de documentos essenciais para a formulação do plano anual de formação de cada polo, que são as Áreas e saídas profissionais prioritárias do IEFP ou o diagnóstico de aprofundamento regional, identificando o grau de relevância das qualificações ao nível das NUT III de Portugal continental do SANQ (Sistema de Antecipação de Necessidades de Qualificações). Por último, cada polo ainda deve ter em conta as orientações do IEFP, que, segundo o entrevistado, *“não dizem isto (as orientações) diretamente, mas vão dando pistas”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9).

Além destas ferramentas e documentos oficiais, os polos ainda utilizam três tipos de questionários: os questionários aos formandos, os questionários aos formadores e os questionários do site. Por último, existe uma auscultação aos parceiros, nomeadamente organizações do terceiro setor, para conhecer e compreender as suas necessidades de formação e poder ajustar o plano.

De seguida, toda esta informação dos polos é reunida nas delegações regionais, onde é carregada num *software* que faz a organização e a transmissão dos dados para a UQ. Esta unidade reúne, organiza e compila a informação a nível nacional e faz uma última análise do plano, corrigindo alguns aspetos que sejam necessários, ultimando e preparando a proposta para apresentar ao diretor do centro, para que esta seja validada e plano anual de formação do centro seja aprovado. Sobre este processo, o entrevistado afirma é esta a *“forma que faz sentido, não me faz sentido desenharmos um plano centralmente, com informações não concentradas, desligadas do território, e acho que perdes o contributo enorme dos polos que trabalham no dia a dia nas regiões com as parcerias”* (Leonardo Tigre, consultar apêndice 9).

Por último, atentemo-nos os fatores que influenciam a definição da oferta formativa do INOVINTER. Os fatores que foram identificados estão relacionados diretamente com a construção do plano anual de formação, por isso, alguns destes fatores já foram referidos

acima. Contudo, é valioso identificá-los e encadeá-los com outros fatores identificados. O primeiro é o orçamento anual do INOVINTER. Apesar deste tema ser desenvolvido mais à frente, é importante referir que as limitações financeiras provenientes do orçamento anual do centro constituem uma limitação à oferta formativa do INOVINTER, que se reflete no número de ações que podem realizar, no número de formadores que podem contratar e a quantidade de trabalhadores por polo que o centro tem capacidade financeira para ter, etc. Todos estes aspetos irão afetar diretamente a capacidade do centro desenvolver a sua oferta formativa, pois quando se constrói o plano anual de formação, esta é uma questão inerente e sempre presente.

Outra questão relacionada com o orçamento anual do centro é a comunicação por parte do IEFP, ao INOVINTER do montante atribuído. Como vimos anteriormente, os polos desenham os seus planos anuais de formação com base no orçamento que o centro prevê ter. Isto acontece porque o INOVINTER apenas tem conhecimento do orçamento “real” que terá disponível para o ano seguinte cerca de duas a três semanas antes do final do prazo de submissão do plano anual de formação ao próprio IEFP. Esta comunicação do orçamento “real” acontece através de email, num “*documento com umas orientações genéricas sobre aquilo que devem ser as atividades a desenvolver*” (Leonardo Tigre, consultar apêndice 9) e com o orçamento. Ou seja, o IEFP atribui um período de cerca de três semanas, para que o plano anual de formação do centro seja ajustado às orientações e ao orçamento disponível para seu o desenvolvimento. Sobre isto, o entrevistado Leonardo Tigre afirma que

*Se nos cortarem o orçamento, nós cortamos formação. Se nos reforçarem o orçamento, nós revemos o plano em alta. Porque grande parte do trabalho já está feito, que é o diagnóstico, que o plano mais ou menos indicativo. Depois, quando vem o concreto, que é “está aqui o dinheiro que vocês vão ter disponíveis para o ano que vem e nós queremos mais ou menos estas áreas”, nós ajustamos rapidamente. Se deixássemos tudo para a última, íamos correr atrás do prejuízo durante 15 dias. (...) E, sejamos honestos, um diagnóstico feito em duas ou três semanas é um diagnóstico que não pode estar bem feito. A não ser que faças as coisas tipo mais do mesmo. “Olha vou fazer o mesmo que o ano passado”, vais lá, carregas o mesmo do ano passado e segue. Mas depois nas auditorias perguntam-nos, né? Olha, porque é que escolheram esta saída? Porque é que escolheram este curso? E depois temos que responder (Leonardo Tigre, consultar apêndice 9).*

Um fator que também influencia a definição da oferta formativa do centro é a necessidade de dar continuidade a ações que transitam de um ano para o outro, como é o caso das ações que estão englobadas nas candidaturas aos programas operacionais. “Nós submetemos uma candidatura em 2021, ela foi aprovada para dois anos, obviamente que

*quando vamos construir o plano de formação de 2022, temos que ter em consideração o que está aprovado nessa candidatura” (Frederico Enguias, consultar apêndice 6). Assim, quando se está a desenhar o plano anual de formação para o ano a seguir, “há duas coisas fulcrais que tenho que ver, primeiro são as ações que transitam, que eu tenho que salvaguardar que continuem, segundo, são as ações que já estão aprovadas em candidatura” (Frederico Enguias, consultar apêndice 6).*

Outros fatores que influenciam a oferta formativa do INOVINTER são as informações recolhidas através da consulta de variadas fontes de dados que indicam as áreas de formação prioritárias para o ano seguinte. Entre elas, já referidas, estão os dados oficiais da PorData, do INE e das CCDR; os documentos oficiais do IEFP e do SANQ sobre as áreas de formação prioritárias e sobre o Diagnóstico de aprofundamento regional, que identifica o grau de relevância das qualificações ao nível das NUT III de Portugal continental. A este conjunto de informação acrescentam ainda as orientações do IEFP que o centro tenta decodificar a partir das comunicações que tem com este e as necessidades formativas identificadas pelos parceiros do INOVINTER.

Resumindo, o INOVINTER tem uma oferta ampla e variada, tanto a nível de áreas de formação como a nível de modalidades ou de regimes. Esta enorme variedade, que cobre grande parte das áreas de atividade e de formação do Catálogo Nacional de Qualificações, dificulta um diagnóstico de necessidades formativas eficiente e rigoroso. Enquanto os outros centros de formação Protocolares são especializados numa área de trabalho específica, o INOVINTER é dos poucos que abrange todo o tecido empresarial, por isso tem que efetuar um diagnóstico de todas as áreas de trabalho.

Ora, este diagnóstico, por causa da amplitude da oferta formativa do INOVINTER, é um diagnóstico profundo e complexo, que envolve os vários polos do centro, com trabalho de identificação das necessidades de formação a nível local, junto dos seus parceiros, assim como uma análise exaustiva dos documentos e dados oficiais sobre as áreas de formação prioritárias para o futuro.

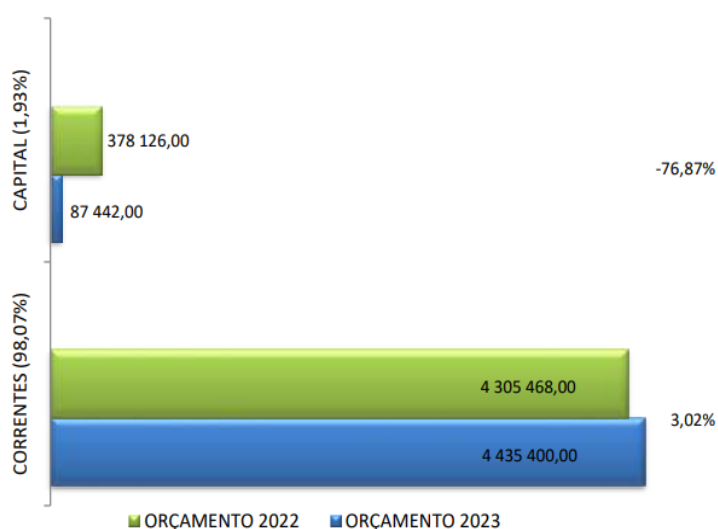
Este trabalho irá, assim, definir grande parte daquilo que é a oferta formativa do centro. Contudo, existe uma série de fatores que a influenciam e condicionam, como é o caso do orçamento anual, o compromisso em assegurar a continuidade de formações que transitam de um ano para o outro ou, até, as complicações burocráticas na relação com o principal financiador do centro, o IEFP.

### *O financiamento*

Neste segundo eixo, são formuladas cinco questões orientadoras a que se procura responder. Em primeiro lugar, procura-se conhecer qual é o orçamento anual do INOVINTER. Seguidamente, procura-se perceber qual é a evolução do orçamento nos últimos anos. Em terceiro lugar, pretende-se conhecer as suas fontes de financiamento do INOVINTER. A seguir, pretende-se perceber que a contribuição destas fontes para o orçamento anual e, por último, pretende-se compreender como é definido o orçamento anual do centro.

Tendo como referência o Plano de Atividades e Orçamento (2023) do INOVINTER, o orçamento do centro para 2023 foi de 4.522.842,00€.

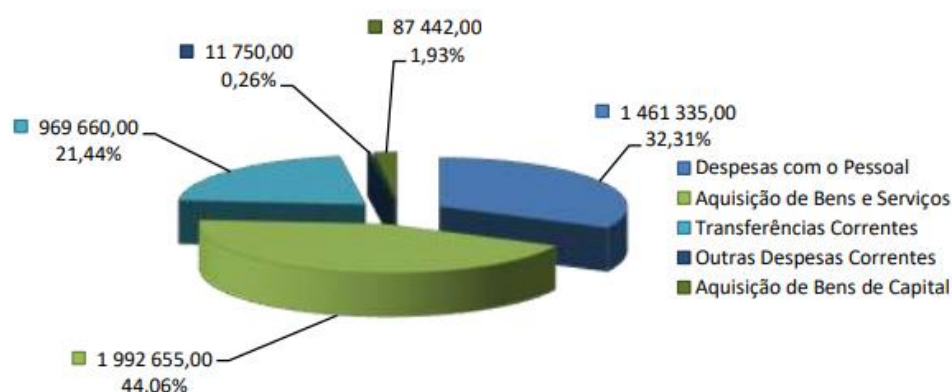
Gráfico 4 - Orçamento do INOVINTER para 2023



Fonte: Plano de Atividades e Orçamento (2023)

O Orçamento do INOVINTER é composto por duas componentes autónomas: o orçamento de funcionamento, “*que é o de despesas globais, onde se inserem os recursos humanos, bolsas de formandos, formadores, rendas, instalações e manutenção geral*” (Frederico Enguias, consultar apêndice 6), e uma segunda componente que é o orçamento de investimento que serve para a aquisição de bens. Este orçamento representa uma diminuição face ao ano de 2022, uma vez que em 2023 foi de 4.683.594,00€, “verificando-se um decréscimo de 3,43% (- 160.752,00€)” (INOVINTER, 2022, p.62).

Gráfico 5 - Composição das despesas do INOVINTER 2023



Fonte: Plano de Atividades e Orçamento (2023)

A diminuição do financiamento relativamente a 2022 é explicada Plano de Atividades e Orçamento de 2023, nos seguintes termos: “resulta de um decréscimo de 76,87% do orçamento para despesas de capital (que passam de 378.126,00€ em 2022 para 87.442,00€ em 2023) e do acréscimo de 3,02% no orçamento para despesas correntes” (INOVINTER, 2022, p.62). Ora, este decréscimo do orçamento para despesas de capital “resulta do decréscimo do montante respetivo no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) conferido ao INOVINTER” (INOVINTER, 2022, p.64). Podemos então concluir que este decréscimo resulta de uma diminuição do orçamento de investimento, sendo que este estava a ser apoiado pelo PRR (presumivelmente, desde 2020), consistindo um apoio extraordinário. Por isso, este decréscimo não tem um significado real, uma vez que o orçamento de funcionamento tem aumentado todos os anos. A título de comparação, a inflação no período de 2018 a 2022, segundo o PorData, foi de 10,6%.

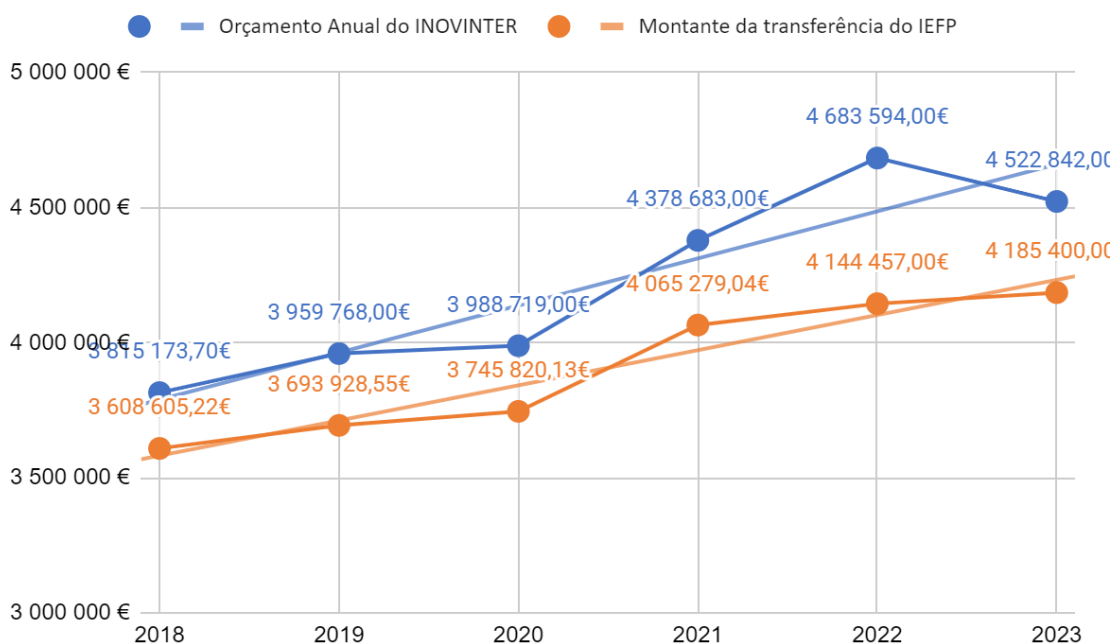
Quadro 4 - Evolução dos orçamentos do INOVINTER de 2018 a 2023

Orçamentos								
Ano	Montante	% de aumento face período homólogo	Montante Transferência IEFP	% de aumento face período homólogo	% do Montante total referente ao Montante transferido pelo IEFP	Montante da Rubrica Prestação de Serviços	% de aumento face período homólogo	% do Montante total referente à Prestação de Serviços
2018	3 815 173,70 €	-	3 608 605,22 €	-	94,59%	63 326,88€	-	1,7%
2019	3 959 768,00 €	3,8%	3 693 928,55 €	2,4%	93,29%	105 177,85€	66,1%	2,7%
2020	3 988 719,00 €	0,7%	3 745 820,13 €	1,4%	93,91%	125 759,09€	19,6%	3,2%
2021	4 378 683,00 €	9,8%	4 065 279,04 €	8,5%	92,84%	196 844,96€	56,5%	4,5%
2022	4 683 594,00 €	7%	4 144 457,00 €	1,9%	88,49%	500 815,31€	154,42%	10,7%
2023	4 522 842,00 € (previsto)	-3,4% (previsto)	4 185 400,00 €	1%	92,54% (previsto)	-	-	-

Fontes: Relatórios Únicos de 2019, 2020, 2021 e 2022 e Plano de Atividades e Orçamento de 2023

Analisando os orçamentos do INOVINTER desde 2018, é possível observar uma tendência positiva no que toca ao orçamento e ao montante que o IEFP transfere anualmente para o centro. De referir que a razão pela qual o período de análise se inicia em 2018 é por apenas estarem disponíveis online os Relatórios de Atividades e Contas referentes aos anos analisados, ou seja, 2019 (que contém o orçamento de 2018), 2020, 2021, 2022 e o Plano de Atividades e Orçamento de 2023. Ora, a tendência positiva observada representa um aumento do orçamento anual do centro em 18,55% no período de 2018 a 2023. Neste mesmo período, o montante referente às transferências do IEFP para o INOVINTER aumentaram cerca de 15,98%. Ou seja, é observável que, apesar do aumento dos montantes referentes às transferências do IEFP serem a grande razão do aumento do orçamento anual do centro, não são a única, havendo outras rubricas observáveis nos Relatórios de Atividades e Contas, no que toca às Receitas, que também aumentaram no período homólogo, como é o exemplo das Prestações de Serviço.

Gráfico 6 - Evolução do orçamento anual do INOVINTER e do montante de transferência do IEFP de 2018 a 2023



Fontes: Relatórios Únicos de 2019, 2020, 2021 e 2022 e Plano de Atividades e Orçamento de 2023

Por exemplo, de 2021 a 2022, esta rubrica teve um aumento de 154,42% nas receitas, passando de 196.844,00€ em 2021 para 500.815,00€ em 2022. No total, no período de análise de 2018 a 2022 (o relatório de contas de 2023 só se encontrará disponível em 2024, por isso não é possível analisar as receitas provenientes de Prestação de Serviços até lá), a rubrica de Prestação de Serviços aumentou de 63 326,88€ em 2018 para 500 815,31€ em 2022, representando um aumento de cerca de 691% das receitas provenientes desta rubrica.

Sobre o aumento da rubrica das prestações de serviço, o entrevistado XXX diz que esta tem resultado “da nossa estratégia em termos projetos, por um lado, com as empresas, e por outro lado, mas também, sobretudo, com a formação destinada a públicos migrantes, que é uma grande componente da formação em prestação de serviços externos” (Frederico Enguias, consultar apêndice 6). Este trabalho está refletido no Quadro 4, em que observamos que as prestações de serviços do INOVINTER representavam, em 2018, 1,7% do orçamento total do centro para, em 2022, corresponderem a 10,7% do orçamento total. Sobre as receitas provenientes das prestações de serviços, estas destinam-se unicamente a cobrir os gastos com essa mesma prestação de serviços. O INOVINTER, sendo uma entidade sem fins lucrativos, não tem uma orientação para o lucro como outros centros de

formação poderão ter. O principal objetivo será, então, o de *“levar a organização para patamares de excelência que sejam comportáveis e que não ponham em causa determinados princípios, logo ao nível da qualidade”* (Frederico Enguias, consultar apêndice 6).

Apesar de as terceira e quarta questões já estarem parcialmente respondidas, é importante apresentar as respostas de uma forma mais detalhada. Relativamente às fontes de financiamento do INOVINTER, podemos dividi-las em dois grupos. Um primeiro, que representa a grande parte do orçamento do centro, é composto única e exclusivamente por verbas atribuídas pelo IEFP. Como refere o entrevistado XXX, *“grande parte do orçamento, mais ou menos 95%, legalmente, por estatuto, (...) deriva de transferências do parceiro institucional, o IEFP, portanto, é Orçamento de Estado via IEFP”* (Frederico Enguias, consultar apêndice 6).

O segundo grupo é constituído por projetos e trabalhos que se destinam a cobrir os 5% do orçamento que são da responsabilidade legal do outro parceiro institucional, a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional (CGTP-IN). Uma vez que a CGTP-IN não cumpre com a sua função de financiar o centro, dado que *“o entendimento do INOVINTER, (...) é que, (a CGTP-IN) tem um papel ativo na sua ação, em termos de formação em prestação de serviço, de forma a compensar essa verba”* (Frederico Enguias, consultar apêndice 6), cabe ao centro assumir, *“internamente, que é uma componente que tem que ser trabalhada em termos de receitas próprias”* (idem). Portanto, neste segundo grupo cabem, não só, as prestações de serviços efetuadas ao longo do ano, como também os projetos que o centro integra e desenvolve, como é o *“caso do Erasmus, mais projetos europeus que são orçamentados e que entram, (...) que é o caso do Erasmus + e, também, o projeto que temos aqui em Lisboa, que é o BIP/ZIP, que é da Câmara Municipal”* (idem).

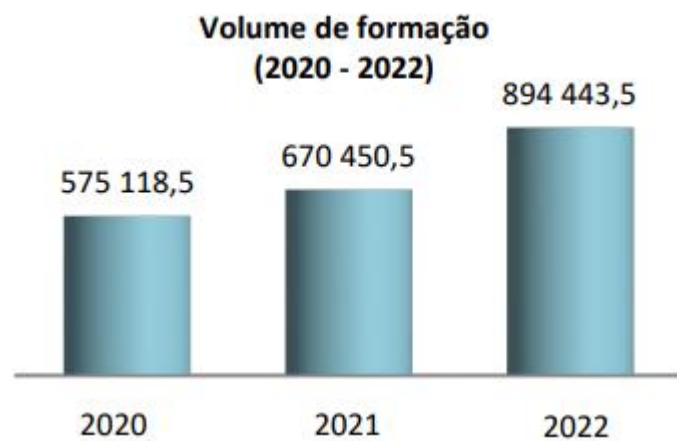
Este segundo grupo, como vimos anteriormente, tem ganho maior relevância nos últimos anos, sendo que, como se pode observar no Quadro 4, em 2018 as transferências do IEFP representavam cerca de 95% do Orçamento, sendo os outros 5% cobertos pelo segundo grupo que falámos, e, em 2022, as transferências do IEFP representavam apenas 88,5% do Orçamento do centro, sendo os outros 11,5% coberto pelo segundo grupo. Esta evolução, apesar de notória, é incerta, uma vez que

*Não posso assumir decisões internas com base num elemento que é incerto que é a parte das receitas próprias. Eu não te consigo garantir que a parte das receitas próprias vai estar sempre no patamar do meio milhão, ou que conseguimos ir para o um milhão. É um conjunto de fatores que todos os anos temos que trabalhar. Portanto, é difícil sustentar, por exemplo, mais*

*peçoal num quadro, só com base em receitas próprias* (Frederico Enguias, consultar anexo 6).

Esta vontade do centro não querer depender de receitas próprias é algo notável, não só no caso da prestação de serviços, mas também em relação a outros meios de atuação do centro, como é o caso dos Programas Operacionais, abordados à frente. Ainda em relação a este segundo grupo, o objetivo passa, para já, em primeiro lugar, por cumprir a meta dos 5% do orçamento anual, o que equivale a cerca de 200 mil €. Em segundo lugar, por tentar alcançar volumes de formação superiores aos atuais, o que se tem vindo a concretizar como observável no gráfico abaixo.

Gráfico 7 - Volume de formação do INOVINTER de 2020 a 2022



Fonte: Relatório de Atividades e Contas (2022)

Esta vontade do centro em atingir a marca do um milhão de horas em volume de formação, passa por uma estratégia interna e assumida de apresentar resultados positivos para que o orçamento de funcionamento do INOVINTER seja aumentado pelo IEFP, ou seja, usar o bom trabalho feito com o aumento do volume de formação como justificação para um aumento de orçamento para conseguir integrar mais pessoas no quadro de pessoal. “O INOVINTER chegou a ter cerca de 55 trabalhadores em 2009. Neste momento estamos com uma estrutura de 46. (...) O meu objetivo era, num curto/médio prazo, tentar recuperar esse patamar dos 55 trabalhadores” (Frederico Enguias, consultar anexo 6).

Chegamos, então, à última questão. Como é definido o orçamento anual do INOVINTER? Ou seja, quais são os fatores que influenciam e determinam o montante que o centro recebe anualmente por parte do IEFP (visto que 90% a 95% do orçamento provém desta fonte de financiamento)? A resposta de Frederico Enguias é particularmente esclarecedora da falta de transparência do IEFP

*Isto não há uma forma diplomática de dizer, tirando que... desconheço, pronto. (...) Se existem indicadores, sejam eles quais forem, que me possam definir que determinado centro tem aquele orçamento ou que tem X% face a outro e que isso seja transmitido, (...), não tenho conhecimento (Frederico Enguias, consultar anexo 6).*

Tendo em conta aquilo que são os dados recolhidos junto do centro de formação, podemos aferir que o mesmo não tem informações que lhes permita conhecer como é definido o montante que lhes é atribuído anualmente, por parte do IEFP. O máximo que se consegue aferir é que o IEFP faz uma avaliação do desempenho dos centros e que, com base nessa avaliação, o montante pode aumentar substancialmente, como é o caso do ano de 2021, que houve um aumento de mais de 300.000€ face ao ano anterior. A informação sobre as orientações para a construção do plano de atividade do ano seguinte, juntamente com o orçamento de funcionamento e de investimento para esse mesmo ano é comunicada aos centros, por meio de um ofício, regra geral, no mês de agosto. Sobre a comunicação relativa ao ano de 2021 em que se verificou um aumento, Frederico Enguias refere:

*Os plafonds pressupõem a manutenção da generalidade das dotações, a maioria dos centros mantiveram-se, havendo um reforço dos plafonds de funcionamento daqueles que apresentaram uma execução superior à média”. E foi isso que eu subentendi, que tivemos aquele crescimento. Este parágrafo, estas duas linhas e meia, são a única informação que temos sobre este aumento. Eles reconheceram os resultados de alguns e, daí, esse aumento (Frederico Enguias, consultar anexo 6).*

Já sobre a comunicação do ano de 2022, salienta:

*Como podes ver, não aparece aqui, taxativamente, isto deve-se àquilo, não, é geral. É uma informação geral, não específica, diz aqui “que foi entendimento, do conselho diretivo, manter, genericamente, o plafond de funcionamento” (Frederico Enguias, consultar anexo 6).*

Além da referida avaliação de desempenho efetuada pelo IEFP aos centros de Gestão Protocolar e cujos resultados estes desconhecem, existe ainda uma outra questão que se induz e que pode determinar o montante que este atribui a cada centro. Uma vez que o IEFP tem, à sua responsabilidade, distribuir a fatia do Orçamento de Estado destinada à formação profissional pelos centros de Gestão Protocolar, e pelos seus próprios centros de Gestão Direta que, “em termos de dimensão, são verdadeiros colossos” (Frederico Enguias, consultar anexo 6), o montante atribuído a cada centro depende do número de centros por quem o IEFP tem que dividir o montante inicial assim como do valor do próprio montante inicial.

Resumindo, podemos concluir que o INOVINTER é financiado por duas principais fontes: o IEFP, via orçamento de estado; e pela prestação de serviços e participação em projetos por parte do próprio. A CGTP, apesar de, legalmente, participar com 5% para o orçamento anual, não tem cumprido com esta obrigação, sendo o centro a cobrir esta percentagem com a prestação de serviços e participação em projetos.

O Orçamento do INOVINTER é composto por duas partes: uma primeira referente ao orçamento de funcionamento e uma segunda referente ao orçamento de investimento. O orçamento de funcionamento, assim como as receitas provenientes das prestações de serviços do centro têm aumentado substancialmente nos últimos anos, assim como o volume de horas de formação. O aumento das prestações de serviço e do volume de horas de formação fazem parte de uma estratégia assumida pelo centro para terem poder de negociação, junto do IEFP, para um aumento do orçamento de funcionamento. Este aumento tem como objetivo elevar o centro a um novo patamar, com o objetivo de atingir um milhão de volume de horas de formação, sem comprometer a qualidade.

Apesar disto, não é possível ao centro saber como é determinado o montante que o IEFP lhes transfere anualmente referente ao orçamento de funcionamento. Apenas lhes é possível inferir alguns aspetos que possam influenciar o valor, tais como o seu desempenho no ano anterior, o montante atribuído no orçamento geral do estado ao IEFP ou a quantidade de centros que o IEFP tem de financiar.

Assim, tendo em conta que já abordamos a oferta formativa e o financiamento do centro, no próximo eixo iremos abordar a relação entre estes dois.

### A Relação entre financiamento e oferta formativa

Neste terceiro e último eixo, são formulados os dois últimos objetivos que orientam este estudo. Primeiramente, perceber como o financiamento pode influenciar a oferta formativa. Em seguida, compreender como é que a oferta formativa pode influenciar o financiamento do centro. Com estes dois objetivos, pretende-se obter um quadro amplo e completo para auxiliar o entendimento sobre a relação entre estas duas componentes.

Relativamente ao primeiro objetivo, através da análise dos testemunhos recolhidos para este projeto de investigação, conseguimos depreender que existem limitações à oferta formativa provenientes das condições de acesso ao financiamento. As formações financiadas têm critérios estritos que, não sendo cumpridos, os *“objetivos da candidatura não são observados e há duas possibilidades: ou os objetivos são cumpridos*

*parcialmente e há um corte; ou os objetivos não são cumpridos de todo e se já houver verbas entregues, depois tem que se devolver”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Estes critérios, não apresentando grandes dificuldades para os grandes centros de formação ou para o IEFP, apresentam-se como grandes barreiras aos centros de Gestão Participada e a outros centros de formação de pequenas dimensões que têm dificuldade em reunir todas as condições para aceder ao financiamento.

*Às vezes não podemos arrancar com uma turma por causa daquele número mínimo de formandos para o arranque, há a necessidade de completar uma turma, e nós não conseguimos completar por causa das especificidades de um ou dois formandos, ou por não conseguirmos arranjar formandos suficientes com aquelas características, temos que meter lá indivíduos que sabemos, à partida, que não encaixam nos critérios da candidatura. O que fazemos é uma prestação de contas e retiramos essas pessoas* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9),

sendo que a turma acaba por não ser financiada a 100%. centros de grandes dimensões que possam suportar estas diferenças orçamentais ou que consigam, dentro da sua bolsa de formandos, completar as turmas com formandos com as características específicas, não passam pelas dificuldades que pequenos centros passam que: absorvem os custos de não ter o curso financiado a 100%; ou não arrancam com o curso, afetando assim a oferta formativa do centro.

Outros tipos de critérios não são dependentes do centro de formação, como, por exemplo, os critérios que são referentes ao impacto da formação, como é o caso da percentagem mínima de pessoas que devem acabar com certificação ou a percentagem mínima de pessoas que devem ficar empregadas na área após a candidatura num curto espaço de tempo. Trata-se de critérios que, apesar de tudo, não estão no controlo dos centros, até porque *“o formando pode chegar ao final do curso e dizer que afinal não quer aquela área. Acontece muitas vezes”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Estes são critérios que podem afetar, também, o financiamento do curso. Candidaturas que tenham este tipo de critérios podem afastar centros de formação de pequenas dimensões, que não tenham capacidade para suportar este tipo de riscos financeiros, afetando, assim, a oferta formativa destes centros.

Outro fator que pode influenciar a oferta formativa, relativamente ao financiamento, são financiamentos para candidaturas que parecem estar *“não totalmente ajustados ou alinhados com as estratégias das próprias regiões”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Mas, apesar deste desfazamento, os centros concorrem a estas candidaturas, o que acaba por direcionar a oferta formativa da região. Ou seja, a oferta formativa é determinada, em

parte, pelo financiamento existente, mesmo que este seja para uma oferta formativa que está desajustada às necessidades da região.

*Quando se fizeram os critérios, deixaram-se de fora algumas destas realidades (...). E depois, quando queremos levar as coisas muito à ricas, acabamos por não perceber, alguém idealizou o processo, a candidatura, os critérios, mas a ligação à realidade acaba por ser desfasada (Leonardo Tigre, consultar anexo 9).*

Este sentimento está presente não só em relação a estes “*financiamentos para ofertas desajustadas às necessidades da região*”, mas, também, em relação a “*todo o regime burocrático de prestação de contas*” (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Este regime, para além de complexo, é desincentivador e, até, um impedimento para organizações pequenas. Outro fator desincentivador para as pequenas organizações são os prazos de candidatura aos financiamentos. Uma candidatura tem um prazo de cerca de um mês para que as organizações possam reunir todos os documentos necessários e submeter esta no portal do Portugal2020, o Balcão2020, além de apresentar uma proposta concisa e sólida.

*Organizações mais pequenas acabam por ter muitas dificuldades porque o prazo é curto. Têm que ter um departamento ágil para dar resposta (...). É correr contra o tempo, sendo que os centros de formação têm anos, têm trabalho planificado e quando as candidaturas surgem, têm que se correr atrás do prejuízo, sendo que depois há trabalho que tem que ser recuperado (Frederico Enguias, consultar anexo 6).*

Tendo explorado algumas das formas como o financiamento pode influenciar a oferta formativa de um centro de Gestão Protocolar, passa-se agora para a exploração da segunda questão deste eixo, “Como é que a oferta formativa pode influenciar o financiamento de um centro de Gestão Protocolar?”

Ora, a oferta formativa do INOVINTER envolve, entre várias outras coisas, formações que são desenvolvidas no âmbito das candidaturas aos Programas Operacionais, financiados pelo Fundo Social Europeu. Os Programas Operacionais são “*medidas, muito associadas ao desenvolvimento de políticas europeias (...), são uma tentativa de equilibrar as diferenças que existem de ritmos de desenvolvimento dos diversos países*” (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Além disto, estes também incentivam ao desenvolvimento de áreas específicas dentro dos países que apoiam, como é o caso da formação profissional, sendo que, para tal, existem mecanismos de financiamento (alguns a 100%, outros em menor percentagem).

Estas candidaturas têm uma série de requisitos. Numa fase inicial, é necessário que os centros que pretendem concorrer enviem as declarações de não dívida às finanças, à

segurança social, o pacto social, a constituição, etc. *“Isso vem tudo no aviso. Se não vier no aviso, faz parte do código de contratação... quando entregamos este tipo de candidaturas, como somos uma entidade semipública, (...) as regras para esta área são estas”* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9). Depois disto, o INOVINTER começa, então, a preparar a candidatura, ou seja, a Unidade de Qualificação escreve os textos de caracterização territorial e de diagnóstico e a Unidade de Gestão compõe todos os elementos financeiros para a candidatura. Tudo isto é, então, carregado no Balcão2020 (plataforma online do Portugal2020), que é onde é feita a prestação de contas, a prestação de evidências, as auditorias, etc.

E como é que estes programas se enquadram na oferta formativa do centro? O INOVINTER tenta, sempre que possível, integrar as candidaturas dentro do plano anual de formação. Ou seja, *“olhamos para dentro e vemos o que temos em (...) plano e o que pode encaixar”* (Frederico Enguias, consultar anexo 6). Quando tal não é possível, o centro pode fazer algum ajustamento e criar uma Oferta destinada especificamente para a candidatura, mas a filosofia orientadora no INOVINTER é de enquadrar a oferta formativa já existente.

Como é que o centro decide quais são as Candidaturas a que se deve candidatar? Esta decisão é tomada, não pelo INOVINTER, mas sim pelo IEFP, que, quando abre uma nova candidatura, envia um aviso para o centro a informar que se devem candidatar. Ou seja, sendo o IEFP uma Fonte de financiamento do INOVINTER, este tem poder de decisão sobre a oferta formativa do mesmo, sendo mais um fator de influência do financiamento sobre a Oferta.

E como é que a oferta formativa que resulta e está associada a estes programas, afeta o financiamento do centro? Diretamente, estes programas não têm qualquer efeito no financiamento do centro, até porque estes servem para refinar o IEFP, e não o INOVINTER. Com efeito, apesar de ser o INOVINTER a candidatar-se, a desenvolver e executar o projeto associado à candidatura, a fazer a avaliação, a gestão, a supervisão, etc., o financiamento referente ao mesmo é transferido, não para o centro, mas para o IEFP. Porquê? Segundo os testemunhos que recolhemos, o cenário em que o centro acumularia o financiamento do IEFP e dos Programas Operacionais seria inviável, uma vez que existiria a possibilidade de, neste caso, o IEFP diminuir o montante transferido para o centro, uma vez que estes acumulam com o do Fundo Social Europeu, o que tornaria a gestão do INOVINTER inviável, fazendo com que existisse um ambiente permanente de instabilidade financeira resultante da dependência das transferências dos Programas Operacionais. Tendo isto em conta, *“só se consegue garantir uma estabilidade, estrutura, recursos humanos e instalações se houver um fluxo constante em termos de orçamento, primeiro. E isso é garantido, é extremamente importante e crítico, via Orçamento de Estado e IEFP”* (Frederico Enguias, consultar anexo 6).

O IEFP incentiva os centros de formação de Gestão Protocolar, a candidatarem-se aos Programas Operacionais do Fundo Social Europeu para que possam “*compensar o Estado Português, via candidaturas aos fundos europeus, do investimento que está a ser feito, em termos nacionais, na formação profissional*” (Frederico Enguias, consultar anexo 6). E, quanto a isto, o INOVINTER “*sempre foi um centro que pautou a atividade para ter o máximo de refinanciamento do IEFP, porque isso é que as verbas não entram diretamente no INOVINTER, pois isso serve para o volume ser refinanciado no IEFP*” (Frederico Enguias, consultar anexo 6).

Ainda sobre os financiamentos dos Programas Operacionais, as candidaturas estes podem ser financiadas a 100% ou a menos, sendo que existem componentes deste orçamento que provêm do Fundo Social Europeu e outras do Orçamento de Estado (cerca de 75/25). Existem também candidaturas que financiam retroativamente certas formações.

*Uma candidatura que está a ser lançada hoje mas que pode envolver ações do passado (...) tem a ver com a execução dos fundos. Das verbas que estão dotadas para uma determinada área e depois há necessidade de executar verbas. E essa retroatividade permite ir buscar mais coisas a prazo e executá-las* (Leonardo Tigre, consultar anexo 9).

Apesar da oferta formativa resultante dos Programas Operacionais não influenciar, diretamente, o financiamento do centro, uma vez que os montantes resultantes da sua execução não revertem diretamente para ele, mas sim, para o IEFP, outras componentes da oferta formativa do INOVINTER influenciam, como é o caso, da Prestação de Serviços ou dos projetos em que o INOVINTER participa.

Como já observamos anteriormente, tem havido, nos últimos anos, um crescimento da relevância desta Oferta dentro do centro, uma vez que o volume de horas de formação tem aumentado, assim como as receitas. Estes resultados positivos têm permitido ao INOVINTER apresentar performances positivas que têm levado a um aumento do financiamento por parte do IEFP, via Orçamento de Estado.

Para concluir podemos afirmar que a Relação entre o financiamento e a oferta formativa tem dois sentidos: um que consiste em analisar de que forma o financiamento pode influenciar a oferta formativa; e um outro que se reporta à forma como a oferta formativa pode influenciar o financiamento.

No primeiro caso percebemos que existe uma influência notória do financiamento sobre a oferta formativa, não só do centro como de outros centros. Os critérios de acesso aos financiamentos que constam nas candidaturas a formações financiadas apresentam-se como barreiras para que muitos centros consigam, não só, aceder aos mesmos, como, conseqüentemente, desenvolver a formação profissional proposta. Isto limita, não só, a

oferta formativa dos centros, como o próprio catálogo de oferta formativa das regiões, uma vez que apenas os grandes centros de formação possuem as condições necessárias para desenvolver certas ações financiadas. Estas barreiras podem ir desde as características dos formandos para preencher as ações de formação, os curtos prazos para apresentar as candidaturas ou até às questões de prestação de contas, que revelam-se infernos burocráticos para pequenas organizações sem experiência ou capacidades para tal.

Ainda neste sentido, outro pormenor referido é um desajuste dos critérios de financiamento pode levar a um desalinhamento da oferta formativa da região com as reais necessidades das populações, mas esta seria uma questão a explorar mais e melhor num estudo futuro.

No sentido inverso, conseguimos observar que a oferta formativa, de facto, influencia o financiamento do centro, mas com restrições. Se, por um lado, percebemos que o crescimento da oferta formativa no âmbito das Prestações de Serviços e dos projetos desenvolvidos pelo centro tem aumentado o seu financiamento, também percebemos que há oferta formativa que não tem qualquer influência no financiamento razões externas ao próprio centro.

O refinanciamento do IEFP por parte do INOVINTER (isto porque não pudemos apurar se esta é uma prática comum aos outros centros de formação de Gestão Protocolar), a partir dos financiamentos provenientes dos Programas Operacionais do Fundos Social Europeu, traduz-se numa limitação ao financiamento do próprio centro em detrimento do Instituto de Emprego e formação profissional.

## Reflexões finais

Chegando ao final deste estudo, podemos retirar várias conclusões do que observamos ao longo do mesmo. O INOVINTER é um centro de formação profissional de Gestão Protocolar que se pauta por ter uma oferta formativa ampla e variada, que abrange, não só, diferentes áreas de atividade como uma enorme extensão territorial. Esta abrangência da oferta formativa do centro é suportada por um extenso trabalho de diagnóstico de necessidades formativas, diagnóstico este que envolve os vários polos e parceiros do centro, acabando por ser aquilo que define, em grande parte, a sua oferta formativa. No entanto, como podemos observar, existe uma série de fatores que também influenciam e, inclusive, a condicionam.

Estes fatores estão relacionados com dois aspetos: o primeiro são as Fontes de financiamento e, o segundo, os critérios de acesso ao financiamento. Relativamente às Fontes de financiamento, o INOVINTER é financiado, atualmente, cerca de 90% pelo Orçamento de Estado e, os restantes 10%, pelas suas prestações de serviços e participação em projetos. Isto vem de encontro ao que Caramujo (2004) sustenta sobre a dependência das organizações sem fins lucrativos do financiamento Estatal da formação profissional. Sem este financiamento, como é referido nos testemunhos que recorreremos, seria inviável para o centro continuar a sua atividade. Esta dependência dos montantes transferidos pelo IEFP, via Orçamento de Estado, está regulada nos Estatutos do INOVINTER e é assumida como um fator de estabilidade pelos trabalhadores.

Apesar do orçamento do INOVINTER depender, quase na totalidade, do financiamento proveniente dos montantes transferidos pelo IEFP, não tem sido possível, ao centro, saber como é que estes mesmos montantes são determinados. Esta falta de transparência quanto aos fatores que determinam o seu financiamento são condicionantes evidentes da oferta formativa, uma vez que os responsáveis do centro não conseguem antecipar o financiamento que lhes será atribuído.

Assim, conseguimos compreender que existe uma influência mútua, embora desequilibrada, entre o financiamento e a oferta formativa do INOVINTER. No caso do financiamento, este é condicionado por diversos fatores: desde critérios de acesso que impedem pequenas organizações de concorrerem aos financiamentos europeus, à excessiva burocratização do sistema ou aos curtos prazos para a submissão das candidaturas. Esta situação vem corroborar a ideia de Almeida, Alves, Bernardes e Neves (2008) de que a “elevada burocratização dos mecanismos de acesso a esses fundos” (p.10) inibe estas organizações de a eles recorrer.

Outro fator que vai de encontro ao que os autores dizem é o do desalinhamento da oferta formativa com as necessidades de formação das populações, resultante dos critérios

de financiamento. Ziderman (2018) afirma que este desalinhamento resulta de as dotações orçamentais atribuídas aos prestadores de formação públicos não estarem, normalmente, relacionadas com medidas objetivas de resultados, sendo que isto é observável a partir das metas objetivas para as formações (e resultante financiamento destas consoante o atingir destas metas ou não) no INOVINTER estarem distanciadas daquilo que são as necessidades reais da população, como nos dizem os entrevistados.

Já no caso da oferta formativa, conseguimos entender que esta tem influência sobre o financiamento, ainda que em menor escala. Esta influência é verificada, sobretudo, através da Prestação de Serviços e pela participação de projetos por parte do centro, que têm vindo a constituir-se numa fonte de receitas, contribuindo para o aumento do orçamento nos últimos anos. Por outro lado, o orçamento do INOVINTER só não é mais avultado porque as dotações referentes à oferta formativa desenvolvida no âmbito dos Programas Operacionais do Fundo Social Europeu revertem, na totalidade, para o IEFP, não entrando nas contas do centro. Esta realidade é vista com tranquilidade e aceite por parte dos membros do INOVINTER, uma vez que as alternativas, depender exclusivamente de rendimentos próprios ou acumular o montante transferido pelo IEFP e pelo FSE, iria levar sempre a cenários de instabilidade e, potencialmente, de extinção do centro.

### 3. Atividades de Estágio

Um dos objetivos do percurso de estágio curricular, correspondente ao segundo ano do mestrado em Educação e formação, com especialização em Organização e Gestão da Educação e formação, é a de permitir aos alunos ganharem experiência no mundo do trabalho, a partir da sua inserção numa organização. Com esta experiência, é esperado que os alunos possam integrar o dia-a-dia das organizações, acompanhar os seus trabalhos e realizar algumas atividades que permitam desenvolver os conhecimentos e capacidades destes para a área em que se estão a formar.

Assim, tendo isto em conta, a organização que eu escolhi para realizar o meu estágio curricular e que me abraçou foi o INOVINTER - centro de formação e Inovação Tecnológica, como tem sido referido.

A verdade é que, com a mudança que os modos de trabalho sofreram nos últimos anos, o meu estágio no INOVINTER foi, grande parte dele, em modo de teletrabalho. Tendo em conta aquilo que eu tinha como expectativa de realizar, considero que ficou aquém, em termos de volume de atividades e da sua pertinência para a minha experiência profissional. No entanto, aquelas que realizei, que foram essencialmente no âmbito do diagnóstico de necessidades formativas, foram importantes e conferiram-me conhecimentos e experiência numa área da Educação e Formação com a qual ainda não tinha tido muito contacto.

Assim, como parte do meu estágio curricular no centro de formação, foi-me dada a oportunidade de integrar uma *taskforce* que tinha como objetivo remodelar o modelo de diagnóstico de necessidades formativas da organização.

Segundo Meignant (2003), o diagnóstico de necessidades de formação é um processo que visa a resolução de problemas, que podem, talvez, ser resolvidos através da formação, que associa os diferentes atores interessados, ou seja, tanto os trabalhadores como os gestores, e que traduz um acordo, entre estes, sobre os objetivos a atingir através da formação. Assim, este processo será otimizado com base em três grupos diferentes de fatores que o influenciam: os atores, ou seja, as diferentes partes interessadas, desde os trabalhadores assalariados, ao gestor da formação até aos diretores gerais; as metodologias utilizadas para alcançar os objetivos pretendidos; e, por fim, os efeitos a curto, médio e longo prazo que a formação pode vir a ter.

Seguidamente, devemos explorar o que são as necessidades de formação. Estas são induzidas por seis tipos diferentes de fatores: o ambiente externo, ou seja, as exigências dos clientes, as estratégias dos concorrentes, as novas técnicas e/ou componentes ou, até, os condicionalismos e as oportunidades políticas ou regulamentares; o ambiente interno, ou seja, as decisões, as orientações, as estratégias que são adotadas internamente, até a

cultura (como já foi falado anteriormente no primeiro capítulo) pode fazer parte deste conjunto; a estratégia da empresa, que se situa algures entre o ambiente interno e o ambiente externo, ou seja, como é que a organização responde aos desafios externos tendo em conta o interior, sendo que este fator divide-se ele próprio em três, sendo eles os projetos que traduzem a estratégia da empresa, a política social da empresa e a expressão das expectativas dos indivíduos, ou seja, como é que estes exprimem as suas expectativas (se individualmente, ou de forma organizada e coletiva); e, por último, a oferta formativa, ou seja, aquilo que o mercado tem para oferecer a nível de formação (Meignant, 2003).

Estes fatores devem ser tidos em conta aquando da escolha da metodologia adequada. Além disso, esta deve também permitir a implicação dos atores envolvidos, deve ser adaptada aos objetivos de formação e deve ser eficiente, ou seja, deve atingir estes objetivos com o mínimo custo possível. Assim, podemos agrupar os métodos em três grandes grupos: os métodos que são pertinentes para as necessidades que decorrem dos objetivos e projetos da empresa, ou seja, pelas “necessidades de competências da organização” (Meignant, 2003, p.115); os pertinentes para as expectativas dos indivíduos e dos grupos da organização; e, por último, os pertinentes para acompanhar uma mudança organizacional (Meignant, 2003).

Os métodos pertinentes para as “necessidades de competências da organização” podem consistir na análise das competências exigidas por um posto de trabalho; o método matricial, ou seja, “cruzar as exigências de competências ligada à atividade de um serviço (...) com as características dos assalariados do serviço considerado do ponto de vista do domínio dessas competências num dado momento” (Meignant, 2003, p.119); o estudo das necessidades pela análise do desempenho; o método por verificação de hipóteses, que consiste em reunir um grupo de peritos que conheçam bem uma população que já exerce uma atividade, e “em formular com ele, sob uma forma parecida com brainstorming, uma lista de hipóteses quanto aos domínios em que, ao mesmo tempo, eles teriam que se aperfeiçoar e desejo de o fazer” (idem, p.125); o estudo das necessidades ligadas a um emprego novo; e o estudo das necessidades ligadas à satisfação do cliente (Meignant, 2003).

Quanto aos métodos pertinentes para as expectativas dos indivíduos e dos grupos da organização, temos o balanço das competências, “uma espécie de *check up* das suas competências e das suas motivações” (Meignant, 2003, p.134); os inquéritos por meio de entrevistas; os inquéritos por meio de questionário; os grupos participativos; e as entrevistas profissionais.

Por último, os métodos que acompanham a mudança de uma organização podem consistir na formação como lugar de expressão de necessidades novas; ou a formação em contexto de trabalho.

Assim, e tendo em conta a exposição teórica feita até agora, com o objetivo de enquadrar os conceitos principais daquilo que é o diagnóstico de necessidades formativas, passo então à descrição do trabalho que desenvolvi como parte da minha participação na *taskforce* de reformulação do dispositivo de diagnóstico de necessidades de formação do INOVINTER.

A reformulação do dispositivo de diagnóstico de necessidades de formação do INOVINTER ocorreu ao longo de sete reuniões, durante um período de dez meses, mais concretamente, desde setembro de 2022 até junho de 2023. Destas sete reuniões, participei em cinco, tendo faltado a uma por questões pessoais e outra por já não estar na organização, uma vez que o meu estágio curricular já tinha terminado. Esta foi a última reunião antes da entrega da proposta final do novo modelo à direção. É importante referir que não irão aqui constar nenhuns documentos ilustrativos da proposta que definimos, uma vez que tal é confidencial e faz parte da estratégia interna do centro de formação (consultar apêndice 10).

Convém ainda referir que este diagnóstico de necessidades formativas é relativo à oferta formativa do centro. Ou seja, este processo de DNF será uma peça fundamental na construção do plano anual de formação e, conseqüentemente, na oferta formativa do centro. Por isso, este DNF não é para os trabalhadores do centro, mas sim para o “ambiente externo” da organização, como parte dos “projetos que traduzem a estratégia da empresa”.

Ora, antes do arranque das reuniões da *taskforce*, houve uma reunião geral com todos os responsáveis dos polos do INOVINTER, elementos da direção, da Coordenação Pedagógica Nacional e da Unidade de Qualificação do centro. Esta reunião serviu o propósito de informar todos sobre os objetivos do projeto, assim como definir algumas linhas orientadoras e tentar perceber quem iria integrar a *taskforce*. Ora, uma vez que este iria cobrir toda a atuação do centro, era conveniente que houvesse representantes das três regiões do país (Norte, centro e Sul). Além disso, foram também destacados dois elementos da Unidade de Qualificação e mais um membro, que fui eu, para dar um apoio teórico ao grupo (consultar apêndice 10).

Definida a constituição da equipa foram-nos passados os objetivos: criar um dispositivo de DNF que fosse possível aplicar em cada uma das regiões, uma vez por ano, uma de cada vez (a título de exemplo, no primeiro ano na zona norte, no segundo na zona centro, no terceiro na zona sul e de volta ao início, no quarto na zona norte, por aí fora), que satisfizesse as necessidades de formação da região durante esses três anos. Claro que, sendo três anos um período de tempo considerável, haveria sempre a oportunidade de ajustar alguns pormenores ao longo do tempo, mas esta seria a base daquilo que iríamos trabalhar (consultar apêndice 10).

Assim, na primeira reunião da *taskforce*, decidimos que seria vantajoso reunir todos os documentos que eram, na época, utilizados para construir o DNF na organização, com os objetivos de, primeiro, perceber o que era feito e, segundo, perceber o que pode ser utilizado, melhorado ou rasurado. Também percebemos que seria necessário reunir documentos que nos proporcionassem dados concretos para o DNF, como dados demográficos, taxas de desemprego, etc. Eu fiquei responsável por fazer uma pesquisa de literatura académica sobre o tema do DNF, assim como perceber se existe alguma documentação sobre a temática em outros centros de formação de gestão protocolar. Antes desta primeira reunião terminar, surgiu a ideia de se propor à direção uma formação interna, para a *taskforce*, sobre DNF, uma vez que grande parte da equipa não se sentia habilitada ou com conhecimentos suficientes para trabalhar neste projeto. Isto é uma demonstração inequívoca de como novos projetos induzem novas necessidades formativas (consultar apêndice 10).

Na segunda reunião, depois de analisados os instrumentos utilizados para o DNF no centro, percebeu-se que seria necessário reformular os questionários tanto os para os formandos, como para os parceiros ou até aqueles que estão disponíveis no site. Entretanto, discutiram-se formas de como abordar os parceiros, uma vez que se considerou que estes não estavam a ser tidos em conta o suficiente para a definição da oferta formativa do centro. Se se quer fazer um diagnóstico aprofundado para que este seja sólido o suficiente para o período de três anos, ter-se-ia que, necessariamente, envolver os parceiros locais de cada polo no processo (consultar apêndice 10).

Outros tipos de parceiros que se chegou à conclusão que seria importante envolver foram os formadores. Os formadores têm grande conhecimento daquilo que está a ser desenvolvido na região, na sua área específica. A ideia foi utilizar os formadores recorrentes do centro para que estes pudessem contribuir para a definição da oferta formativa. Um último detalhe que se considerou foi a importância da oferta formativa pós-laboral e online. Principalmente no contexto pós-pandémico, verificou-se que estes dois modos de formação são aqueles que registam o menor número de desistências, por isso, seria relevante incidir o modelo de DNF também nestas duas vertentes (consultar apêndice 10).

Por último, considerou-se que não seria importante recorrer a formação interna para a *taskforce*, uma vez que grande parte da formação existente de DNF é sobre DNF para as organizações e não para fora, como é o objetivo deste grupo (consultar apêndice 10).

Na terceira reunião da *taskforce*, o trabalho centrou-se em identificar os problemas do INOVINTER no DNF, por forma a ser possível resolvê-los; identificar os destinatários do DNF; definir, concretamente, quais eram os objetivos a atingir, uma vez que sentíamos que não estávamos focados e necessitávamos de linhas orientadoras melhor definidas; e, por fim, definir qual era o modelo de DNF a adotar e orientar os trabalhos para o mesmo. Foram

distribuídas tarefas concretas e preparado tudo para a reunião seguinte (consultar apêndice 10).

Não tendo estado presente na quarta reunião, nesta quinta reunião tive de me pôr a par de todos os desenvolvimentos. Neste período de tempo, foram identificados uma série de fatores críticos de sucesso na realização do DNF na organização, sendo estes: a comparação e análise dos planos de formação, com a sua execução, para perceber a distância que existe entre as duas realidades, o planeamento e a execução; a análise das desistências da formação por parte dos formandos, por forma a perceber os pontos de melhoria da mesma; um melhor entendimento da realidade de atuação local de cada polo, por forma a ajudar à perceção que o centro tem das suas áreas de atuação; e, por fim, uma análise dos processos de recrutamento dos/as formadores/as de ações executadas, para compreender como é que se chega ao “portfólio” de formadores que o INOVINTER dispõe atualmente (consultar apêndice 10).

Decidiu-se, nesta reunião, começar a trabalhar no documento formal que seria apresentado como proposta à direção, sendo que este deveria incluir uma introdução em que são identificados os fatores críticos de sucesso (atrás identificados); a identificação dos destinatários do DNF (formandos/as; formadores/as, e parceiros/as); por fim, a definição dos instrumentos a utilizar no diagnóstico os quais serão: o questionário disponível no site (destinado ao público geral); o questionário destinado aos formandos no final das formações; o questionário aos formadores; e, por fim, o guião de entrevista para os parceiros. Não foram considerados os dados demográficos, taxas de desemprego e documentos oficiais do IEFP ou da ANQP porque estes são atualizados anualmente e o que se pretende aqui é construir um instrumento a longo prazo. Esses documentos podem ser tidos em conta para definir o plano anual de formação, mas não para o DNF (consultar apêndice 10).

Por fim, ainda analisou-se a proposta do questionário do site, desenvolvida por um dos membros da *taskforce*, tendo sido proposta uma série de alterações para realizar até à reunião seguinte; analisou-se o guião de entrevista aos parceiros, com as devidas propostas de alteração assim como o cronograma de atividades a desenvolver por cada uma das futuras equipas que será responsável pelo DNF em cada uma das regiões (consultar apêndice 10).

Na sexta e última reunião em que participei, foi uma reunião mais curta, e serviu essencialmente para ultimar alguns pormenores, rever alguns dos instrumentos construídos e avançar no documento formal para apresentar à direção. Não tendo estado na parte final do processo, não poderei falar mais sobre o mesmo, nem sobre a versão final que foi proposta à direção, uma vez que não tenho conhecimento da mesma (consultar apêndice 10).

Infelizmente, as únicas atividades de estágio que tive, ao longo dos meses que contactei com o INOVINTER, foram os trabalhos desenvolvidos na *taskforce* de remodelação do dispositivo de diagnóstico de necessidades formativas. Excetuando algumas deslocações à sede do INOVINTER em Lisboa, em que pude observar os trabalhos diários do centro e conversar com os trabalhadores sobre o que estes faziam, não efetuei mais nenhum tipo de actividades que possa relatar neste capítulo. No entanto, considero importante referir que a oportunidade de participar na *taskforce*, conectando com a realidade do trabalho técnico do centro, com os instrumentos de diagnóstico e com pessoas magníficas que me auxiliaram e apoiaram nesta minha experiência.

## Conclusão

Findado este relatório, gostaria de fazer algumas reflexões e considerações finais sobre este ano de trabalho, os seus desafios e as gratificações da sua realização.

O INOVINTER é uma organização com uma cultura muito própria. Sendo influenciado tanto pelo aparelho do estado, com as suas orientações e diretrizes pesadas e pela CGTP a nível cultural e de organização, existe, no seio do centro, um ambiente muito rico em experiências e conhecimentos. Privar com tanto com pessoas que estão na organização desde o seu início, que trazem a cultura sindicalista da CGTP como pessoas que têm uma entrada mais recente e são mais munidas de conhecimentos técnicos e de outras realidades, proporciona uma experiência única e enriquecedora a qualquer pessoa que por lá passe. A mistura da eficiência técnicas com a orientação política humanista que o INOVINTER tem é, sem dúvida, única, tendo em conta aquilo que é o meu portfólio de experiências. Apesar disto tudo, o meu estágio curricular não correspondeu às expectativas que tinha para o mesmo.

A verdade é que a realidade do mundo do trabalho sofreu enormes alterações nos últimos anos, principalmente com a pandemia. As formas de organização do trabalho são novas e sinto que o modelo para o qual o estágio curricular está pensado, não acompanhou esta evolução. Este estava planeado para ocorrer em modo presencial, mas a verdade é que o mesmo ocorreu, maioritariamente, à distância, pelo simples facto de o centro de formação, como grande parte das empresas que tenha um trabalho técnico e/ou administrativo, ter alterado o seu modo de trabalho para trabalho remoto. Considero que isto dificultou, não só, a realização das minhas atividades de estágio, que acabam por ser escassas, como também a própria investigação, que acabou por não ser tão profunda como aquilo que eu desejava inicialmente. Penso que reconsiderar os moldes em que os estágios curriculares acontecem para adaptá-los à nova realidade do trabalho remoto seria algo necessário.

Relativamente ao estudo, considero que este contribui para aquilo que é o entendimento da relação entre o financiamento e a oferta formativa, pelo menos no que concerne a esta realidade específica. Assim, considero que estas conclusões não podem ser generalizadas a outros centros. Não conhecendo a realidade destes, não posso inferir que os mecanismos de financiamento e as relações com as fontes de financiamento seja idêntico ao que acontece no INOVINTER. Considera-se, então, pertinente alargar este estudo, no futuro, a outros centros de formação de gestão protocolar, de forma a auscultar as suas perspetivas e verificar se partilham dos fatores aqui evidenciados.

Outro ponto que considero valioso referir é a escassez de informação relativamente àquilo que são estudos sobre o financiamento da formação profissional em Portugal. Alguns dos relatórios que foram usados datam de há 20 anos ou mais, sendo que a realidade e o contexto português pode e, quase de certeza, sofreu alterações ao longo deste período de tempo. Assim, para avançar com o estudo sobre o financiamento da formação profissional seria importante que se realizassem estudos com dados atualizados.

Não obstante, considero que, mesmo com as escassas informações disponíveis, foi-me possível construir um quadro teórico e contextual suficientemente para enquadrar o meu estudo, estudo este que me proporcionou a oportunidade, não só, de crescer profissionalmente como academicamente, ao aprimorar tanto os meus conhecimentos sobre a área, como também os meus conhecimentos sobre metodologias de investigação e de produção académica.

Por último, quero finalizar este relatório de estágio referindo que, como aluno deslocado, esta tese de mestrado revelou-se, talvez, o maior desafio que enfrentei até hoje. Não só por todas as características inerentes à natureza do próprio relatório de estágio, como também a todas as dificuldades acrescidas de ter que trabalhar ao mesmo tempo em que produzia as atividades e a investigação que contemplam este trabalho. Mesmo assim, é com orgulho de todo o trabalho e dedicação que o finalizo.

## Referências bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. ASA.
- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *Atas do VI Congresso Português de Sociologia*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa, 1-20.
- Amado, J. (2000). A Técnica de Análise de Conteúdo. *Revista Referência*, 5, 53-63.
- Amado, J., Costa, A. & Crusoé, N. (2013). A técnica da Análise de Conteúdo. Em Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amado, J., Ferreira, S. (2013). A entrevista na investigação em educação. Em Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Barroso, J. (2013). *Cultura, cultura escolar, cultura de escola*. Universidade Estadual Paulista.
- BenDavid-Hadar, I. (2018). *Education Finance, Equality and Equity*. 5, 1. Springer.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2009). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - ISCSP.
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bittner, E. (1965). The Concept of Organization. *Social Research*, 32(3), 239-255.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Canário, R. (1999). *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Educa e Autor.

- Canário, R. (2000a). A “aprendizagem ao longo da vida”. Análise crítica de um conceito e de uma política. *Psicologia da Educação*. 10(11), 29-52
- Canário, R. (2000b). *Formação profissional: problemas e perspectivas de futuro*. FORUM, 27, 125-139
- Caramujo, E. (coord.) (2004). *Práticas de financiamento da formação em Portugal*. IQF.
- Centeno, L., & Sarmiento, A. L. (2001). *The Financing of Vocational Education and Training in Portugal*. Financing Portrait. CEDEFOP
- Comissão Das Comunidades Europeias. (2000). *Memorando sobre aprendizagem ao longo da vida*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina, S.A.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2003). Discipline and practice of qualitative research. Em N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Orgs.), *Collecting and interpreting qualitative materials* (pp.1 -45). Thousand Oaks. London, Nova Deli: Sage Publications.
- Duke, C., Hinzen, H., & Sarrazin, R. (2021). *Public Financing of Popular Adult Learning and Education (ALE): Experience, lessons and recommendations from 14 country and case studies*. DVV International.
- Edward, D. & Mkinbari, A. (2021). Funding of Vocational Educational for National Development in the 21st Century. *International Journal of Educational Benchmark*, 18 (1), 1-8.
- Engels, F. (2006). O Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem (1876). *Revista Trabalho Necessário*, 4(4). <https://doi.org/10.22409/tn.4i4.p46037>
- Goldstein, I. L. & Gessner, M. J. (1988). Training and development in work organizations. Em C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 43-72, John Wiley & Sons.
- Guimarães, P. (2011). *Políticas De Educação De Adultos Em Portugal (1999-2006): a emergência da educação para a competitividade*. [Tese de doutoramento da Universidade do Minho] Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/12487>

- Guimarães, P. (2016). A utilidade da educação de adultos: a aprendizagem ao longo da vida na União Europeia e a política pública de educação e formação de adultos em Portugal. *Laplage em Revista*, 2(1), 36-50. <http://dx.doi.org/10.24115/S2446-6220201621118p>
- INOVINTER (2018). *20 anos a formar, qualificar e inovar*. INOVINTER.
- INOVINTER (2019a). *Manual de Acolhimento e Integração do/a Trabalhador/a ou Colaborador/a*. INOVINTER.
- INOVINTER (2019b). *Descrição de Funções*. INOVINTER.
- INOVINTER (2021a). *Manual de Qualidade*. INOVINTER.
- INOVINTER (2021b). *Estrutura Organizativa do centro*. INOVINTER.
- INOVINTER (2022). *Plano de Atividades e Orçamento 2023*. INOVINTER.
- INOVINTER (2023). Site eletrónico. INOVINTER. <https://www.inovinter.pt/>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.
- Junior, E., Oliveira, G., Santos, A., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44).
- Kath, F. (1998). Financing of Vocational Education and Training. *Vocational Educational and training – the European research field Background report*. 1, 34-51. CEDEFOP.
- Lima, R. (2005). Estrutura e Dinâmica da Organizações (Escolares). *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(8). pp. 1-11. <https://doi.org/10.35362/rie3682776>
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da formação*. Dom Quixote.
- Melo, A. (2007). O Papel das Organizações do 3º Setor na Aprendizagem ao Longo da Vida. In *Aprendizagem Ao Longo da Vida*. Cadernos Sociedade e Trabalho, 10. Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. Editora Atlas.

- Mikulec, B. (2021). A aprendizagem de adultos, componente vital da aprendizagem ao longo da vida: a política europeia da aprendizagem de adultos. In Melo, A., Lima, L. & Guimarães, P. (orgs.). *Actualidade da Educação Permanente*. APCEP
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. Editora Atlas.
- Németh, B. (2016). Changes in the Roles and Functions of Adult Learning and Education Policies in Europe in the Last Twenty-five Years. In S. Sava & P. Novotny (Eds.). *Researches in Adult Learning and Education: The European Dimension*, 22-41, Firenze University Press.
- Nogueira, M., Rodrigues, M. (sem data). *Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base - II* Ministério do emprego e da segurança social, Lisboa, comissão interministerial para o emprego.
- Nóvoa, A. (1999). Prefácio. in Canário, R. (1999) *Educação de Adultos: Um Campo e uma Problemática*. Educa e Autor.
- PortugalDigital (2022). Jovem mais digital. PortugalDigital. <https://portugaldigital.gov.pt/formar-pessoas-para-o-digital/oferta-de-formacao-em-competencias-digitais/jovem-mais-digital/>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rogers, S., & Westphalen, S. (2000). Funding continuing vocational training in the European Union. *Journal of Vocational Education and Training*, 52(4), 687-708. 10.1080/13636820000200136
- Rubenson, K. (2006). The Nordic model of lifelong learning. *Compare*, 36(3), 327-341.
- Sainsaulieu, R. & Segrestin, D. (1987). Para uma teoria sociológica da empresa. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 3, 199-215.
- Schein, E. (1982). *Psicologia de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Schein, E. (2014). Para Uma Nova Visão da Cultura Organizacional. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Ventura, A. (2005). O poder interpretativo das metáforas e as organizações. *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*, 10, 44-55.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman.

Ziderman, A. (2018). Funding Mechanisms for Financing Vocational Training: An Analytical Framework. In BenDavid-Hadar (org.). *Education Finance, Equality, and Equity*. Springer.

## Legislação

Decreto-lei n.º 165/85 do Ministério do Trabalho e Segurança Social.(1985). Diário da República: I Série, nº 112/1985. <https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/112-1985-89069>

Decreto-lei n.º 407/98 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade. (1998). Diário da República: I Série-B, nº 158/1998. <https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/158-1998-108617>

Decreto-lei nº 396/2007 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2007). Diário da República: I Série, nº251/2007

Decreto-lei nº14/2017 do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2017). Diário da República: I Série, nº19/2017

Portaria n.º 329/99 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade. (1999). Diário da República: I Série B, nº 110/1999 <https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/110-1999-110589>

## Apêndices

### Apêndice 1 - Guião de Entrevista da Carla Marques

Blocos Temáticos	Subtemas	Objetivos Específicos	Questões Orientadoras	Notas/ Observações
Legitimação da Entrevista	Pedido de consentimento de gravação	Obter o consentimento por parte do entrevistado para a gravação da entrevista	(Confirma que) Podemos gravar a entrevista?	
	Apresentação do tema da entrevista	Esclarecer o entrevistado sobre o tema da entrevista e perceber se existem algumas dúvidas	Esta entrevista decorre do desenvolvimento da minha tese de Mestrado e tem como objetivo ajudar na caracterização da Organização na qual estou a desenvolver o meu estágio curricular, o Inovinter. Para tal, considero o seu testemunho essencial para compreender alguns aspectos relativos à organização, aos seus modos de organização, modos de trabalho e a sua estrutura. Posto isto, existem algumas dúvidas antes de avançarmos?	
	Compromisso de confidencialidade	Assegurar ao entrevistado a confidencialidade e das informações que forem revelados durante a entrevista	Asseguramos que todas as informações proferidas e facultadas não serão reveladas a espaços exteriores ao âmbito do trabalho académico, a fim de proteger a sua identidade.	

Caracterização do Entrevistado	Informações Pessoais	Conhecer o percurso académico do entrevistado	Quais as suas habilitações académicas?	
		Conhecer o percurso profissional do entrevistado antes de este ingressar para o Inovinter	Qual foi o seu percurso profissional até chegar ao Inovinter?	
	Percurso profissional do Entrevistado dentro da Organização	Perceber o processo de entrada na organização e como este é feito	Como é que entrou no Inovinter?	
		Perceber a experiência do entrevistado na organização e a viabilidade das informações que o mesmo me irá dar	Há quantos anos está no Inovinter?	Só fazer esta pergunta caso não seja respondida na anterior
		Perceber a função do entrevistado dentro da organização, assim como as suas tarefas. Mais importante, conhecer a percepção do entrevistado sobre si mesmo dentro da Organização	Qual o seu papel na organização? O que faz?	
		Conhecer e compreender se existem processos de mobilidade	De que forma, se é que alguma, progrediu na carreira dentro da Organização?	

		interna na Organização		
		Conhecer e compreender a orientação formativa da Organização e os seus objetivos	Frequentou algum tipo de formações, depois de ingressar no Inovinter? Se sim, quais?	No caso de ter frequentado formações, estas foram internas ou externas?
Caracterização da Organização	Percepção do entrevistado sobre a organização	Conhecer a percepção do entrevistado sobre a Organização	Como é que descreveria o Inovinter?	
		Conhecer as dinâmicas existentes nos modos de trabalho do Inovinter	Como descreveria o ambiente de trabalho no Inovinter? Como descreveria o modo de organização de trabalho no Inovinter? O que mudou nestes dois aspetos com a pandemia?	
		Compreender melhor como se desenvolvem as várias tarefas e projetos no dia-a-dia do Inovinter	Como descreveria um dia "normal" de trabalho no Inovinter?	Nota: Desde a pandemia, o Inovinter mudou a sua forma de trabalho para um modelo misto, sendo que só estão presencialmente no escritório um dia por

				semana. Nos outros estão em teletrabalho.
	Unidade de Qualificação	Conhecer a Unidade de Qualificação e o seu papel dentro da Organização	Como descreveria as funções e o papel da Unidade de Qualificação dentro do Inovinter?	Aqui, perguntar mais coisas sobre a UQ
		Compreender as dinâmicas de trabalho, o nível de autonomia e a flexibilidade de processos de tomada de decisão	Como é que surge um novo projeto de trabalho na UQ?	
	Fluxos Organizacionais	Compreender o nível de formalização e centralização da Organização	Como é que funciona o processo de tomada de decisões no Inovinter?	
		Compreender como é que a Organização lida com o seu exterior	Como é que o Inovinter lida com o feedback dos seus utentes?	
		Compreender como é que se dão os fluxos de comunicação ao longo da hierarquia da Organização	Como é feita a comunicação entre os vários departamentos do Inovinter? Por exemplo, entre a UQ e as Chefias ou com a Base Operacional?	

		Compreender como é que a Organização lida com um problema, os níveis de autonomia dos vários membros, os processos de tomada de decisão, etc.	Quando é identificada uma necessidade ou um problema dentro do Inovinter, como é que a organização lida com estes?  Quando é identificada uma necessidade ou um problema, o Inovinter recorre a recursos externos para os resolver?  Qual é o papel dos parceiros no Inovinter?	
Finalização da Entrevista	Considerações Finais	Saber se o entrevistado tem alguma questão	Não existindo mais questões a fazer, deseja acrescentar alguma informação que considere relevante, ou fazer alguma questão?	
		Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação	Agradecemos toda a informação que nos transmitiu e agradecemos por se ter demonstrado prontamente disponível para a realização da mesma.	
		Agradecer pela participação	Obrigada pelo tempo que disponibilizou para a concretização desta entrevista.	

## Apêndice 2 - Transcrição de Entrevista da Carla Marques

Entrevistador: Marco Paz

Entrevistada: Carla Marques (fictício)

Conteúdo	Protagonista
Confirma que podemos gravar a entrevista?	Marco Paz
Confirmo.	Carla Marques
Esta entrevista decorre do desenvolvimento da minha tese de Mestrado e tem como objetivo ajudar na caracterização da Organização na qual estou a desenvolver o meu estágio curricular, o Inovinter. Para tal, considero o seu testemunho essencial para compreender alguns aspectos relativos à organização, aos seus modos de organização, modos de trabalho e a sua estrutura. Posto isto, existem algumas dúvidas antes de avançarmos?	Marco Paz
Não, estou esclarecida.	Carla Marques
Asseguramos que todas as informações proferidas e facultadas não serão reveladas a espaços exteriores ao âmbito do trabalho académico, a fim de proteger a sua identidade. Então, começando por querendo conhecer um pouco sobre si, pode-me dizer quais são as suas habilitações académicas?	Marco Paz
Então, tenho uma licenciatura em Sociologia das Organizações e do Trabalho e tenho um mestrado em Educação com especialização em formação e Aprendizagem ao longo da vida. A licenciatura tirei-a na Lusófona. Já o mestrado, o primeiro ano foi na Faculdade de Ciências e, depois, fomos integrados no novo Instituto de Educação da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.	Carla Marques
Antes de chegar ao Inovinter, pode-me descrever o seu percurso profissional?	Marco Paz
Foi muito simples. Trabalhei dez anos no departamento comercial de uma fábrica de cerâmica. Trabalhava na parte da preparação das feiras e das intervenções internacionais e depois fazia o contacto com os clientes e a parte da faturação. Tinha uma experiência gira, era boa. Estive dez anos nesta empresa. Os últimos cinco anos, não sei se isto é importante, estive a trabalhar e a tirar a licenciatura, porque quando fui para lá trabalhar tinha apenas o décimo segundo ano, e depois a licenciatura tirei enquanto trabalhava. Fui trabalhadora –estudante em pós-laboral.	Carla Marques
Como é que chega ao Inovinter?	Marco Paz
Ao Inovinter, quando acabei a licenciatura, propus-me a fazer um estágio profissional, enviei candidaturas para vários locais e enviei para o Inovinter também. Então fiz lá um estágio profissional durante um ano e depois fiquei lá. Depois tive mais um ano em processo de, após o estágio, fiquei a trabalhar a partir de uma empresa de trabalho temporário e, após esse ano, entrei para os quadros do Inovinter.	Carla Marques
E há quantos anos é que está na empresa?	Marco Paz

Fiz o Estágio em 2002, por isso fez este ano vinte anos.	Carla Marques
Qual é que é, especificamente, a sua função dentro do Inovinter?	Marco Paz
Então, exerço funções na Unidade de Qualificação, como Técnica Superior de formação, e as minhas funções abrangem um pouco todas as áreas do ciclo de formação, desde o diagnóstico, ao planeamento, à implementação da formação e, em alguns momentos, não neste momento, também realizei trabalho na área da avaliação do processo formativo. Neste momento não tenho isso em mãos, mas já passei por essas funções, até porque existe outra colega que se ocupa disso. Tivemos uma reorganização de tarefas... aliás, eu fiz essas funções quando ela esteve de licença de maternidade. Ela teve um bebé e a mim veio-me parar outro menino às mãos (risos). Ela teve quase dois anos fora e eu durante esse tempo estive com a avaliação da formação. Mas pronto, essencialmente é o diagnóstico, é a parte da operacionalização da formação...	Carla Marques
Logo quando entrou, entrou como Técnica Superior?	Marco Paz
Não. Não fomos... estou a dizer que não fomos porque estávamos três pessoas como Técnicos de formação, entrámos como Técnicos de formação, fomos enquadrados nessa carreira de Técnicos. Penso que não havia disponibilidade para incluir Técnicos Superiores nos quadros. Depois passado um tempo, não sei quanto, fomos enquadrados na carreira de Técnico Superior de formação, que é onde estou agora.	Carla Marques
Ou seja, houve uma progressão na carreira ali em algum ponto.	Marco Paz
Sim, algures.	Carla Marques
Durante o seu tempo no Inovinter, frequentou algum tipo de formação?	Marco Paz
Sim. Normalmente tenho frequentado sempre formação ao longo dos anos. Logo no início, frequentei, por iniciativa minha, formação na área de Gestão da formação, fiz um curso de trezentas horas muito interessante e que foi muito bom para ter uma ideia geral do círculo formativo todo, era bom ter essa perceção. Depois fiz algumas coisas na área da Gestão de Recursos Humanos que é uma área que me interessa muito. Depois fui fazendo umas coisas, quando surgiram os cursos EFA havia formação para o público em geral e para os técnicos e para os formadores, fiz sempre também formação nessas áreas. Foi fazendo sempre essas formações mais pequenas. E o meu mestrado também já fiz dentro do Inovinter. Foi por minha iniciativa que fiz mas na altura, não sei se isso ainda está em vigor, o conselho de administração considerou que era um curso que tinha interesse para a atividade do centro, tive uma bolsa de formação que não me pagou o curso todo mas que foi uma grande ajuda para os dois anos do mestrado.	Carla Marques
Ou seja, a empresa viu que isso iria trazer valor acrescentado...	Marco Paz
Sim, penso que até está no regulamento interno. O Inovinter tem essa política para os trabalhadores. Sempre que a formação que queiram frequentar é do interesse do Inovinter, têm a possibilidade de receber uma bolsa. formação interna, tenho feita alguma, proposta pelo Inovinter, mais de acordo com as plataformas de formação que se vão implementando. De resto, não tem sido assim grande... muito mais coisas.	Carla Marques
Conforme vão surgindo necessidades, vão sendo identificadas e vão surgindo conhecimentos a ser renovados...	Marco Paz
Sim, nas áreas mais práticas com as plataformas.	Carla Marques
Como é que você descreveria o Inovinter?	Marco Paz

<p>Por acaso não tenho assim nada de... não tenho nada de mau para dizer (risos). Maioria das coisas que tenho para dizer são boas. Acho que é um centro de formação que está bem implementado no mercado, tem polos de norte a sul do país e nos sítios onde os polos funcionam, as pessoas conhecem o Inovinter e conhecem o nome do Inovinter. Mas fora desses meios, quando nos referimos ao nome do Inovinter, não é um nome conhecido. As pessoas perguntam o que é e nós temos que explicar que é um centro de formação protocolar que faz essencialmente formação financiada...</p>	Carla Marques
<p>Ou seja, onde está, consegue-se instalar bem na comunidade, mas fora disso não consegue expandir sem essa presença.</p>	Marco Paz
<p>Sim, fora disso as pessoas não conseguem associar o nome a um centro de formação. É um bocadinho fora do conhecimento das pessoas. O que é que eu posso também dizer... Ah! O Inovinter tem uma grande vantagem em relação a outros centros de formação que fazem formação financiada, incluído no grupo de centros de formação protocolares, o Inovinter é financiado pelo Orçamento de Estado, a formação financiada que faz é um refinanciamento desse valor que recebe do estado. Nós comprometemo-nos a fazer as candidaturas, a obter esses financiamentos europeus para devolver o dinheiro ao estado. Qual é a vantagem que temos, é que não precisamos de estar à espera que venham os dinheirinhos europeus para começarmos a formação. Temos sempre essa almofada do Orçamento de Estado, temos o dinheiro cá do nosso lado, podemos começar sempre a fazer formação, depois, conforme os fundos vão chegando, vamos reembolsando o estado. Os outros centros de formação, mais pequenos, funcionam de outra forma, têm que esperar que venha o dinheiro para começar a fazer esse investimento. Depois chegamos a meio do ano, as entidades ainda estão à espera para começar os cursos e é uma grande vantagem que o Inovinter tem que é fazermos formação o ano inteiro sem dever nada a ninguém. Conseguimos gerir essa parte financeira de uma forma muito fluida. Não é bem a minha área, a parte financeira, mas acho que funciona muito bem e tem corrido muito bem.</p>	Carla Marques
<p>Essa ligação com o Orçamento de Estado... a ideia que eu tenho é que as tranches dos financiamentos europeus vêm sempre um bocado depois, às vezes até só depois das primeiras avaliações.</p>	Marco Paz
<p>Exatamente, às vezes têm que haver um investimento inicial por parte das entidades que, por vezes, são pequenas e não têm meios...</p>	Carla Marques
<p>Andam sempre a tentar colmatar o prejuízo inicial.</p>	Marco Paz
<p>Sim, exato. E nós temos esta facilidade.</p>	Carla Marques
<p>Como é que descreverias o ambiente de trabalho no Inovinter?</p>	Marco Paz
<p>É um ambiente de trabalho excelente. É muito informal e é um sítio onde as pessoas se sentem muito bem vindas, acho eu. Eu também, se calhar, pode haver colegas que tenham outra opinião, eu tenho um bom relacionamento com toda a gente, e toda a gente sabe que, quando precisa, pode vir ter comigo. Pode haver outras situações em que as pessoas não se sintam tão à vontade, mas eu acho que o ambiente é muito bom e que nós somos uma boa equipa e recebemos bem as pessoas. Somos amigos.</p>	Carla Marques
<p>Naquilo que eu já fui observando nos dias de estágio que tenho estado lá, há uma coisa curiosa que ainda não observei em muitos outros sítios, que é... não é bem uma política, mas é quase uma característica da cultura que é, todos os departamentos têm a porta aberta e isso faz</p>	Marco Paz

com que, a dada altura, deixa-se entrar pela porta de um departamento, pessoal de outro departamento, e é quase “okay, eu preciso alguma coisa deste departamento”, não é mandar email, não, deixa-me lá ir ali ter com o fulano... é isso que estavas a falar do ambiente de trabalho informal.	
Sim, aquilo às vezes pode não funcionar muito bem, porque há coisas que é preciso escrever e mandar por email, porque há coisas que necessitam de ficar registadas, mas ir ter com o colega à secretária dele... isto é quase como aquelas terras pequeninas ou aqueles bairros em Lisboa em que toda a gente conhece toda a gente e tem tudo a chave na porta e se alguém precisa de alguma coisa é só entrar na casa do vizinho e pedir, mas é também porque nos conhecemos todos bem e temos esse à vontade com os outros, Também não sei se reparaste e se isso é comum em outros sítios mas nós tratamo-nos todos por tu. Mesmo as pessoas mais velhas... eu se calhar há lá uma ou duas pessoas que eu trato por você, porque são pessoas mais velhos e são pessoas que quando eu lá cheguei ainda era miúda, então comecei a tratar por você na altura e ficou. Já eram velhas nessa altura e hoje ainda são mais (risos), mas temos também esse hábito, acho que vem um bocadinho também, por estarmos ligados à CGTP, vem da escola do movimento sindical. Acho que tem a ver com isso e dos fundadores terem sido pessoas dessas áreas e nesse meio, acho que há muito essa coisa de as pessoas estarem à vontade, não haver cá o doutor... às vezes as pessoas referem-se a mim como “Doutora Carla” e eu fico “Quem?” (risos), às vezes vou a algum sítio e as pessoas tratam-me assim e eu até me sinto mal, fico constrangida (risos).	Carla Marques
Mesmo o Diretor é, entre vocês, é o Frederico, não há cá o Senhor Diretor, não, é o Frederico.	Marco Paz
Ele, por exemplo, entrou na mesma altura que eu no Inovinter, mas ele era mais novo ainda. Então ainda há lá muitas pessoas que ele trata por você. Ele continua a tratar as pessoas como tratava quando foi para lá, quando tinha vinte e poucos anos. O Frederico é o menino querido de toda a gente, ele é muito esforçado, muito dedicado e, pelo menos, toda a gente tem vontade de o ajudar.	Carla Marques
Falámos um bocado do ambiente, mas o modo de organização de trabalho, como é que descreveria?	Marco Paz
Então, organização em termos de... nós fazíamos trabalho presencial, a organização era trabalho presencial, antes do mundo mudar, nesta coisa maluca [Covid]... uma das alterações produzidas pela pandemia foi esta, foi termos sido obrigados a experimentar o trabalho remoto e de, nalguns casos, ter resultado super bem, noutros, as pessoas andaram à deriva e não se sentiam bem. Eu acho que isto foi mais ou menos em todas as empresas e deve ter havido também esta experiência em outros locais. Houve pessoas que gostaram, pessoas que não gostaram, há funções que se coadunam com isto e outras que não. Mas acho que, a principal diferença foi essa.	Carla Marques
Mas por exemplo, vocês antigamente estavam todos no escritório, presencial, há aquela percentagem de formalização necessária, de mandar o email, nós estávamos a falar ainda há bocado daquela política de “porta aberta”. Em teletrabalho, como é que isso afetou os processos?	Marco Paz
Funcionou na mesma. Aliás, nós ali estamos na sede e se tu fores aos outros locais, eles funcionam assim também, de porta aberta, cada equipa está assim também. Nós ali na sede é o sitio que trabalha mais	Carla Marques

<p>peessoas, temos pessoas que só há duas pessoas, pronto... o relacionamento e a forma de funcionamento também é diferente. Mas sempre, as comunicações à distância sempre tiveram que funcionar bem. Nós adotamos o Skype em detrimento das chamadas telefônicas. O falar cara a cara tem outro peso. Com os locais fora de Lisboa sempre adotamos essa forma de comunicar e de estar presentes. E acho que agora durante a pandemia funcionou muito bem, aliás, até na minha experiência, houve uma aproximação maior dos técnicos de formação com os técnicos ali da sede, com as pessoas que podem dar orientações, com as pessoas que podem ajudar a desenvolver, a resolver alguns problemas que vão surgindo, acho que houve uma aproximação apesar do afastamento que isto tudo provocou. Acho que houve vontade das pessoas em manterem-se próximos dos colegas.</p>	
<p>Para compensar essa distância física houve uma aproximação...</p>	Marco Paz
<p>Sim, acho que sim. Senti isso. É daquelas coisas que, às vezes podias mandar só uma mensagem a perguntar “olha, diz-me onde está não sei o quê ou onde é que posso encontrar”, os colegas ligavam “olha era só para te perguntar... e era para te ver também” (risos), acho que foi uma forma de compensação, sim.</p>	Carla Marques
<p>Essa necessidade de socialização, já que o pessoal estava fechado em casa e não saia.</p>	Marco Paz
<p>Não tinha pensado sobre isso mas acho que foi para compensar o afastamento das pessoas da vida real (risos).</p>	Carla Marques
<p>Eu agora ia pedir para descreveres um dia de trabalho “normal” no Inovinter, mas isto é daquelas perguntas que faria sentido num período pré-pandémico, mas hoje em dia não sei se... mas mesmo assim pedia para tentares descreveres.</p>	Marco Paz
<p>No meu caso não é muito difícil de descrever. Olha, não faço atendimento ao público. O meu trabalho é uma coisa muito de leitura e de escrita, de pesquisas. Normalmente os meus dias são passados assim. Depois o que é que temos... temos também, conforme os projetos que estamos envolvidos, temos momentos de trabalho que envolvem esses projetos, podem ser individuais e, nesse caso é sozinha, ou pode ser em pequenos grupos ou em pares, nós também fazemos esse tipo de trabalho. Num grupo maior, juntamo-nos em pares para fazer esses trabalhos. E não é muito mais do que isso. Responder a solicitações... não é muito diferente, em teletrabalho ou presencialmente.</p>	Carla Marques
<p>Falando um pouco agora da Unidade de Qualificação, como é que descreverias as funções desta dentro do Inovinter?</p>	Marco Paz
<p>Eu acho que a Unidade de Qualificação é o serviço mais importante dentro do Inovinter, porque é onde está o core da nossa atividade. Qual é a nossa atividade? Fazer formação profissional. O que é que nós fazemos ali? Fazemos tudo, damos as orientações todas para a formação, criamos o plano de formação, fazemos o diagnóstico de necessidades, fazemos a avaliação da formação, criamos, procuramos compilar as orientações todas da legislação, tudo o que vai saindo, as orientações todas para cumprir com tudo, para não falharmos nas nossas formações, dali é que sai tudo. Eu acho que é o serviço mais importante do Inovinter (risos).</p>	Carla Marques
<p>Não sendo nada suspeita (risos).</p>	Marco Paz
<p>Nada (risos). Por exemplo, o serviço financeiro também é muito importante, o dinheirinho é o que põe isto a funcionar, mas se nós não dermos formação eles também não têm trabalho, portanto (risos).</p>	Carla Marques

Sendo essas as funções, como é que surge e qual é a liberdade para surgir um novo projeto dentro da Unidade de Qualificação?	Marco Paz
Não passa pelos trabalhadores. Quando existem novos projetos, são sempre apresentados pela chefia para dentro.	Carla Marques
Se houver um problema identificado, a identificação de alguma coisa, vocês não podem sugerir para cima?	Marco Paz
Podemos, nós temos essa abertura. Mais do que identificar os problemas, devemos identificar logo uma ou duas soluções, para também ajudar, não é só estar a dizer “ai temos este problema, resolvam”, é importante quando dizemos que temos um certo problema, eu acho que podíamos resolver assim, assim ou assim. Levar também essas soluções. Muitas vezes, nós fazemos isso, as nossas sugestões são tidas em conta. Em caso de novos projetos ou novas coisas que vamos trabalhando, é sempre trazido ou pelo concelho de administração e vem ai por baixo, diretores, chefia, trabalhadores... como é que isso se processa, não tenho muita perceção.	Carla Marques
Ou seja, o processo de tomada de decisão está muito centralizado.	Marco Paz
Está, sem dúvida muito centralizado. Mesmo no concelho de administração, a maioria das coisas, se calhar as coisas corriqueiras, do dia a dia, podem ser decididas pela direção, mas assim decisões maiores que impliquem alterações de maior, são todas decididas pelo concelho de administração.	Carla Marques
Eu não sei se tens alguma noção disto, mas como é que o feedback por parte dos utentes tem efeito, se tiver algum, nesse processo de tomada de decisão?	Marco Paz
Como é que... portanto... estás a dizer os utentes, os clientes?	Carla Marques
Sim, exato.	Marco Paz
Okay, o que eu sei é que tudo o são reclamações ou sugestões, e muito devido ao nosso sistema de gestão da qualidade, tudo o que são reclamações ou sugestões são tidas em conta e avaliadas e são respondidas. Sei que existe tratamento desse feedback que nos é dado pelos nossos clientes. É a única coisa que eu sei.	Carla Marques
Como é que é feita a comunicação entre os vários departamentos do Inovinter ou, por exemplo, entre as chefias e os departamentos?	Marco Paz
Normalmente, as coisas têm que ser comunicadas por comunicações internas, não sei qual é a medida de importância que se dá ao assunto, mas a comunicação interna é o instrumento que é mais formal. Depois temos a comunicação por email e a tal da “porta aberta” que eu gosto, mas acho que desvirtualiza e retira um bocadinho de seriedade à coisa. E às vezes não facilita. A mim não me facilita porque eu preciso de ter notas de tudo, de escrever as coisas toda e ter coisas para consultar por ser a minha forma de trabalhar, não consigo ocupar a cabeça com tantas informações, então o facto de as coisas estarem escritas e serem feitas desta forma facilita imenso o trabalho. E quando é preciso alguma coisa, toda a gente sabe que está escrito naquele sitio ou as informações... seria a melhor forma de se transmitir tudo, mas há muita coisa que funciona nesse regime de “porta aberta”, ir à secretária da chefia ou da colega. Algumas coisas funcionam assim.	Carla Marques
Passando aqui para uma fase final da entrevista, como é que o Inovinter comunica, ainda falando aqui da comunicação e voltando um pouco atrás, à resolução de problemas, fazendo uma pergunta de duas partes. Um, quando é identificado um problema, se o Inovinter tem tendencia a recorrer a entidades exteriores para resolver esses	Marco Paz

problemas e, dois, qual é a relação do Inovinter com o exterior? Ou seja, com os parceiros, com outras entidades...	
Relativamente ao recurso a recursos externos, penso que durante muitos anos não se fez isso. Trabalhámos muito isolados na nossa bolha. Os problemas eram identificados, fossem a que nível fossem, e eram resolvidos ali dentro da própria entidade. Era uma coisa que era o CA (conselho de administração) que resolvia ou era a nível da direção, era feito ali. De há uns anos para cá, desde que o Frederico Enguias está dentro da direção, como é uma pessoa mais nova do que os outros diretores que nós tivemos, além de ser da área da gestão, tem uma visão um bocado diferente das coisas, ele acha que devemos beber da experiencia de outras pessoas exteriores ao Inovinter, de outras entidades, e tem-se recorrido a alguns consultores externos para nos ajudarem a resolver problemas pontuais. Estou-me a lembrar agora, neste momento temos um consultor do LEAN, que é para fazer uma análise da estrutura da organização e estamos a tentar... ele juntou pessoas em equipas de trabalho que não é costume trabalharem juntas, fazemos propostas... está a conduzir, é uma pessoa de fora que está a conduzir o processo de reestruturação que o Frederico Enguias pretende e que faz sentido para a nossa organização. Mas claro que isto teve que ser aprovado pelo CA. Como é que o Inovinter se relaciona com os parceiros... os parceiros estás a falar dos parceiros da nossa formação, por exemplo?	Carla Marques
Sim, por exemplo. Com esses ou, por exemplo, com o IEFP e com a CGTP.	Marco Paz
O IEFP e a CGTP são os nossos fundadores, além de serem parceiros, por isso temos uma ligação muito próxima com eles, em termos de métodos de trabalho, mais relacionados com o IEFP, e em termos de gestão de recursos humanos ser uma coisa mais aproximada da ideia da CGTP. Ligamos muito às questões da identidade e igualdade de género, valorização da vida pessoal e familiar, é algo muito vincado no Inovinter. Em termos dos parceiros mesmo da nossa atividade, da parte da formação principalmente, acho que há um bom relacionamento e temos imensos parceiros. Há identidades que já são nossas parceiras há muitos anos, temos também parceiros na área da formação em contexto de trabalho para os nossos cursos que têm essa parte de formação em contexto de trabalho, são entidades que recebem estagiários quase todos os anos, acho que é um relacionamento de longo prazo. E acho que quando alguma entidade vem para ser nossa parceira, acho que se mantém essa parceria, não termina. É uma coisa que depois se prolonga no tempo, acho que tem resultado.	Carla Marques
Não existindo mais questões a fazer, deseja acrescentar alguma informação que considere relevante, ou fazer alguma questão?	Marco Paz
Não.	Carla Marques
Agradecemos toda a informação que nos transmitiu e agradecemos por se ter demonstrado prontamente disponível para a realização da mesma. Obrigada pelo tempo que disponibilizou para a concretização desta entrevista.	Marco Paz

### Apêndice 3 - Grelha de Análise de Entrevista da Carla Marques

Categoria	Subcategoria	Indicador	Unidade de Registo
Caracterização do Entrevistado	Informações Pessoais	Habilitações Académicas	“tenho uma licenciatura em Sociologia das Organizações e do Trabalho e tenho um mestrado em Educação com especialização em formação e Aprendizagem ao longo da vida”
		Percurso profissional prévio à chegada à Organização	“Trabalhei dez anos no departamento comercial de uma fábrica de cerâmica. Trabalhava na parte da preparação das feiras e das intervenções internacionais e depois fazia o contacto com os clientes e a parte da faturação”
	Percurso profissional do Entrevistado dentro da Organização	Entrada na Organização	“Ao Inovinter, quando acabei a licenciatura, propus-me a fazer um estágio profissional, enviei candidaturas para vários locais e enviei para o Inovinter também. Então fiz lá um estágio profissional durante um ano e depois fiquei lá. Depois tive mais um ano em processo de, após o estágio, fiquei a trabalhar a partir de uma empresa de trabalho temporário e, após esse ano, entrei para os quadros do Inovinter”
		Antiguidade na Organização	“Fiz o Estágio em 2002, por isso fez este ano vinte anos”
		Progressão na Carreira	“Entrámos como Técnicos de formação, fomos enquadrados nessa carreira de Técnicos. Penso que não havia disponibilidade para incluir Técnicos Superiores nos quadros. Depois, passado um tempo, não sei quanto, fomos enquadrados na carreira de Técnico Superior de formação, que é onde estou agora.”
		Descrição das Funções do Posto de Trabalho	“exerço funções na Unidade de Qualificação, como Técnica Superior de formação, e as minhas funções abrangem um pouco todas as áreas do ciclo de formação, desde o diagnóstico, ao planeamento, à implementação da formação (...) essencialmente é o diagnóstico, é a parte da operacionalização da formação...”

		<p>formação profissional na Organização</p>	<p>“Normalmente tenho frequentado sempre formação ao longo dos anos. Logo no início, frequentei, por iniciativa minha, formação na área de Gestão da formação, fiz um curso de trezentas horas muito interessante e que foi muito bom para ter uma ideia geral do círculo formativo todo, era bom ter essa percepção. Depois fiz algumas coisas na área da Gestão de Recursos Humanos que é uma área que me interessa muito. Depois fui fazendo umas coisas, quando surgiram os cursos EFA havia formação para o público em geral e para os técnicos e para os formadores, fiz sempre também formação nessas áreas. Foi fazendo sempre essas formações mais pequenas. E o meu mestrado também já fiz dentro do Inovinter. Foi por minha iniciativa que fiz mas na altura, não sei se isso ainda está em vigor, o conselho de administração considerou que era um curso que tinha interesse para a atividade do centro, tive uma bolsa de formação que não me pagou o curso todo mas que foi uma grande ajuda para os dois anos do mestrado. (...) O Inovinter tem essa política para os trabalhadores. Sempre que a formação que queiram frequentar é do interesse do Inovinter, têm a possibilidade de receber uma bolsa. formação interna, tenho feito alguma, proposta pelo Inovinter, mais de acordo com as plataformas de formação que se vão implementando. De resto, não tem sido assim grande... muito mais coisas.”</p>
<p>Caracterização da Organização</p>	<p>Percepção do entrevistado sobre a organização</p>	<p>Descrição da Organização</p>	<p>“Maioria das coisas que tenho para dizer são boas. Acho que é um centro de formação que está bem implementado no mercado, tem polos de norte a sul do país e nos sítios onde os polos funcionam, as pessoas conhecem o Inovinter e conhecem o nome do Inovinter. Mas fora desses meios, quando nos referimos ao nome do Inovinter, não é um nome conhecido. As pessoas perguntam o que é e nós temos que explicar que é um centro de formação protocolar que faz essencialmente formação financiada... (...) Sim, fora disso as pessoas não conseguem associar o nome a um centro de formação. É um bocadinho fora do conhecimento das pessoas. O que é que eu posso também dizer... Ah! O Inovinter tem uma grande vantagem em relação a outros centros de formação que fazem formação financiada, incluído no grupo de centros de formação protocolares, o Inovinter é financiado pelo Orçamento de Estado, a formação financiada que faz é um refinanciamento desse valor que recebe do estado. Nós comprometemo-nos a fazer as candidaturas, a obter esses financiamentos europeus para devolver o dinheiro ao estado. Qual é a vantagem que temos, é que não precisamos de estar à espera que venham os</p>

			<p>dinheirinhos europeus para começarmos a formação. Temos sempre essa almofada do Orçamento de Estado, temos o dinheiro cá do nosso lado, podemos começar sempre a fazer formação, depois, conforme os fundos vão chegando, vamos reembolsando o estado. Os outros centros de formação, mais pequenos, funcionam de outra forma, têm que esperar que venha o dinheiro para começar a fazer esse investimento. Depois chegamos a meio do ano, as entidades ainda estão à espera para começar os cursos e é uma grande vantagem que o Inovinter tem que é fazermos formação o ano inteiro sem dever nada a ninguém. Conseguimos gerir essa parte financeira de uma forma muito fluida. Não é bem a minha área, a parte financeira, mas acho que funciona muito bem e tem corrido muito bem.”</p>
		<p>Descrição do Ambiente de Trabalho na Organização</p>	<p>“É um ambiente de trabalho excelente. É muito informal e é um sítio onde as pessoas se sentem muito bem vindas, acho eu. Eu também, se calhar, pode haver colegas que tenham outra opinião, eu tenho um bom relacionamento com toda a gente, e toda a gente sabe que, quando precisa, pode vir ter comigo. Pode haver outras situações em que as pessoas não se sintam tão à vontade, mas eu acho que o ambiente é muito bom e que nós somos uma boa equipa e recebemos bem as pessoas. Somos amigos”</p> <p>“Sim, aquilo às vezes pode não funcionar muito bem, porque há coisas que é preciso escrever e mandar por email, porque há coisas que necessitam de ficar registadas, mas ir ter com o colega à secretária dele... isto é quase como aquelas terras pequeninas ou aqueles bairros em Lisboa em que toda a gente conhece toda a gente e tem tudo a chave na porta e se alguém precisa de alguma coisa é só entrar na casa do vizinho e pedir, mas é também porque nos conhecemos todos bem e temos esse à vontade com os outros, Também não sei se reparaste e se isso é comum em outros sítios mas nós tratamo-nos todos por tu. Mesmo as pessoas mais velhas... eu se calhar há lá uma ou duas pessoas que eu trato por você, porque são pessoas mais velhos e são pessoas que quando eu lá cheguei ainda era miúda, então comecei a tratar por você na altura e ficou. Já eram velhas nessa altura e hoje ainda são mais (risos), mas temos também esse hábito, acho que vem um bocadinho também, por estarmos ligados à CGTP, vem da escola do movimento sindical. Acho que tem a ver com isso e dos fundadores terem sido pessoas dessas áreas e nesse meio, acho que há muito essa coisa de as pessoas estarem à vontade, não haver cá o doutor... às vezes as pessoas referem-se a mim como “Doutora Carla” e eu fico</p>

			<p>“Quem?” (risos), às vezes vou a algum sítio e as pessoas tratam-me assim e eu até me sinto mal, fico constrangida (risos).”</p>
		<p>Descrição do Modo de Organização de Trabalho</p>	<p>“ nós fazíamos trabalho presencial, a organização era trabalho presencial, antes do mundo mudar, nesta coisa maluca [Covid]... uma das alterações produzidas pela pandemia foi esta, foi termos sido obrigados a experimentar o trabalho remoto e de, nalguns casos, ter resultado super bem, noutros, as pessoas andaram à deriva e não se sentiam bem. Eu acho que isto foi mais ou menos em todas as empresas e deve ter havido também esta experiência em outros locais. Houve pessoas que gostaram, pessoas que não gostaram, há funções que se coadunam com isto e outras que não. Mas acho que, a principal diferença foi essa.”</p> <p>“nós ali estamos na sede e se tu fores aos outros locais, eles funcionam assim também, de porta aberta, cada equipa está assim também. Nós ali na sede é o sítio que trabalha mais pessoas, temos polos que só há duas pessoas, pronto... o relacionamento e a forma de funcionamento também é diferente. Mas sempre, as comunicações à distância sempre tiveram que funcionar bem. Nós adotamos o Skype em detrimento das chamadas telefónicas. O falar cara a cara tem outro peso. Com os locais fora de Lisboa sempre adotamos essa forma de comunicar e de estar presentes. E acho que agora durante a pandemia funcionou muito bem, aliás, até na minha experiência, houve uma aproximação maior dos técnicos de formação com os técnicos ali da sede, com as pessoas que podem dar orientações, com as pessoas que podem ajudar a desenvolver, a resolver alguns problemas que vão surgindo, acho que houve uma aproximação apesar do afastamento que isto tudo provocou. Acho que houve vontade das pessoas em manterem-se próximos dos colegas.”</p>
		<p>Descrição de um Dia Normal de Trabalho</p>	<p>“No meu caso não é muito difícil de descrever. Olha, não faço atendimento ao público. O meu trabalho é uma coisa muito de leitura e de escrita, de pesquisas. Normalmente os meus dias são passados assim. Depois o que é que temos... temos também, conforme os projetos que estamos envolvidos, temos momentos de trabalho que envolvem esses projetos, podem ser individuais e, nesse caso é sozinha, ou pode ser em pequenos grupos ou em pares, nós também fazemos esse tipo de trabalho. Num grupo maior, juntamo-nos em pares para fazer esses trabalhos. E não é muito mais do que isso. Responder a solicitações... não é muito diferente, em teletrabalho ou presencialmente.”</p>

	Unidade de Qualificação	Funções da Unidade de Qualificação	“Eu acho que a Unidade de Qualificação é o serviço mais importante dentro do Inovinter, porque é onde está o core da nossa atividade. Qual é a nossa atividade? Fazer formação profissional. O que é que nós fazemos ali? Fazemos tudo, damos as orientações todas para a formação, criamos o plano de formação, fazemos o diagnóstico de necessidades, fazemos a avaliação da formação, criamos, procuramos compilar as orientações todas da legislação, tudo o que vai saindo, as orientações todas para cumprir com tudo, para não falharmos nas nossas formações, dali é que sai tudo. Eu acho que é o serviço mais importante do Inovinter (risos).”
		Surgimento de Novos Projetos na Unidade de Qualificação	“Não passa pelos trabalhadores. Quando existem novos projetos, são sempre apresentados pela chefia para dentro”
	Fluxos Organizacionais	Processo de Tomada de Decisão	<p>“ Mais do que identificar os problemas, devemos identificar logo uma ou duas soluções, para também ajudar, não é só estar a dizer “ai temos este problema, resolvam”, é importante quando dizemos que temos um certo problema, eu acho que podíamos resolver assim, assim ou assim. Levam também essas soluções. Muitas vezes, nós fazemos isso, as nossas sugestões são tidas em conta. Em caso de novos projetos ou novas coisas que vamos trabalhando, é sempre trazido ou pelo conselho de administração e vem aí por baixo, diretores, chefia, trabalhadores... como é que isso se processa, não tenho muita percepção.”</p> <p>“Está, sem dúvida, muito centralizado [o processo de tomada de decisão]. Mesmo no conselho de administração, a maioria das coisas, se calhar as coisas corriqueiras, do dia a dia, podem ser decididas pela direção, mas assim decisões maiores que impliquem alterações de maior, são todas decididas pelo conselho de administração”</p>
		Feedback nas Tomadas de Decisão	“ o que eu sei é que tudo o são reclamações ou sugestões, e muito devido ao nosso sistema de gestão da qualidade, tudo o que são reclamações ou sugestões são tidas em conta e avaliadas e são respondidas. Sei que existe tratamento desse feedback que nos é dado pelos nossos clientes.”
		Comunicação dentro da Organização	“Normalmente, as coisas têm que ser comunicadas por comunicações internas, não sei qual é a medida de importância que se dá ao assunto, mas a comunicação interna é o instrumento que é mais formal. Depois temos a comunicação por email e a tal da “porta

			<p>aberta” que eu gosto, mas acho que desvirtualiza e retira um bocadinho de seriedade à coisa. E às vezes não facilita. A mim não me facilita porque eu preciso de ter notas de tudo, de escrever as coisas todas e ter coisas para consultar por ser a minha forma de trabalhar, não consigo ocupar a cabeça com tantas informações, então o facto de as coisas estarem escritas e serem feitas desta forma facilita imenso o trabalho. E quando é preciso alguma coisa, toda a gente sabe que está escrito naquele sítio ou as informações... seria a melhor forma de se transmitir tudo, mas há muita coisa que funciona nesse regime de “porta aberta”, ir à secretária da chefia ou da colega. Algumas coisas funcionam assim. “</p>
		Resolução de Problemas	<p>“Relativamente ao recurso a recursos externos, penso que durante muitos anos não se fez isso. Trabalhámos muito isolados na nossa bolha. Os problemas eram identificados, fossem a que nível fossem, e eram resolvidos ali dentro da própria entidade. Era uma coisa que era o CA (conselho de administração) que resolvia ou era a nível da direcção, era feito ali. De há uns anos para cá, desde que o Frederico Enguias está dentro da direcção, como é uma pessoa mais nova do que os outros diretores que nós tivemos, além de ser da área da gestão, tem uma visão um bocado diferente das coisas, ele acha que devemos beber da experiencia de outras pessoas exteriores ao Inovinter, de outras entidades, e tem-se recorrido a alguns consultores externos para nos ajudarem a resolver problemas pontuais. Estou-me a lembrar agora, neste momento temos um consultor do LEAN, que é para fazer uma análise da estrutura da organização e estamos a tentar... ele juntou pessoas em equipas de trabalho que não é costume trabalharem juntas, fazermos propostas... está a conduzir, é uma pessoa de fora que está a conduzir o processo de reestruturação que o Frederico Enguias pretende e que faz sentido para a nossa organização. Mas claro que isto teve que ser aprovado pelo CA.”</p>
		Relação com o Exterior	<p>“O IEFP e a CGTP são os nossos fundadores, além de serem parceiros, por isso temos uma ligação muito próxima com eles, em termos de métodos de trabalho, mais relacionados com o IEFP, e em termos de gestão de recursos humanos ser uma coisa mais aproximada da ideia da CGTP. Ligamos muito às questões da identidade e igualdade de género, valorização da vida pessoal e familiar, é algo muito vincado no Inovinter. Em termos dos parceiros mesmo da nossa atividade, da parte da formação principalmente, acho que há um bom relacionamento e temos imensos parceiros. Há identidades que já são nossas parceiras há muitos anos, temos também parceiros na área da formação em contexto de trabalho para os nossos cursos que têm essa parte de</p>

			formação em contexto de trabalho, são entidades que recebem estagiários quase todos os anos, acho que é um relacionamento de longo prazo. E acho que quando alguma entidade vem para ser nossa parceira, acho que se mantém essa parceria, não termina. É uma coisa que depois se prolonga no tempo, acho que tem resultado.”
--	--	--	---

## Apêndice 4 - Guião de Entrevista do Frederico Enguias

Blocos Temáticos	Subtemas	Objetivos Específicos	Questões Orientadoras	Notas/Observações
Legitimação da Entrevista	Pedido de consentimento de gravação	Obter o consentimento por parte do entrevistado para a gravação da entrevista	(Confirma que) Podemos gravar a entrevista?	
	Apresentação do tema da entrevista	Esclarecer o entrevistado sobre o tema da entrevista e perceber se existem algumas dúvidas	Esta entrevista decorre do desenvolvimento da minha tese de Mestrado e tem como objetivo ajudar a perceber como funciona, não só, o financiamento do Inovinter mas, também, a relação do mesmo com as suas entidades financiadoras. Para tal, considero o seu testemunho essencial para compreender alguns aspectos relativos à organização, aos seus modos de organização, modos de trabalho e a sua estrutura. Posto isto, existem algumas dúvidas antes de avançarmos?	
	Compromisso de confidencialidade	Assegurar ao entrevistado a confidencialidade das informações que forem revelados durante a entrevista	Asseguramos que todas as informações proferidas e facultadas não serão reveladas a espaços exteriores ao âmbito do trabalho académico, a fim de proteger a sua identidade.	
Caracterização	Caracterização do Entrevistado	Conhecer qual a posição que o entrevistado ocupa dentro do INOVINTER	Que posição ocupa dentro do INOVINTER?	

		Conhecer que funções o entrevistado desempenha dentro do INOVINTER	Que funções desempenha dentro do INOVINTER?	
		Conhecer qual foi o percurso profissional do entrevistado dentro do INOVINTER	Qual foi, até ao momento, o seu percurso profissional dentro do INOVINTER?	
	Caracterização da Organização	Perceber qual é que o entrevistado percebe o INOVINTER	De uma forma sucinta, como descreve o INOVINTER?	
financiament o	Fontes de financiamento	Perceber quais são as fontes de financiamento do INOVINTER	Quais são as fontes de financiamento do INOVINTER ?	
		Compreender como é que as fontes de financiamento financiam o INOVINTER	Como é que estas fontes financiam o INOVINTER?	
	Fonte de financiamento: Instituto de Emprego e formação profissional	Compreender o papel e a relevância do IEFP enquanto fonte de financiamento do INOVINTER?	Qual é o Papel do IEFP enquanto fonte de financiamento do INOVINTER?	
		Compreender quais os critérios que levam ao financiamento do INOVINTER por parte do IEFP	Quais são os critérios para definir os Montantes que o IEFP transfere para o INOVINTER?	
		Compreender os critérios que levam ao aumento do montante que o IEFP transferiu, anualmente,	Em que critérios se baseia o aumento do montante que o IEFP transfere, anualmente, para o INOVINTER?	Depois de uma análise dos relatórios de atividades e contas de 2019, 2020 e 2021, é possível ver (porque

		para o NOVINTER, entre os anos de 2018 e 2021		<p>estes relatórios são os que, estando disponíveis no site do Inovinter, são aqueles que nos fornecem dados sobre as contas de resultados e rendimentos, sem ser simplesmente em versão resumida) em 2018 o Inovinter teve rendimentos na ordem dos 3 815 173€ e, no ano de 2021, o Inovinter teve rendimentos na ordem de 4 378 673€, sendo que isto corresponde a um aumento de 14,8% dos rendimentos. Destes rendimentos, verificamos sempre uma tranche correspondete às Transferências do IEFP, que corresponde sempre a cerca 93-94% dos rendimentos totais. Em 2018, estas transferencias correspondia a ~3 600 000 e em 2021 correspondia a 4 065 000 €. Ou seja, neste mesmo periodo de 2018 a 2021, houve um</p>
--	--	---	--	---

				aumento de 12,7% do montante que o IEFP transfere para o Inovinter.
	Fonte de financiamento: Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional	Compreender o papel e a relevância da CGTP-IN no financiamento do INOVINTER	Qual é o papel da CGTP-IN no financiamento do centro?	
	Fonte de financiamento: Fundo Social Europeu (Programas Operacionais)	Perceber se o centro recebe financiamento do Fundo Social Europeu, através dos Programas Operacionais e, se sim, quais são os Programas Operacionais que financiam o INOVINTER	O INOVINTER recebe financiamento dos Programas Operacionais? Se sim, quais? Se não, porquê?	
		Compreender que papel desempenham os financiamentos dos Programas Operacionais no financiamento do INOVINTER	Qual é o papel dos financiamentos dos Programas Operacionais do Fundo Social Europeu no financiamento do centro?	Só fazer esta pergunta se a resposta à pergunta anterior for positiva.
		Perceber a razão que leva a que os montantes provenientes dos financiamentos dos projetos do fundo social europeu não constam no	Se o INOVINTER é financiado pelo FSE, porque é que os montantes dos financiamentos dos Programas Operacionais não aparecem discriminados nos Relatórios de Contas?	

		Relatório de Contas do INOVINTER		
	Dificuldades de financiamento	Compreender as possíveis dificuldades de financiamento do centro	Identifica algum tipo de dificuldade em relação ao financiamento do centro? Se sim, quais?	
Candidaturas aos Programas Operacionais	Funcionamento das Candidaturas	Perceber quais são os passos de uma candidatura a um Programa Operacional	Quais são os passos de um processo de candidatura aos Programas Operacionais?	
	Seleção das Candidaturas aos Programas Operacionais	Perceber como é feito o processo de seleção interno às candidaturas que o INOVINTER decide concorrer	Como é que o INOVINTER define a que candidaturas concorre?	
		Perceber como é que os critérios de seleção das candidaturas afeta o processo de seleção interno que o INOVINTER desenvolve para decidir a que candidaturas concorrer	Como é que os critérios de seleção das candidaturas afetam os programas que o centro desenvolve?	
	Limitações	Perceber que limitações encontram no planeamento das candidaturas aos Programas Operacionais	Encontra limitações no planeamento das candidaturas dos Programas Operacionais? Se sim, quais? Se não, porquê?	
		Perceber que limitações encontram na execução dos projetos que candidatam aos Programas Operacionais	Encontra limitações na execução dos projetos das candidaturas dos Programas Operacionais? Se sim, quais? Se não, porquê?	ESTA PODE CAIR SE TEMPO FICAR APERTADO!

Serviços Externos	Prestações de Serviços		Como é que vê o aumento dos rendimentos provenientes da rubrica “Prestações de Serviços” como fonte de financiamento do INOVINTER? Prevê que esta rubrica continue a aumentar? Qual pode ser o papel desta rubrica do futuro do centro, caso esta rubrica continue a aumentar?	
Resultados			Dos outros RACs, os resultados líquidos do centro andaram sempre na ordem dos -6k€ aos +8k€. No RAC de 2022, o INOVINTER obteve um resultado líquido de mais de 100k€. Este aumento deve-se, sobretudo, ao aumento inesperado das Prestações de Serviço. Como é que este Resultado Líquido pode afetar o INOVINTER?	
Finalização da Entrevista	Considerações Finais	Saber se o entrevistado tem alguma questão	Não existindo mais questões a fazer, deseja acrescentar alguma informação que considere relevante, ou fazer alguma questão?	
		Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação	Agradecemos toda a informação que nos transmitiu e agradecemos por se ter demonstrado prontamente disponível para a realização da mesma.	
		Agradecer pela participação	Obrigada pelo tempo que disponibilizou para a concretização desta entrevista.	

## Apêndice 5 - Transcrição de Entrevista do Frederico Enguias

Entrevistador: Marco Paz

Entrevistada: Frederico Enguias (fictício)

Confirma que podemos gravar esta entrevista?	Marco
Confirmo.	Frederico Enguias
Esta entrevista decorre do desenvolvimento da minha tese de Mestrado e tem como objetivo ajudar a perceber como funciona, não só, o financiamento do Inovinter mas, também, a relação do mesmo com as suas entidades financiadoras. Para tal, considero o seu testemunho essencial para compreender alguns aspectos relativos à organização, aos seus modelos de financiamento e essas relações. Posto isto, existem algumas dúvidas antes de avançarmos?	Marco
Não.	Frederico Enguias
Asseguramos que todas as informações proferidas e facultadas não serão reveladas a espaços exteriores ao âmbito do trabalho académico, a fim de proteger a sua identidade. Antes de mais nada, que posição é que desempenha dentro do Inovinter?	Marco
Atualmente, diretor. Desde 2019.	Frederico Enguias
E que funções estão inerentes a essa posição?	Marco
As funções do Diretor é, basicamente, toda a articulação, em representação do INOVINTER, junto do conselho de administração. Mensalmente, pelo menos, tenho que ir prestando informações sobre o desenrolar normal da atividade. Faço a gestão dos recursos humanos, juntamente com as chefias dos vários serviços, asseguro que o INOVINTER cumpre com os seus deveres legais, oriento os trabalhos, objetivos, estratégia, plano estratégico, portanto, tenho aqui uma atividade transversal, entre uma ação transversal quer diretamente com as chefias, principalmente as delegações regionais, quer com a unidade de qualificação ou a unidade de gestão, quer com os trabalhadores.	Frederico Enguias
Disse que era diretor desde 2019, qual é que foi o seu percurso profissional dentro do INOVINTER?	Marco
Eu acabei a licenciatura em gestão de empresas no ISEC em 2001. Entrei em Abril desse.... Acabei em 2000... entrei no INOVINTER em Abril de 2001, num estágio profissional do IEFP, na unidade de gestão até ao final do ano. Cerca de 2 ou 3 anos na unidade de gestão, que é a designação atual do departamento. Ascendi a subchefe de serviço. Desde 2005 até 2019, fui o chefe da Unidade de Gestão. Portanto, basicamente... há 22 anos nesta casa, 22 anos... uma vida já (risos) assustou-me, agora que fiz as contas, estou aqui há mais de 20 anos, 22 anos nesta casa.	Frederico Enguias
Com todos esses anos e toda essa experiência cá dentro, de uma forma sucinta, dentro dos possíveis claro, como é que descreverias o INOVINTER? Enquanto organização...	Marco
O INOVINTER desde logo parte dos princípios que estão na génese dos centros que o constituem, o IEFP da CGTP, portanto, grande parte uma parte dos recursos humanos têm como base a filosofia de funcionamento	Frederico Enguias

<p>da CGTP, até porque já foram trabalhadores e logo aí começo por dizer a questão de princípios subjacentes a direitos e deveres do principalmente a parte dos direitos e deveres dos trabalhadores. No respeito, internamente pelos trabalhadores... fomentar uma cultura de qualidade eficácia e eficiência. Isso temos tentado. Tenho, tenho tentado disseminar. Portanto, isto em termos internos, mas presumo que a questão tenha mais a ver com a parte exterior. De ter uma intervenção, voltando à parte, não, não somos um centro especializado, somos um centro transversal também por causa da questão da origem, portanto, não, não, não somos outros centros protocolares, especializados nos setores de atividade. Nós temos uma grande intervenção, quer em termos de diferentes áreas de intervenção, quer em termos nacionais, estamos implantados de Viana do Castelo, no Norte, a Vila Real de Santo António, atualmente, e Tavira num futuro. Portanto, temos esta filosofia de trabalho em proximidade, trabalho em proximidade com recursos humanos, com parcerias com instalações e deslocamos informação para os locais onde são necessários, não só nacionalmente, mas também tivemos outros projetos, tivemos e pretendemos continuar a ter com os Palop. Também estamos na União Europeia, somos o único representante português na Associação Europeia de formação profissional, a EVTA, sediada em Bruxelas. Atualmente, somos o único representante português e, portanto, acabamos por ter um princípio de uma intervenção responsável com qualidade, que procure ter os melhores resultados para com quem nós trabalhamos, em termos de formandos, formadores, sempre com a parte presente de responsabilidade e qualidade de intervenção. Não é fácil resumir se. São muitos anos. Nós estamos a implementar o sistema de gestão integrado de LEAN e é começamos esse trabalho ano passado com as chefias e também com o consultor de rever, a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos do mapa estratégico que nós falamos internamente e, portanto, isso foi, foi aprovado recentemente e, portanto, agora vamos começar a divulgar.</p>	
<p>Passando aqui para mais para o tema da entrevista, quais é que são as fontes de financiamento do INOVINTER?</p>	<p>Marco</p>
<p>Não consigo, em termos percentuais, não tenho esses dados, mas até porque isto tem evoluído ao. Longo dos anos. Mas grande parte do orçamento, mais ou menos 95%, legalmente por estatuto, são os 95% do orçamento do INOVINTER, deriva de transferências do centro do parceiro institucional IEFP, portanto, é orçamento de Estado, via IEFP. São cerca de, por constituição do INOVINTER, representam 95% no máximo. Do orçamento, depois temos componentes, temos a parte das componentes de receitas próprias, que é a venda de prestação de serviço. No ano passado atingimos algo na casa dos 12%, foi o melhor desempenho de sempre história. E temos também depois alguns projetos que não vão diretamente refinar o IEFP, no caso do Erasmus, mais projetos europeus que são orçamentos que entram, com valores que entram no orçamento do INOVINTER diretamente, que é o caso do Erasmus + e projeto também temos que aqui em Lisboa, que é o BIP/ZIP, que é também da camara municipal de Lisboa, mas assim, a principal fonte, normalmente, anda sempre na casa, no passado, nos 95%, que é orçamento de Estado via IEFP.</p>	<p>Frederico Enguias</p>

<p>Então, o IEFP financia diretamente INOVINTER, é o maior financiador. Como é que descreveria o papel do IEFP enquanto fonte de financiamento INOVINTER?</p>	<p>Marco</p>
<p>É crítico. (Risos) É extremamente importante, acho que isso diz tudo. Temos o IEFP que financia 95... orçamento de estado, vamos falar assim, é essencial. O INOVINTER, por si só, e maior parte dos centros protocolares, pelo o que conheço dos centros, que isto, obviamente, não é partilhado, isto fica dentro dos centros e às vezes falamos entre nós, dificilmente acredito que se não fosse assim, os centros conseguissem manter a atividade que têm, portanto, é indispensável. E independentemente do futuro, é essencial.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Depois de uma análise dos relatórios de atividades e contas de 2019, 2020 e 2021, é possível ver, em 2018 o Inovinter teve rendimentos na ordem dos 3 815 173€ e, no ano de 2021, o Inovinter teve rendimentos na ordem de 4 378 673€, sendo que isto corresponde a um aumento de 14,8% dos rendimentos. Destes rendimentos, verificamos sempre uma tranche correspondente às Transferências do IEFP, que corresponde sempre a cerca 93-94% dos rendimentos totais. Em 2018, estas transferências correspondia a ~3 600 000 e em 2021 correspondia a 4 065 000 €. Ou seja, neste mesmo período de 2018 a 2021, houve um aumento de 12,7% do montante que o IEFP transfere para o Inovinter. Como é que estes montantes são definidos? Ou seja, quais são os critérios que definem estes montantes.</p>	<p>Marco</p>
<p>Isto não há uma forma diplomática de dizer, tirando que... que desconheço, pronto. E o que é que eu sei? Primeiro, eu só posso falar enquanto Diretor, no passado recente. No passado, no que diz respeito diretamente ao INOVINTER, e há aqui questões também, não sei se vou entrar no campo da especulação, até porque nunca mo foi dito de forma pragmática e oficial, mas compreendo, que é, desde logo, a questão do equilíbrio orçamental entre os centros de Gestão Protocolar da CGTP, nós, e da UGT, que é o CEFOSAP. Portanto, o pouco que sei, isso teve na base da atribuição do orçamento, ter essa igualdade entre ambos os centros. Pronto. Isto entre centros, não sei relativamente a outros. Segundo, e isto agora por questões mais recentes, houve um ano em que o INOVINTER teve um aumento do orçamento na casa dos 300 e tal mil euros. Não consigo precisar, foi o de 2020 ou de 2021, acho que foi o de 2020 para 2021, porque depois o de 2021 para 2022 manteve-se e de 22 para 23, manteve-se com pouco acerto. Mas nessa altura, quando houve esse acerto, sei, e foi-me transmitido, o que me foi transmitido foi que foi com base na avaliação que fizeram aos centros, no desempenho do ano transato. Portanto, houve um ano em que o IEFP efetuou uma avaliação dos resultados e foi-nos transmitido que esse aumento foi com base no desempenho do INOVINTER. Mas isso foi só num dos anos. Nos últimos dois anos, o orçamento se tem mantido. O que eu posso dizer é que, hoje até foi uma reunião do conselho de administração, estamos a avaliar que no orçamento do próximo ano, e aqui já estou a falar no orçamento do próximo ano, que exista um reconhecimento orçamental do trabalho que o INOVINTER tem feito. Por isso, estou, enquanto diretor, a desenvolver essa questão junto do conselho de administração, para depois avaliar, com o IEFP, as questões orçamentais de futuro. Mas, atualmente, pragmaticamente, se existem indicadores, sejam eles quais forem, que me</p>	<p>Frederico Enguias</p>

possam definir que determinado centro tem aquele orçamento ou que tem X% face a outro e que isso seja transmitido, como diretor, não tenho conhecimento.	
Ou seja, aquilo que tens conhecimento é a tal avaliação de desempenho do ano anterior...	Marco
Isso só um ano. De resto, regra geral, no mês do Agosto, o IEPF envia as orientações para a construção do plano de atividade do próximo ano, juntamente com plafond do orçamento do funcionamento e de investimento do ano que se avizinha.	Frederico Enguias
Sem qualquer tipo de justificações?	Marco
Não, não vem sustentado com qualquer tipo... Vem as orientações para o plano de atividades, e vem um ofício do orçamento em atribuição. Falam das questões do financiamento por causa do PRR e falam dos plafonds aprovados, essencialmente. Como podes ver (neste momento, o entrevistado está-me a mostrar, no seu ecrã do computador, o ofício que o IEPF mandou ao INOVINTER), não aparece aqui, taxativamente, isto deve-se aquele, não, é geral. É uma informação geral, não especifica, diz aqui “que foi entendimento, do conselho diretivo, manter, genericamente, o plafond de funcionamento”.	Frederico Enguias
Portanto, é uma estratégia assumida manter os plafonds.	Marco
Sim. Portanto, isto é enviado para cada centro e, normalmente, é regra geral, é sempre assim, tirando o de 2020 para 2021, que houve um crescimento de 8%. Basicamente, isto é a evolução do orçamento (neste momento, está-me a mostrar um gráfico com vários indicadores, entre eles, a evolução do orçamento do INOVINTER e a inflação), portanto houve aqui este crescimento, depois manteve-se. Em 2022 para 2023 houve uma quebra no orçamento, baixou em cerca de 1%. E manteve-se em 2024... quer dizer, mantem-se, ainda não o temos. Como não foi atribuído, está aqui a zero... isto foi uma análise do orçamento a nível real. Em 2023 houve aqui uma quebra, sim. A razão, foi porque... teria que ir ver aos dados, espera. Mas penso que tenha sido por causa do PRR. Por causa do plano de investimentos, reduziram. Portanto, em 2022, foi os 4 105 000, com os 75 700 de investimento, e em 2023 houve aqui um crescimento (no orçamento de atividade) mas baixou de 75 000 para 15 000, o plafond de investimento. Portanto, fizeram um pequeno acerto no investimento...	Frederico Enguias
O que é que esse plafond de investimento?	Marco
Só aqui para explicar, o orçamento do INOVINTER tem várias componentes e são autónomas. Quaisquer alterações, entre eles, necessitam de deligências, diguemos assim. O orçamento é composto por duas partes, que é o de funcionamento, que é o de despesas globais, que é onde se inserem os recursos humanos, bolsas de formandos, formadores, rendas, instalações, manutenção geral. O de investimento é o aquisição de bens. Portanto, o que é que aconteceu de 2021 para 2022. Basicamente, mantiveram o de funcionamento mas reduziram o de investimento. E porquê? Porque o centro tem aprovado o PRR. Eu, à pouco, esqueci-me de dizer. Porque isto... isto é temporário, não é rotineiro. Atualmente, o Plano de Recuperação e de Resiliência, há uma componente temporária, estamos a falar de 2022 até 2025, que é exclusivamente destinada a investimento. Mas é, digamos assim, não é o orçamento, dito, normal, dos centros. Convém ficar essa nota. De 2022 a 2025, os centros são apoiados, naquilo que diz respeito ao investimento, não na atividade normal, são	Frederico Enguias

<p>apoiadas com uma verba no que diz respeito ao investimento, quer dizer que são apoiados na compra de equipamentos, no reforço das salas de formação, informáticas, transição digital, ou então para obras. O INOVINTER não é elegível para obras. Isso em termos da questão do orçamento. Mas, pragmaticamente, não há essa informação como é que eles chegam a essa “formula mágica”, como é que eles decidem como é que distribuem o montante que têm para atribuir aos centros, não há nenhuma informação que seja do meu conhecimento.</p>	
<p>Através de uma análise do relatório de atividades e de contas dos últimos anos, desde 2018 até 2021, existe um aumento de 12,7%. Ou seja, passaram, de 2018, de uma transferência de 3 600 000 € para, em 2021, em cerca de 4 000 000 €. Este aumento do montante não é justificado de qualquer forma, ou os critérios com que se baseiam não são partilhados?</p>	<p>Marco</p>
<p>Não, foi como disse, não há nenhuma informação formal. São decisões em termos do IEFP, do conselho diretivo, provavelmente isto, também temos que ter presente, para além dos centros protocolares, também possui os seus próprios centros de gestão direta, uma estrutura massiva, centros de gestão direta que são autênticos... não quer dizer a palavra “monstro”, mas é em termos de dimensão, são verdadeiros colossos. Há um da margem sul, que conheço bem, o do seixal, e pronto... comparativamente ao do Inovinter, em termos de atividade... mas pronto, isto para dizer que, deve depender do orçamento que é atribuído, e aqui estou a especular, em termos de orçamento de estado, aquilo que é atribuído ao IEFP e depois em termos de serviços dentro do IEFP, aquilo que é serviços de programa, de emprego, a parte da formação... aquilo que é partilhado ao INOVINTER, em termos de evolução, houve um ano que falaram da questão dos resultados, houve esse reflexo em 2020 para 2021, porque eu sei que foi após da pandemia e foi com uma avaliação do trabalho do INOVINTER durante a pandemia, foi esse o motivo... mas a partir daí manteve-se. E este ano, como mostrei à pouco, até decresceu. Eu estava aqui só à procura do ofício que recebemos sobre o orçamento de 2021... aqui, “os plafonds pressupõe a manutenção da generalidade das dotações, a maioria dos centros mantiveram-se, havendo um reforço dos plafonds de funcionamento daqueles que apresentaram uma execução superior à média”. E foi isso que eu subentendi, que tivemos aquele crescimento. Este paragrafo, estas duas linhas e meia, são a única informação que temos sobre este aumento. Eles reconheceram os resultados de alguns e, daí, esse aumento. Foi o caso do INOVINTER porque identificamos, claramente, esse aumento do orçamento. Isto em 2021, depois em 2022 e 2023 tem seguido a mesma linha, mantendo-se, nem sequer sendo ajustado ao efeito da inflação. Esperemos retificar isso de futuro, senão estamos a perder valor real, porque as coisas, não só os trabalhadores e bens, mas em termos gerais... sabemos como está a economia, como os preços têm aumentado.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Através de uma análise dos decretos-lei e das portarias que define os centros de Gestão Protocolar e dão origem ao FORMINTER, mais tarde INOVINTER, pressupõe que o IEFP nunca financiem os centros em mais de 95%, cabendo, assim, à outra entidade, ou entidades, o financiamento dos restantes 5%. Tendo isto em conta, qual é o papel da CGTP no financiamento do centro?</p>	<p>Marco</p>

O entendimento do INOVINTER, desde que foi constituído, é que, ter um papel ativo na sua ação, em termos da formação em prestação de serviço, de forma a compensar essa verba, sendo que não tem havido, desde que eu tenho conhecimento, nenhuma transferência do outro parceiro, neste caso, a CGTP. Não existe nenhuma transferência direta, em termos orçamentais e assumimos, internamente, que é uma componente que tem que ser trabalhada em termos receitas próprias.	Frederico Enguias
Quando falamos das fontes de financiamento, o Fundo Social Europeu nunca foi referido, até agora, porque acredito que não seja tido como um financiador direto.	Marco
Facto.	Frederico Enguias
Mas o INOVINTER concorre aos programas operacionais, certo?	Marco
Correto.	Frederico Enguias
E essas candidaturas aos Programas Operacionais pressupõem financiamento ao desenvolvimento dos mesmos, certo?	Marco
...aaah, como é que isto funciona, secalhar, vamos começar por aí. E estamos agora a começar esse trabalho, em maio, nós começamos a trabalhar na construção do plano de formação, regra geral, agora em abril e os primeiros passos são dados em Maio. Isto tem várias etapas, como tenho mostrado, as orientações gerais do IEFP e o plafond, vem no mês de agosto, vem as orientações do IEFP em termos das modalidades e áreas de intervenção, e nós, após aprovação do documento “plano de atividades e orçamento”, que ocorre, regra geral, na reunião do conselho de administração de agosto a início de setembro, normalmente é em agosto, reportamos ao IEFP o plano de atividades, onde entra a formação, orçamento e outro conjunto de atividades. Qual é a próxima etapa? Isto também é... estamos a entrar no novo quadro comunitário, que é o Portugal 2030... já devíamos ter entrado, mas por causa da pandemia, houve atrasos. Normalmente é, não costuma ser tanto, como disse há pouco, são 22 anos, já passei por vários quadros comunitários, assumo aqui que no início havia sempre aquele receio interno, e eu como trabalhador desta casa, recém licenciado, que de alguma forma houvesse, que tivesse condicionado o futuro de uma instituição, o INOVINTER ou outros centros protocolares, a existência de candidaturas ou outros programas da união europeia, isso não tem sido um fator sequer, portanto, independentemente dos quadros comunitários que se têm repetido, qualquer centro, centros protocolares, tirando um caso ou outro, têm mantido a sua atividade e alguns, também crescido e evoluído, mas com isto o que quero dizer é, conforme as candidaturas e as orientações vão surgindo, nós vamos submetendo as candidaturas aos programas operacionais e regionais. Ou seja, nós temos um programa de formação. O nosso tem EFAs, tem CETs, tem Vidas Ativas, tem um conjunto de modalidades. Abre uma candidatura. Nós recebemos orientações do IEFP, que em regra geral, é assim que funciona, ou é para entrar ou não é para entrar, geralmente é para entrar, a não ser que haja alguma questão, preparamos as candidaturas, submetemos e, na sua grande maioria, não quer dizer que sejam todas, são aprovadas, com indicadores em termos de resultados, metas, resultados contratualizados. Portanto, e é assim que se funciona. Por exemplo, atualmente não sabemos como vai ser o novo	Frederico Enguias

<p>quadro comunitário, nós estamos a seguir as orientações do IEFP, e conforme vamos tendo orientações em termos de candidaturas, vamos submetendo-as. Este quadro comunitário, secalhar é por efeito pela questão da pandemia, o ultimo, o Portugal 2020, teve algumas questões curiosas, como candidaturas abertas com efeitos retroativos, para englobar ações que já estavam em ação, várias fases de candidaturas para englobar... a análise que faço é em termos de, analisando o volume financeiro que existe disponível, e depois vão abrindo candidaturas para essa dotação orçamental que tenham. Não consigo... eu sei que o INOVINTER sempre foi um centro que pautou a atividade para ter o máximo de refinanciamento do IEFP, porque isto é verbas que não entram diretamente no INOVINTER, por isso serve para o volume ser refinanciado no IEFP, portanto, Orçamento de Estado, com base no que realizamos. Com isto o que quero dizer? Um exemplo. EFAs, nós temos candidaturas a EFAs, dois ou três anos, alguns milhões. Vamos submetendo as candidaturas, aprovam-nas, neste caso aprovaram, das três regiões, conforme o plano que nós temos, depois, um exemplo, nós submetemos uma candidatura em 2021, ela foi aprovada para dois anos, obviamente que quando vamos construir o plano de formação de 2022, temos que ter em consideração o que está aprovado nessa candidatura, portanto já está previamente desenhado, quando eu estou a construir um plano de formação há duas coisas fulcrais que eu tenho que ver, primeiro, são as ações que transitam, que eu tenho que salvaguardar que continue, segundo, são as ações que já estão aprovadas em candidatura. São logo elementos críticos. Se eu estou a construir um plano de formação para um ano, tenho que assegurar que as ações, as modalidades, as horas, as regiões, o que já está aprovado, esteja salvaguardado no plano de formação do outro ano. Tentando ser mais pragmático, nós, conforme as candidaturas vão abrindo aos programas operacionais ou regionais, com as orientações do IEFP, vamos submetendo as candidaturas, há candidaturas, no passado, era sempre daquele momento de aprovação para a frente, mas este ano houve algumas nuances, houve a possibilidade de financiar com efeitos retroativos, mas tendo a aprovação das candidaturas vamos fazendo a prestação de contas, monitorizando para cumprirmos indicadores, rácios, o que foi contratualizado, vamos tendo informações se estão aprovadas ou não e isto serve para refinar a atividade. Não sei se vamos vais perguntar ou não qual é a percentagem que o INOVINTER consegue refinar o IEFP... por acaso é um dado que eu quero ter e que estou a trabalhar, neste momento não o tenho. Sei que temos um grande volume de atividade com candidaturas, desde EFA, a CETs, a aprendizagem, a formações modelares, vida ativa... o centro qualifica, ainda não tinha falado do centro Qualifica, a estrutura de funcionamento é a mesma, portanto, em termos de financiamento é a mesma, o orçamento do INOVINTER à cabeça, quando digo INOVINTER digo via IEFP. Depois isso garante a nossa atividade, caso exista ou não as candidaturas, nós vamos submetendo, o centro Qualifica, quer em Lisboa quer em Vila Viçosa tem candidaturas submetidas e aprovadas e vamos fazendo a prestação de contas.</p>	
<p>Isto é muita informação, mas foste bastante claro. Tenho algumas perguntas a partir da informação que tu me deste... Ou seja, o INOVINTER, a partir destes programas operacionais e das candidaturas que são</p>	<p>Marco</p>

<p>aprovadas, acaba por refinarciar o IEFP. Porquê? Qual é a lógica por trás de ser o INOVINTER a operacionalizar estes programas e, o financiamento destes, irem não para o INOVINTER e sim para o IEFP?</p>	
<p>Desde já, começo logo por uma questão simples, que considero crítica e vou dar um exemplo. Este ano, período de transição, derrapa o quadro comunitário. Não tenho salvaguarda de um orçamento. Se não tiver um orçamento que é a estrutura e vimos, agora não tanto, mas há uns anos, haviam diversos centros de formação, a realidade levou a muitos se extinguirem, e já não estão tão dessiminados, só se consegue garantir uma estabilidade, estrutura, recursos humanos, instalações se houver um fluxo constante em termos de orçamento, primeiro. E isso é garantido, é extremamente importante e crítico, via Orçamento de Estado e IEFP. Há uma segurança que esses centros não têm. No meu ponto de vista, acho, então, extremamente pacífico, os centros trabalhem e possam, a partir das candidaturas, compensar o Estado Português, via candidaturas aos fundos europeus, do investimento que está a ser feito, em termos nacionais, na formação profissional. Porque isto é linha via Fundo Social Europeu, não tenho agora presente as componentes, nem sempre é 100%, há também parte do orçamento de estado, não sei se é 75/25, 80/20, varia. Mas há uma grande componente que é Fundo Social Europeu, União Europeia. Portanto, parece-me, em termos de instituição, falando pelo INOVINTER, é o melhor cenário que eu consigo, em termos de estabilidade, é o melhor cenário. Porque, por exemplo, vamos entrar neste quadro comunitário, era muito complexo se isto não fosse assim. Se a nossa atividade estivesse sustentada pelas candidaturas... se a questão era, manter o nosso orçamento IEFP e mais as candidaturas? Essa levava aqui, basicamente, a uma duplicação, porque o IEFP, ou o Orçamento de Estado, quando coloca nos centros protocolares, é o no sentido de ele próprio refinarciar-se desses próprios encargos.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>E essa lógica é assumida?</p>	<p>Marco</p>
<p>Não, isto é sou eu a deduzir. (Risos). Estou eu a deduzir, sou eu que estou a fazer esta dedução. Isto já é algo tão... pronto, vou entrar naquele discurso de “sempre foi assim”, mas é a verdade, sempre foi assim. Tirando aqueles pequenos pormenores que eu falei, por exemplo o Erasmus, as candidaturas europeias, uma ou outra candidatura em termos nacionais, o resto destes programas operacionais e regionais é, candidatura submetido com orientações do IEFP que, depois, a submissão e elegibilidade, refina o IEFP e, por consequência, o Estado Português. Não sei se é respondi. Do ponto de vista institucional, enquanto diretor, acho que é o sistema... em termos de estrutura, é o mais eficiente e eficaz, porque o outro cenário levava-me sempre, na minha análise, levava-me sempre para a outra questão, “ah, se vocês ficam com o dinheiro das candidaturas, então começam a viver disso e vamos reduzir...” e pronto, acho que consegues perceber para onde isso vai. A instabilidade, de não conseguir garantir, de forma tão estruturada e sustentada esta... basta ver agora, vamos mudar de quadro comunitário e não tenho, de momento, orientações sobre candidaturas, o que vai ser... como diretor, qualquer que fosse, como é que ia, com este cenário, ia gerir como? Eu agora tenho um plafond de orçamento, sei o que é e posso fazer contas. Se eu não tivesse plafond e tivesse só valores indicativos, sem saber o que era de</p>	<p>Frederico Enguias</p>

candidaturas, como é que eu chegava ao final do mês e garantia o pagamento de salários?	
Outros centros que não tenham o apoio do Orçamento de estado e estejam dependentes dos Programas Operacionais e, como sabemos, às vezes demoram a pagar...	Marco
Por isso é que muitos centros foram à vida. Havia uma altura, não sei se tens conhecimento, haviam muitos centros que subsistiam com base nesse modo de funcionamento. Muitos desapareceram, praticamente. Agora, o mercado... e peço desculpa, não gosto muito dessa palavra, o “mercado comercial”, mas este acaba por ser muito os centros de gestão direta, de gestão protocolar, uns poucos privados, mas em termos de candidaturas acaba por ser esse o espectro.	Frederico Enguias
Como é que funciona uma candidatura para os Programas Operacionais? Ou seja, não tanto em nível institucional, mas em termos técnicos. Como é que se constrói uma candidatura, precisamente. Eu sei que isto seria tema para toda uma outra entrevista (risos). Se calhar aqui o ideal seria fazer uma outra entrevista com outra pessoa mais envolvida...	Marco
Sim, porque o que é que uma candidatura envolve? Envolve documentos, para já, há sempre orientações sobre os programas operacionais, sobre prazos, elegibilidade, o que é não elegível, metas, critérios, pronto, um conjunto de informações que é partilhado pelos programas operacionais e regionais. E depois há um conjunto de outros... mas pronto, os principais, o PO ISE e o PO CH... pelo que sei vão ser extintos, vai haver só um, no futuro. Depois os regionais, Norte, centro, Lisboa, Alentejo e Algarve Cresc... tem sempre esta componente física e financeira. Para se entrar na parte das candidaturas seria sempre melhor falar com outros colegas... obviamente, necessita de uma fundamentação técnica, do que se pretende fazer. Depois, nas orientações gerais, necessitam de uma definição das prioridades, isto varia, há alturas em que a prioridade são determinadas áreas, depende muito do tipo de candidatura, mas basicamente o que é que nós procuramos fazer? Inteirarmo-nos de quais são os critérios e requestos da candidatura, algum input de informação do IEFP, trabalhar com os nossos polos e delegações no sentido de tentar ver a oferta formativa que se enquadra nesses objetivos e requisitos, e depois cumpri-los. E, obviamente, trabalhar na fundamentação, parcerias, quando é o caso, nós tivemos um caso de, por exemplo, nas formações modelares, tivemos uma candidatura de formação modelar em parceria com o CESP, em duas áreas específicas, duas saídas profissionais específicas, de cabeça não tenho mas posso procurar. EFAs já é um pouco mais geral, em termos das saídas profissionais, procurando sempre tendo, também, por acaso é algo que tive à procura recentemente, em termos internos e nacionais, temos o SANQ, o Sistema de Antecipação de Necessidades e Qualificações, se no passado havia orientações no sentido de procurar de cumprir o SANQ em termos das áreas e das saídas prioritárias definidas por eles, não encontrei agora orientações definidas por eles, o próprio IEFP, isto chegava ao ponto de, a ANEQP via o SANQ, e o IEFP fazia o mesmo trabalho definindo também áreas e saídas profissionais prioritárias... por exemplo, como disse à pouco, estamos a trabalhar no início do plano de formação de 2024, e é um documento orientador para considerarmos... e não vamos aqui entrar na transição digital e... isso era outra coisa. Pronto, em termos das candidaturas, como é que se processa? Basicamente temos o plano de	Frederico Enguias

<p>formação e procuramos integrar este nas candidaturas, se houver necessidade, fazer algum ajustamento, mas geralmente é assim que funciona. Temos um plano, com uma estrutura, modalidades e procuramos, dentro desse plano, responder às candidaturas. E fundamentar, quer a parte física, quer a financeira.</p>	
<p>Então, a lógica aqui é, o INOVINTER tem o seu plano, a sua oferta formativa...</p>	<p>Marco</p>
<p>A lógica aqui é, e acho que vou responder ao que ia perguntar, a lógica não é abrir candidatura e depois vemos o que vamos fazer, é sim, abre candidatura, olhamos para dentro e vemos o que temos em lógica de plano e o que pode encaixar. Não digo que, pontualmente, não pode haver um ou outro ajustamento. Essa candidatura do CESP, foi construída à medida, com esse propósito, portanto, isto não há um padrão de funcionamento que eu digo “é assim e é imutável”. Podemos e, quando há parcerias, podemos adaptar, mas regra geral, abre as candidaturas, primeiro passe é olhar para dentro, temos o nosso diagnóstico, o nosso plano de formação estruturado pelos vários polos, o que é elegível neste âmbito? Depois, tentamos integrar nessa candidatura o que temos. E se quando abre, por exemplo, EFAs? Se a memória não me traiçoa, temos EFA em regiões que ultrapassam milhões, quando submetemos foi logo para dois ou três anos, e depois de aprovada é salvaguardar que essas ações, depois de estarem aprovadas, serem executadas. Há sempre necessidade de fazer pedidos de alteração. Ou seja, não há uma regra esquadro, até nem pode ser, até porque é necessária adaptabilidade. Mas acima de tudo também há aqui uma informação que, o IEFP, como entidade que tutela, é o principal pivô, e havendo essa orientação, digamos assim, isto é articulado com o IEFP, e se houver necessidade de reforçar ou alterar o plano, obviamente aí temos que fazer, mas volto a frisar, regra geral, olhamos para o plano e submetemos as candidaturas conforme o plano. É a regra geral.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Ao analisar o relatório de atividades e contas de 2022, achei algumas coisas curiosas, como o aumento da rubrica de prestações de serviços. Nos outros anos, esta rubrica representava cerca de 4 a 5% nos rendimentos do INOVINTER e em 2022, esta representou cerca de 12%. Não vou estar a perguntar o porquê de ter aumentado, não é isso que estou à procura, mas como é que tu, enquanto diretor do INOVINTER, vês este aumento de rendimentos nesta rubrica?</p>	<p>Marco</p>
<p>Estou aqui à procura de uma informação. Nós, o INOVINTER tem tido um crescimento enorme da venda de prestação de serviços. Não só em resultado da formação que nós temos com empresas e parcerias e projetos, temos desde um que estamos a executar este ano que está a tirar os poucos cabelos que o Alexandre ainda tem (risos), que é com a direção geral da educação, adjudicada pela fundação Calouste Gulbenkian... outro projeto em prestação de serviços com a Humans in the Loop, ligada à inteligência artificial... tem havido aqui um conjunto de ações internas, também pela equipa que temos atualmente, que tem proporcionado esse aumento. Por outro lado, a prestação de serviços no INOVINTER tem resultado da nossa estratégia em termos de projetos, por um lado, com as empresas, por outro lado, mas também, sobretudo, com a formação destinada a públicos migrantes, que é uma grande componente da formação em prestação de serviços externos. Porque nós aqui</p>	<p>Frederico Enguias</p>

<p>assumimos a formação para públicos migrantes e não é só o PLA (Português Língua de Acolhimento), o A1 e o A2, mas é o principal, como necessário para integrar, internamente, as formações em prestações de serviços que cubra os custos diretos com a mesma. Não há aqui uma ação no sentido de ter lucro, lucro no sentido de... o INOVINTER é uma entidade sem fins lucrativos, a ação em prestação de serviços leva-nos para cobrir, essencialmente, os custos diretos com a mesma, não ter um proveito. É o contrário das empresas, aqui proveito é entendido como “margem de lucro”. Não é ter uma margem de lucro, é sim, desde que cubra os gastos diretos com a execução da ação, é o suficiente. E tem sido essa ação que temos tido e além do trabalho que tem sido, internamente, não só para centrar essa ação que, no passado, estava centrada só nos migrantes em Lisboa, mas dessiminala para os migrantes espalhados pelo país. Essa tem sido um dos principais motivos que esta equipa que eu represento desde 2019 tem permitido aumentar e tem sido um aumento substancial nestes últimos, principalmente, dois, três anos. Normalmente andávamos na casa a baixo dos 100 mil euros. O ano passado tivemos os tais 500 mil euros e este ano já ultrapassamos os 100 mil euros no primeiro trimestre, de receitas próprias.</p>	
<p>Ou seja, é uma estratégia assumida, apostar nas prestações de serviço.</p>	<p>Marco</p>
<p>É uma estratégia, obviamente... o que é que eu te posso dizer. A cima de tudo tem de haver sempre uma palavra que é fácil de dizer mas é difícil de explicar e de levar à prática que é o equilíbrio. O que é que é o equilíbrio? É levar a organização para patamares de excelência que sejam comportáveis e que não ponham em casa determinados princípios, logo ao nível da qualidade. E estes são sempre aqui a matriz.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Quando falas de qualidade...</p>	<p>Marco</p>
<p>Quando falo de qualidade é não comprometer, não é só qualidade externa, perante formandos e formadores, mas também internamente, em termos de organização, capacidade de resposta, é um conjunto de fatores. Isto também não é fácil. O facto é que, primeiro, a prestação de serviços é essencial, não só pela questão dos 5% que falámos há pouco, é essencial também para reforçar a equipa, é essencial para aquele documento que eu estava a falar, para apresentar resultados e para podermos dizer “estes são os nossos resultados, precisamos de mais fundos para irmos para outros patamares”. É essencial. O podermos ir além dos 5% está dependente desses fatores. O que é que isso nos permite? Permite-nos, no ano passado, termos o melhor ano, em termos históricos, de receitas próprias, no INOVINTER, mas permite-nos também ter o melhor ano em termos de horas e volume de formação. O que é que isto me permite? Permite-me chegar, de preparar este documento e dizer “nós chegamos a este patamar, agora precisamos de mais orçamento de funcionamento”. Porque eu não posso, enquanto diretor, não posso assumir decisões internas com base num elemento que é incerto que é a parte das receitas próprias. Eu não te consigo garantir que a parte das receitas próprias vai estar sempre no patamar do meio milhão, ou que conseguimos ir para o um milhão. É um conjunto de fatores que todos os anos temos que trabalhar. Portanto, é difícil sustentar, por exemplo, mais pessoal num quadro, só com base em receitas próprias. O que eu consigo é, com base... e acho que vais perceber este raciocínio: temos um aumento de formação em prestação, vamos ter uma equipa em prestação de serviços a dar</p>	<p>Frederico Enguias</p>

<p>resposta... em prestação de serviços! Mas, obviamente, como pessoas que são, querem ter estabilidade, também quero criar aqui patamares, também é um objetivo conseguir integrar essas pessoas num quadro de pessoal.</p>	
<p>Até porque vai de acordo com os valores do INOVINTER.</p>	<p>Marco</p>
<p>Exatamente. Mas para enquadrar no quadro de pessoal, é preciso ter um outro orçamento de funcionamento. Não sei se estou a ser claro em termos de estratégia. Mas o que é que eu posso dizer, a prestação de serviços é... pode ser corriqueiro, mas vemos por nós, é fácil gerir uma casas quando há dinheiro, o pior é quando não há (risos). Mais estrutura seria se fosse via orçamento de funcionamento. E, lá está, agora a etapa que estamos a trabalhar é pegar nestes indicadores, nestes resultados, como eu disse, no ano passado foram execionais, até o centro qualifica, que não tenho falado muito, tem tido resultados execionais, os projetos Erasmus, BIP/ZIP, a nossa presença na União Europeia via EVTA, está-se a abrir o campo para podermos voltar aos projetos com o PALOP, mas... lá está, isto é sempre com o equilíbrio que não comprometa a qualidade, de uma forma sustentável e temos que ir avaliando. Porque como disse há pouco, com a prestação de serviços, tentamos antecipar sempre o futuro, mas nunca conseguimos garantir que se possa... nem eu posso dizer que este já temos 100 mil, o ano passado tivemos meio milhão, mas não posso garantir que em 2024, muda o contexto, muda algo ou surge algo...</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Uma simples, assumo eu, posso estar a dizer algum disparate, mas uma simples mudança de governo, pode alterar logo o paradigma.</p>	<p>Marco</p>
<p>Pode, pode alterar. Estávamos a falar dos públicos migrantes, qualquer mudança em termos legislativos é logo uma mudança numa grande componente, que acaba por... por exemplo, a formação dos públicos migrantes é, tentando reduzir, uma pessoa para conduzir uma viatura é necessário uma carta de condução. Um migrante para viver em Portugal, é necessário formação. Faz parte dos princípios até da integração em Portugal, da cultura, da língua... logo, há aqui uma necessidade, tem que se dar uma resposta. Essa pode ser dada de várias formas. Presumo que nada altere na estratégia do governo no futuro, continue a ser um requisito. Porque, infelizmente, se deixar de ser requisito, presumo que existem muitos que nem se preocupem em aprender a língua. E isso é triste mas é verdade. Eu já me deparei com o caso de pessoas que vivem em Portugal há anos e que dificilmente se integram a sociedade com coisas tão simples como aprender a língua. Mas sim, muda a legislação, mudam orientações, pode criar alterações na estratégia, neste caso em concreto, que é mais volátil, que é o caso da prestação de serviços. Não sei se respondi. Basicamente é cumprir o que está nos estatutos que é os 5%, cerca de 200mil ou pouco mais. A cima disso, é um aspeto que temos estado a gerir de forma a não comprometer e criar aqui patamares, demos o arranque, vamos tentar estabilizar aqui nos 800 mil (de volume de formação), avaliar este ano, depois é ver se continuamos a calcar para volumes de um milhão, se continuamos nesta linha, ou se eventualmente vamos ter que consolidar numa posição intermédia, mais conservadora (de 600 mil de volume de formação). Porque aqui, isto é uma questão que, secalhar não sabem, só eu e quem está há mais tempo é que é capaz de saber, houve aqui uma fase no passado, que havia as Novas Oportunidades, que havia os tais acordos de entendimento, que os orçamentos tinham reforços na</p>	<p>Frederico Enguias</p>

<p>casa de 1 milhão ou 1 milhão e meio, para além do orçamento base. Se for a ver, talvez hajam anos que secalhar tivemos mais orçamento que atualmente, e estamos a falar em número! Se formos ajustar à inflação então... mas eu ainda não fiz essa análise. O INOVINTER chegou a ter cerca de 55 trabalhadores em 2009. Neste momento estamos com uma estrutura de 46, ou seja, baixamos. Isto também foi conjuntos, as Novas Oportunidades, a questão da Troika também teve um grande impacto, não foi só o INOVINTER, foram os centros Protocolares na generalidade. Baixámos uma estrutura de 55 em 2009 para os 46 atualmente, teve o seu impacto e o meu objetivo era, num curto/médio prazo, era tentar recuperar esse patamar dos 55 trabalhadores.</p>	
<p>No relatório de atividades e contas de 2022, vem lá o resultado líquido de cerca de 100 000€ positivos, quando nos outros anos o resultado líquido anda sempre entre os 6 mil negativos e os 8 mil positivos. Como vê este resultado?</p>	<p>Marco</p>
<p>Não faço nenhuma análise disso. Nem sei a que é que isso se refere, sinceramente. Isso é o mapa de fluxos de caixa... sendo pragmática, nem consigo fazer análise a esse dado. Isso teria que ser com a parte financeira. Se me disseres que a Mota Engil teve resultados líquidos na ordem de X e que vai distribuir dividendos... mas agora, no INOVINTER, eu não consigo perceber. Secalhar fica muito mal, enquanto diretor, não saber... mas eu sei que aparece lá esse dado, mas não consigo dizer no que é que isso se traduz na prática. O que eu te consigo dizer é que, o ano passado, em 2022, o INOVINTER fechou o ano, e isso é a minha preocupação, com estes indicadores de atividade. Em termos orçamentais, nós conseguimos executar todo o orçamento de investimento do IEPF e pode parecer redutor, mas isto é redutor, porque significa que o centro é capaz de dar resposta. Se o IEPF nos transfere um valor e se os centros não aplicam esse valor é porque não têm necessidade. Nós acabamos o ano com um saldo de... pouco. O único saldo que nós tivemos foi nos recursos humanos. O resto nem chegou a mil euros, um valor residual. Sobrou-nos, entre aspas, 40 ou 50 mil euros em receitas próprias. Esse valor que não é executado entra num saldo de gerência. O que é isto? É um... e isto, para mim, é mais importante do que os 100 mil. Em termos de análise, o que é orçamento de estado, o que não for investido num ano, é devolvido, e tem este caráter negativo. O que é receitas próprias do centro e não é investido, acumula num saldo de gerência para outros anos. Transita até um dia que o INOVINTER tenha essa necessidade, peça autorização, obtem a autorização e depois pegamos nesse valor e investimentos no INOVINTER. E já temos um valor ainda considerável. Quase 200 mil, penso.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>E aí, essa questão das prestações de serviço também é importante para dar mais confortabilidade a esse aspecto?</p>	<p>Marco</p>
<p>Em ultima instância, claro que não é essa a nossa direção. Claro que não essa a estratégia, mas em ultima análise, podíamos nós estar a fazer essa reserva para, num futuro, comprar, por exemplo, instalações próprias. Estamos aqui, desde 1998, provisoriamente... (risos).</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Ultima pergunta mesmo só para terminar e não tomar mais do teu tempo. Que limitações, se é que algumas, encontras em termos de financiamento ao funcionamento do INOVINTER? De uma forma geral.</p>	<p>Marco</p>
<p>De uma forma geral são as questões que me levam a fazer esta análise e exposição para 2024. Obviamente há aqui uma necessidade, e não é só o</p>	<p>Frederico Enguias</p>

<p>INOVINTER, de corresponder o orçamento, nos últimos anos, aos efeitos da inflação, de ajustar, e é também esta nossa necessidade de ver esta evolução reconhecida. Se temos resultado, se temos trabalhado, isto podia ter alguma tradução em termos da meritocracia. Que haja aqui um reconhecimento em termos do plafond do orçamento, e isso também nos permite ajustar o quadro de pessoal, que isso é aqui uma necessidade que eu sinto, ajustar o quadro de pessoal, principalmente ao nível dos polos, e retificar algumas questões de contratos em prestação de serviços. E é por aí, acho que isso é importante e vai de encontro ao que estávamos a falar de olhar para o futuro. Vamos ver se surte algum efeito, só mais tarde é que poderemos dizer.</p>	
<p>Não existindo mais questões a fazer, deseja acrescentar alguma informação que considere relevante, ou fazer alguma questão?</p>	<p>Marco</p>
<p>Não.</p>	<p>Frederico Enguias</p>
<p>Agradecemos toda a informação que nos transmitiu e agradecemos por se ter demonstrado prontamente disponível para a realização da mesma. Obrigada pelo tempo que disponibilizou para a concretização desta entrevista.</p>	<p>Marco</p>

## Apêndice 6 - Grelha de Análise de Entrevista do Frederico Enguias

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidade de Registo
Caracterização	Caracterização do Entrevistado	Posição dentro do INOVINTER	“Atualmente, diretor. Desde 2019.”
		Funções dentro do INOVINTER	“As funções do Diretor é, basicamente, toda a articulação, em representação do INOVINTER, junto do conselho de administração. Mensalmente, pelo menos, tenho que ir prestando informações sobre o desenrolar normal da atividade. Faço a gestão dos recursos humanos, juntamente com as chefias dos vários serviços, asseguro que o INOVINTER cumpre com os seus deveres legais, oriento os trabalhos, objetivos, estratégia, plano estratégico, portanto, tenho aqui uma atividade transversal, entre uma ação transversal quer diretamente com as chefias, principalmente as delegações regionais, quer com a unidade de qualificação ou a unidade de gestão, quer com os trabalhadores. “
		Percurso profissional dentro do INOVINTER	“Eu acabei a licenciatura em gestão de empresas no ISEC em 2001. Entrei em Abril desse.... Acabei em 2000... entrei no INOVINTER em Abril de 2001, num estágio profissional do IEFP, na unidade de gestão até ao final do ano. Cerca de 2 ou 3 anos na unidade de gestão, que é a designação atual do departamento. Ascendi a subchefe de serviço. Desde 2005 até 2019, fui o chefe da Unidade de Gestão. Portanto, basicamente... há 22 anos nesta casa, 22 anos... uma vida já (risos) assustou-me, agora que fiz as contas, estou aqui há mais de 20 anos, 22 anos nesta casa.”
financiamento	Fontes de financiamento Fonte de	Identificação das várias Fontes de financiamento	<p>“grande parte do orçamento, mais ou menos 95%, legalmente por estatuto, são os 95% do orçamento do INOVINTER, deriva de transferências do centro do parceiro institucional IEFP, portanto, é orçamento de Estado, via IEFP”</p> <p>“temos a parte das componentes de receitas próprias, que é a venda de prestação de serviço. No ano passado atingimos algo na casa dos 12%, foi o melhor desempenho de sempre na história.”</p> <p>“temos também depois alguns projetos que não vão diretamente refinar o IEFP, no caso do Erasmus, mais projetos europeus que são orçamentos que entram, com valores que entram no</p>

			orçamento do INOVINTER diretamente, que é o caso do Erasmus + e projeto também temos que aqui em Lisboa, que é o BIP/ZIP, que é também da camara municipal de Lisboa”
	financia mento: IEFP	Papel	“É crítico. (Risos) É extremamente importante, acho que isso diz tudo. Temos o IEFP que financia 95... orçamento de estado, vamos falar assim, é essencial. O INOVINTER, por si só, e maior parte dos centros protocolares, pelo o que conheço dos centros, que isto, obviamente, não é partilhado, isto fica dentro dos centros e às vezes falamos entre nós, dificilmente acredito que se não fosse assim, os centros conseguissem manter a atividade que têm, portanto, é indispensável.”
		Critérios que definem o montante transferido pelo IEFP	<p>“Isto não há uma forma diplomática de dizer, tirando que... que desconheço, pronto. (...) Se existem indicadores, sejam eles quais forem, que me possam definir que determinado centro tem aquele orçamento ou que tem X% face a outro e que isso seja transmitido, como diretor, não tenho conhecimento.”</p> <p>“Há aqui questões também, não sei se vou entrar no campo da especulação, até porque nunca mo foi dito de forma pragmática e oficial, mas compreendo, que é, desde logo, a questão do equilíbrio orçamental entre os centros de Gestão Protocolar da CGTP, nós, e da UGT, que é o CEFOSAP. Portanto, o pouco que sei, isso teve na base da atribuição do orçamento, ter essa igualdade entre ambos os centros.”</p> <p>"Houve um ano em que o INOVINTER teve um aumento do orçamento na casa dos 300 e tal mil euros.(...) Mas nessa altura, quando houve esse acerto, sei, e foi-me transmitido, o que me foi transmitido foi que foi com base na avaliação que fizeram aos centros, no desempenho do ano transato. Portanto, houve um ano em que o IEFP efetuou uma avaliação dos resultados e foi-nos transmitido que esse aumento foi com base no desempenho do INOVINTER. (...) Eu estava aqui só à procura do ofício que recebemos sobre o orçamento de 2021... aqui, “os plafonds pressupõe a manutenção da generalidade das dotações, a maioria dos centros mantiveram-se, havendo um reforço dos plafonds de funcionamento daqueles que apresentaram uma execução superior à média”. E foi isso que eu subentendi, que tivemos aquele crescimento. Este paragrafo, estas duas linhas e meia, são a única informação que temos sobre este aumento. Eles reconheceram os resultados de alguns e, daí, esse aumento.”</p> <p>"Estamos a avaliar que no orçamento do próximo ano, e aqui já estou a falar no orçamento do</p>

			<p>próximo ano, que exista um reconhecimento orçamental do trabalho que o INOVINTER tem feito. Por isso, estou, enquanto diretor, a desenvolver essa questão junto do conselho de administração, para depois avaliar, com o IEFP, as questões orçamentais do futuro."</p> <p>" São decisões em termos do IEFP, do conselho diretivo, provavelmente isto, também temos que ter presente, para além dos centros protocolares, também possui os seus próprios centros de gestão direta, uma estrutura massiva, centros de gestão direta que são autênticos... não quer dizer a palavra "monstro", mas é em termos de dimensão, são verdadeiros colossos. (...) deve depender do orçamento que é atribuído, e aqui estou a especular, em termos de orçamento de estado, aquilo que é atribuído ao IEFP e depois em termos de serviços dentro do IEFP, aquilo que é serviços de programa, de emprego, a parte da formação..."</p> <p>"Em termos orçamentais, nós conseguimos executar todo o orçamento de investimento do IEFP e pode parecer redutor, mas isto é redutor, porque significa que o centro é capaz de dar resposta. Se o IEFP nos transfere um valor e se os centros não aplicam esse valor é porque não têm necessidade. Nós acabamos o ano com um saldo de... pouco. O único saldo que nós tivemos foi nos recursos humanos. O resto nem chegou a mil euros, um valor residual. Sobrou-nos, entre aspas, 40 ou 50 mil euros em receitas próprias. Esse valor que não é executado entra num saldo de gerência. O que é isto?(...). Em termos de análise, o que é orçamento de estado, o que não for investido num ano, é devolvido, e tem este carácter negativo. O que é receitas próprias do centro e não é investido, acumula num saldo de gerência para outros anos. Transita até um dia que o INOVINTER tenha essa necessidade, peça autorização, obtem a autorização e depois pegamos nesse valor e investimentos no INOVINTER. E já temos um valor ainda considerável. Quase 200 mil, penso. "</p>
		<p>Comunicação do plafond do de investimento e de funcionamento do ano a seguir</p>	<p>"regra geral, no mês de agosto, o IEFP envia as orientações para a construção do plano de atividade do próximo ano, juntamente com o plafond do orçamento de funcionamento e de investimento do ano que se avizinha (...) vem um ofício do orçamento em atribuição. Falam das questões do financiamento por causa do PRR e falam dos plafonds aprovados, essencialmente. Como podes ver (neste momento, o entrevistado está-me a mostrar, no seu ecrã do computador, o ofício que o IEFP mandou ao INOVINTER), não aparece aqui, taxativamente, isto deve-se aquele, não, é geral. É uma informação geral, não específica, diz aqui "que foi entendimento, do conselho diretivo, manter, genericamente, o plafond de funcionamento". (Portanto, é uma estratégia assumida manter os plafonds?) Sim."</p>

	Componentes do orçamento via IEFP	<p>“Só aqui para explicar, o orçamento do INOVINTER tem várias componentes e são autónomas. Quaisquer alterações, entre eles, necessitam de diligências, digamos assim. O orçamento é composto por duas partes, que é o de funcionamento, que é o de despesas globais, que é onde se inserem os recursos humanos, bolsas de formandos, formadores, rendas, instalações, manutenção geral. O de investimento é a aquisição de bens.”</p>
Fonte de financiamento: CGTP	Papel	<p>“O entendimento do INOVINTER, desde que foi constituído, é que, ter um papel ativo na sua ação, em termos da formação em prestação de serviço, de forma a compensar essa verba, sendo que não tem havido, desde que eu tenho conhecimento, nenhuma transferência do outro parceiro, neste caso, a CGTP. Não existe nenhuma transferência direta, em termos orçamentais e assumimos, internamente, que é uma componente que tem que ser trabalhada em termos de receitas próprias.”</p>
Fonte de financiamento: Prestação de Serviços Externos	Aumento das Prestações de Serviço	<p>“O INOVINTER tem tido um crescimento enorme da venda de prestação de serviços. Não só em resultado da formação que nós temos com empresas e parcerias e projetos, (...) tem havido aqui um conjunto de ações internas, também pela equipa que temos atualmente, que tem proporcionado esse aumento. Por outro lado, a prestação de serviços no INOVINTER tem resultado da nossa estratégia em termos de projetos, por um lado, com as empresas, por outro lado, mas também, sobretudo, com a formação destinada a públicos migrantes, que é uma grande componente da formação em prestação de serviços externos. (...) mas é o principal, como necessário para integrar, internamente, as formações em prestações de serviços que cubra os custos diretos com a mesma. Não há aqui uma ação no sentido de ter lucro, lucro no sentido de... o INOVINTER é uma entidade sem fins lucrativos, a ação em prestação de serviços leva-nos para cobrir, essencialmente, os custos diretos com a mesma, não ter um proveito. É o contrário das empresas, aqui proveito é entendido como “margem de lucro”. Não é ter uma margem de lucro, é sim, desde que cubra os gastos diretos com a execução da ação, é o suficiente. E tem sido essa ação que temos tido e além do trabalho que tem sido, internamente, não só para centrar essa ação que, no passado, estava centrada só nos migrantes em Lisboa, mas disseminá-la para os migrantes espalhados pelo país. Essa tem sido um dos principais motivos que esta equipa que eu represento desde 2019 tem permitido aumentar e tem sido um aumento substancial nestes últimos, principalmente, dois, três anos. Normalmente andávamos na casa a baixo dos 100 mil euros. O ano passado tivemos os tais 500 mil euros e este ano já ultrapassamos os 100 mil euros no primeiro trimestre, de receitas próprias. (Ou seja, é uma estratégia assumida, apostar nas prestações de serviço) É uma estratégia, obviamente... o que é que eu te posso dizer. A cima de tudo tem de haver sempre</p>

			<p>uma palavra que é fácil de dizer mas é difícil de explicar e de levar à prática que é o equilíbrio. O que é que é o equilíbrio? É levar a organização para patamares de excelência que sejam comportáveis e que não ponham em casa determinados princípios, logo ao nível da qualidade. E estes são sempre aqui a matriz. “</p>
		<p>Papel das Prestações de Serviços</p>	<p>“O facto é que, primeiro, a prestação de serviços é essencial, não só pela questão dos 5% que falámos há pouco, é essencial também para reforçar a equipa, é essencial para aquele documento que eu estava a falar, para apresentar resultados e para podermos dizer “estes são os nossos resultados, precisamos de mais fundos para irmos para outros patamares”. É essencial. O podermos ir além dos 5% está dependente desses fatores. O que é que isso nos permite? Permite-nos, no ano passado, termos o melhor ano, em termos históricos, de receitas próprias, no INOVINTER, mas permite-nos também ter o melhor ano em termos de horas e volume de formação. O que é que isto me permite? Permite-me chegar, de preparar este documento e dizer “nós chegamos a este patamar, agora precisamos de mais orçamento de funcionamento”. Porque eu não posso, enquanto diretor, não posso assumir decisões internas com base num elemento que é incerto que é a parte das receitas próprias. Eu não te consigo garantir que a parte das receitas próprias vai estar sempre no patamar do meio milhão, ou que conseguimos ir para o um milhão. É um conjunto de fatores que todos os anos temos que trabalhar. Portanto, é difícil sustentar, por exemplo, mais pessoal num quadro, só com base em receitas próprias. O que eu consigo é, com base... e acho que vais perceber este raciocínio: temos um aumento de formação em prestação, vamos ter uma equipa em prestação de serviços a dar resposta... em prestação de serviços! Mas, obviamente, como pessoas que são, querem ter estabilidade, também quero criar aqui patamares, também é um objetivo conseguir integrar essas pessoas num quadro de pessoal. (...) Mas para enquadrar no quadro de pessoal, é preciso ter um outro orçamento de funcionamento. Não sei se estou a ser claro em termos de estratégia. Mas o que é que eu posso dizer, a prestação de serviços é... pode ser corriqueiro, mas vemos por nós, é fácil gerir uma casas quando há dinheiro, o pior é quando não há (risos). Mais estrutura seria se fosse via orçamento de funcionamento. E, lá está, agora a etapa que estamos a trabalhar é pegar nestes indicadores, nestes resultados, como eu disse, no ano passado foram excepcionais, até o centro qualifica, que não tenho falado muito, tem tido resultados excepcionais, os projetos Erasmus, BIP/ZIP, a nossa presença na União Europeia via EVTA, está-se a abrir o campo para podermos voltar aos projetos com o PALOP, mas... lá está, isto é sempre com o equilíbrio que não comprometa a qualidade, de uma forma sustentável e temos que ir avaliando. Porque como disse há pouco, com a prestação de serviços, tentamos</p>

			<p>antecipar sempre o futuro, mas nunca conseguimos garantir que se possa... nem eu posso dizer que este já temos 100 mil, o ano passado tivemos meio milhão, mas não posso garantir que em 2024, muda o contexto, muda algo ou surge algo..."</p> <p>"Basicamente é cumprir o que está nos estatutos que é os 5%, cerca de 200 mil ou pouco mais. A cima disso, é um aspeto que temos estado a gerir de forma a não comprometer e criar aqui patamares, demos o arranque, vamos tentar estabilizar aqui nos 800 mil (de volume de formação), avaliar este ano, depois é ver se continuamos a calcar para volumes de um milhão, se continuamos nesta linha, ou se eventualmente vamos ter que consolidar numa posição intermédia, mais conservadora (de 600 mil de volume de formação). Porque aqui, isto é uma questão que, se calhar não sabem, só eu e quem está há mais tempo é que é capaz de saber, houve aqui uma fase no passado, que havia as Novas Oportunidades, que havia os tais acordos de entendimento, que os orçamentos tinham reforços na casa de 1 milhão ou 1 milhão e meio, para além do orçamento base. Se for a ver, talvez hajam anos que se calhar tivemos mais orçamento que atualmente, e estamos a falar em número! Se formos ajustar à inflação então... mas eu ainda não fiz essa análise. O INOVINTER chegou a ter cerca de 55 trabalhadores em 2009. Neste momento estamos com uma estrutura de 46, ou seja, baixamos. Isto também foi conjuntos, as Novas Oportunidades, a questão da Troika também teve um grande impacto, não foi só o INOVINTER, foram os centros Protocolares na generalidade. Baixámos uma estrutura de 55 em 2009 para os 46 atualmente, teve o seu impacto e o meu objetivo era, num curto/médio prazo, tentar recuperar esse patamar dos 55 trabalhadores. "</p>
Programas Operacionais	Candidaturas aos Programas Operacionais	Processo de decisão de candidatura aos Programas Operacionais	<p>"Conforme as candidaturas e as orientações vão surgindo, nós vamos submetendo as candidaturas aos programas operacionais e regionais. Ou seja, nós temos um programa de formação. O nosso tem EFAs, tem CETs, tem Vidas Ativas, tem um conjunto de modalidades. Abre uma candidatura. Nós recebemos orientações do IEFP, que em regra geral, é assim que funciona, ou é para entrar ou não é para entrar, geralmente é para entrar, a não ser que haja alguma questão, preparamos as candidaturas, submetemos e, na sua grande maioria, não quer dizer que sejam todas, são aprovadas, com indicadores em termos de resultados, metas, resultados contratualizados. (...) Tentando ser mais pragmático, nós, conforme as candidaturas vão abrindo aos programas operacionais ou regionais, com as orientações do IEFP, vamos submetendo as candidaturas,"</p>
		financiamento do INOVINTER	<p>" eu sei que o INOVINTER sempre foi um centro que pautou a atividade para ter o máximo de refinanciamento do IEFP, porque isso é que as verbas não entram diretamente no INOVINTER,</p>

		<p>por parte dos Programas Operacionais</p>	<p>pois isso serve para o volume ser refinanciado no IEFP, portanto, Orçamento de Estado, com base no que realizamos.”</p> <p>“Desde já, começo logo por uma questão simples, que considero crítica e vou dar um exemplo. Este ano, período de transição, derrapa o quadro comunitário. Não tenho salvaguarda de um orçamento. Se não tiver um orçamento que é a estrutura e vimos, agora não tanto, mas há uns anos, haviam diversos centros de formação, a realidade levou a muitos se extinguirem, e já não estão tão disseminados, só se consegue garantir uma estabilidade, estrutura, recursos humanos, instalações se houver um fluxo constante em termos de orçamento, primeiro. E isso é garantido, é extremamente importante e crítico, via Orçamento de Estado e IEFP. Há uma segurança que esses centros não têm. No meu ponto de vista, acho, então, extremamente pacífico, os centros trabalhem e possam, a partir das candidaturas, compensar o Estado Português, via candidaturas aos fundos europeus, do investimento que está a ser feito, em termos nacionais, na formação profissional. Porque isto é linha via Fundo Social Europeu, não tenho agora presente as componentes, nem sempre é 100%, há também parte do orçamento de estado, não sei se é 75/25, 80/20, varia. Mas há uma grande componente que é Fundo Social Europeu, União Europeia. Portanto, parece-me, em termos de instituição, falando pelo INOVINTER, é o melhor cenário que eu consigo, em termos de estabilidade, é o melhor cenário. Porque, por exemplo, vamos entrar neste quadro comunitário, era muito complexo se isto não fosse assim. Se a nossa atividade estivesse sustentada pelas candidaturas... se a questão era, manter o nosso orçamento IEFP e mais as candidaturas? Essa levava aqui, basicamente, a uma duplicação, porque o IEFP, ou o Orçamento de Estado, quando coloca nos centros protocolares, é o no sentido de ele próprio refinanciar-se desses próprios encargos. (E essa lógica é assumida?) Não, isto é sou eu a deduzir. (Risos). Estou eu a deduzir, sou eu que estou a fazer esta dedução. Isto já é algo tão... pronto, vou entrar naquele discurso de “sempre foi assim”, mas é a verdade, sempre foi assim. Tirando aqueles pequenos pormenores que eu falei, por exemplo o Erasmus, as candidaturas europeias, uma ou outra candidatura em termos nacionais, o resto destes programas operacionais e regionais é, candidatura submetido com orientações do IEFP que, depois, a submissão e elegibilidade, refinancia o IEFP e, por consequência, o Estado Português. Não sei se respondi. Do ponto de vista institucional, enquanto diretor, acho que é o sistema... em termos de estrutura, é o mais eficiente e eficaz, porque o outro cenário levava-me sempre, na minha análise, levava-me sempre para a outra questão, “ah, se vocês ficam com o dinheiro das candidaturas, então começam a viver disso e vamos reduzir...” e pronto, acho que consegue perceber para onde isso vai. A instabilidade, de não conseguir garantir, de forma tão</p>
--	--	---	--

			<p>estruturada e sustentada esta... basta ver agora, vamos mudar de quadro comunitário e não tenho, de momento, orientações sobre candidaturas, o que vai ser... como diretor, qualquer que fosse, como é que ia, com este cenário, ia gerir como? Eu agora tenho um plafond de orçamento, sei o que é e posso fazer contas. Se eu não tivesse plafond e tivesse só valores indicativos, sem saber o que era de candidaturas, como é que eu chegava ao final do mês e garantia o pagamento de salários? (...) Por isso é que muitos centros foram à vida. Havia uma altura, não sei se tens conhecimento, haviam muitos centros que subsistiam com base nesse modo de funcionamento. Muitos desapareceram, praticamente. Agora, o mercado... e peço desculpa, não gosto muito dessa palavra, o “mercado comercial”, mas este acaba por ser muito os centros de gestão direta, de gestão protocolar, uns poucos privados, mas em termos de candidaturas acaba por ser esse o espectro.”</p>
		<p>Funcionamento de uma candidatura a Programas Operacionais</p>	<p>“O que é que uma candidatura envolve? Envolve documentos, para já, há sempre orientações sobre os programas operacionais, sobre prazos, elegibilidade, o que é não elegível, metas, critérios, pronto, um conjunto de informações que é partilhado pelos programas operacionais e regionais. E depois há um conjunto de outros... mas pronto, os principais, o PO ISE e o PO CH... pelo que sei vão ser extintos, vai haver só um, no futuro. Depois os regionais, Norte, centro, Lisboa, Alentejo e Algarve Cresc... tem sempre esta componente física e financeira. Para se entrar na parte das candidaturas seria sempre melhor falar com outros colegas... obviamente, necessita de uma fundamentação técnica, do que se pretende fazer. Depois, nas orientações gerais, necessitam de uma definição das prioridades, isto varia, há alturas em que a prioridade são determinadas áreas, depende muito do tipo de candidatura, mas basicamente o que é que nós procuramos fazer? Enteirarmo-nos de quais são os critérios e requisitos da candidatura, algum input de informação do IEF, trabalhar com os nossos polos e delegações no sentido de tentar ver a oferta formativa que se enquadra nesses objetivos e requisitos, e depois cumpri-los. E, obviamente, trabalhar na fundamentação, parcerias, quando é o caso, nós tivemos um caso de, por exemplo, nas formações modelares, tivemos uma candidatura de formação modelar em parceria com o CESP, em duas áreas específicas, duas saídas profissionais específicas, de cabeça não tenho mas posso procurar.”</p> <p>“Basicamente temos o plano de formação e procuramos integrar este nas candidaturas, se houver necessidade, fazer algum ajustamento, mas geralmente é assim que funciona. Temos um plano, com uma estrutura, modalidades e procuramos, dentro desse plano, responder às candidaturas. E fundamentar, quer a parte física, quer a financeira.”</p>

		Enquadramento das candidaturas na oferta formativa do INOVINTER	<p>"A lógica não é abrir candidatura e depois vemos o que vamos fazer. É, sim, abre uma candidatura, olhamos para dentro e vemos o que temos em lógica de plano e o que pode encaixar. Não digo que, pontualmente, não pode haver um ou outro ajustamento. Essa candidatura do CESP, foi construída à medida, com esse propósito, portanto, isto não há um padrão de funcionamento que eu digo "é assim e é imutável". Podemos e, quando há parcerias, podemos adaptar, mas regra geral, abre as candidaturas, primeiro passe é olhar para dentro, temos o nosso diagnóstico, o nosso plano de formação estruturado pelos vários polos, o que é elegível neste âmbito? Depois, tentamos integrar nessa candidatura o que temos. (...) E se quando abre, por exemplo, EFAs? Se a memória não me traiçoa, temos EFA em regiões que ultrapassam milhões, quando submetemos foi logo para dois ou três anos, e depois de aprovada é salvaguardar que essas ações, depois de estarem aprovadas, serem executadas. Há sempre necessidade de fazer pedidos de alteração. Ou seja, não há uma regra esquadro, até nem pode ser, até porque é necessária adaptabilidade. Mas acima de tudo também há aqui uma informação que, o IEFP, como entidade que tutela, é o principal pivô, e havendo essa orientação, digamos assim, isto é articulado com o IEFP, e se houver necessidade de reforçar ou alterar o plano, obviamente aí temos que fazer".</p>
oferta formativa	Plano de formação	Construção do Plano de formação Anual	<p>"Nós começamos a trabalhar na construção do plano de formação, regra geral, agora em abril e os primeiros passos são dados em Maio. Isto tem várias etapas, como tenho mostrado, as orientações gerais do IEFP e o plafond, vem no mês de agosto, vem as orientações do IEFP em termos das modalidades e áreas de intervenção, e nós, após aprovação do documento "plano de atividades e orçamento", que ocorre, regra geral, na reunião do conselho de administração de agosto a início de setembro, normalmente é em agosto, reportamos ao IEFP o plano de atividades, onde entra a formação, orçamento e outro conjunto de atividades."</p> <p>" Vamos submetendo as candidaturas, aprovam-nas, neste caso aprovaram, das três regiões, conforme o plano que nós temos, depois, um exemplo, nós submetemos uma candidatura em 2021, ela foi aprovada para dois anos, obviamente que quando vamos construir o plano de formação de 2022, temos que ter em consideração o que está aprovado nessa candidatura, portanto já está previamente desenhado, quando eu estou a construir um plano de formação há duas coisas fulcrais que eu tenho que ver, primeiro, são as ações que transitam, que eu tenho que salvaguardar que continue, segundo, são as ações que já estão aprovadas em candidatura. São logo elementos críticos. Se eu estou a construir um plano de formação para um ano, tenho que assegurar que as ações, as modalidades, as horas, as regiões, o que já está aprovado,</p>

			<p>esteja salvaguardado no plano de formação do outro ano.”</p> <p>“o Sistema de Antecipação de Necessidades e Qualificações, se no passado havia orientações no sentido de procurar de cumprir o SANQ em termos das áreas e das saídas prioritárias definidas por eles, não encontrei agora orientações definidas por eles, o próprio IEFP, isto chegava ao ponto de, a ANEQP via o SANQ, e o IEFP fazia o mesmo trabalho definindo também áreas e saídas profissionais prioritárias... por exemplo, como disse à pouco, estamos a trabalhar no início do plano de formação de 2024, e é um documento orientador para considerarmos... e não vamos aqui entrar na transição digital e... isso era outra coisa.”</p>
--	--	--	--

## Apêndice 7 - Guião de Entrevista do Leonardo Tigre

Blocos Temáticos	Subtemas	Objetivos Específicos	Questões Orientadoras	Notas/Observações
Legitimação da Entrevista	Pedido de consentimento de gravação	Obter o consentimento por parte do entrevistado para a gravação da entrevista	(Confirma que) Podemos gravar a entrevista?	
	Apresentação do tema da entrevista	Esclarecer o entrevistado sobre o tema da entrevista e perceber se existem algumas dúvidas	Esta entrevista decorre do desenvolvimento da minha tese de Mestrado e tem como objetivo ajudar a perceber como funciona, não só, o financiamento do Inovinter mas, também, a relação do mesmo com as suas entidades financiadoras. Para tal, considero o seu testemunho essencial para compreender alguns aspectos relativos à organização, aos seus modos de organização, modos de trabalho e a sua	

			estrutura. Posto isto, existem algumas dúvidas antes de avançarmos?	
	Compromisso de confidencialidade	Assegurar ao entrevistado a confidencialidade das informações que forem revelados durante a entrevista	Asseguramos que todas as informações proferidas e facultadas não serão reveladas a espaços exteriores ao âmbito do trabalho académico, a fim de proteger a sua identidade.	
Caracterização	Caracterização do Entrevistado	Conhecer qual a posição que o entrevistado ocupa dentro do INOVINTER	Que posição ocupa dentro do INOVINTER?	
		Conhecer que funções o entrevistado desempenha dentro do INOVINTER	Que funções desempenha dentro do INOVINTER?	
		Conhecer qual foi o percurso profissional do entrevistado dentro do INOVINTER	Qual foi, até ao momento, o seu percurso profissional dentro do INOVINTER?	
	Caracterização da Organização	Perceber qual é que o entrevistado perceciona o INOVINTER	De uma forma sucinta, como descreve o INOVINTER?	

Programas Operacionais	Enquadramento dos Programas Operacionais	Compreender como é que o entrevistado entende os Programas Operacionais	O que são os Programas Operacionais?	
		Conhecer quais foram os Programas Operacionais a que o INOVINTER apresentou candidaturas no âmbito do Quadro Comunitário Portugal 2020	Quais Programas Operacionais o INOVINTER candidatou-se no Quadro Comunitário Portugal 2020?	Caso não seja dito, pode-se perguntar a percentagem de candidaturas aceites
	Especificidades dos Programas Operacionais	Compreender o processo de candidatura a um Programa Operacional	Como se processa uma candidatura aos Programas Operacionais?	
		Conhecer as possíveis diferenças entre as candidaturas aos vários Programas Operacionais	Existem diferenças entre candidaturas aos vários Programas Operacionais? Se sim, quais?	
		Conhecer as possíveis limitações das candidaturas aos Programas Operacionais	Encontra limitações nas candidaturas aos Programas Operacionais? Se sim, quais?	P.e., como é que os Critérios de Acesso, os prazos de candidatura, os públicos-alvo afetam a execução ou planeamento das candidaturas?
	oferta formativa	Organização da oferta formativa	Compreender o processo de leva à definição do Plano de formação Anual do INOVINTER	Como é que esta é definida?
Conhecer que fatores externos, se alguns,			Que fatores influenciam na definição da oferta	Tentar perceber a influência que as Fontes

		influenciam o processo de definição do Plano de formação Anual do INOVINTER	formativa do INOVINTER?	de financiamento têm sobre a oferta formativa
Finalização da Entrevista	Considerações Finais	Saber se o entrevistado tem alguma questão	Não existindo mais questões a fazer, deseja acrescentar alguma informação que considere relevante, ou fazer alguma questão?	
		Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação		
		Agradecer pela participação	Agradecemos toda a informação que nos transmitiu e agradecemos por se ter demonstrado prontamente disponível para a realização da mesma.	
			Obrigada pelo tempo que disponibilizou para a concretização desta entrevista.	

## Apêndice 8 - Transcrição de Entrevista do Leonardo Tigre

Entrevistador: Marco Paz

Entrevistada: Leonardo Tigre (fictício)

Podemos gravar a entrevista?	Marco
Sim.	Leonardo
Esta entrevista decorre do desenvolvimento da minha tese de Mestrado e tem como objetivo ajudar a perceber como funciona, não só, o financiamento do Inovinter mas, também, a relação do mesmo com as suas entidades financiadoras, além de como este afeta a oferta formativa do centro. Para tal, considero o seu testemunho essencial para compreender alguns aspetos relativos à organização, aos seus modos de organização, modos de trabalho e a sua estrutura. Posto isto, existem algumas dúvidas antes de avançarmos?	Marco
Não.	Leonardo
Antes de avançarmos, asseguro ainda que todas as informações proferidas e facultadas não serão reveladas a espaços exteriores ao âmbito do trabalho académico, a fim de proteger a sua identidade. Posto isto, de forma a começarmos, que posição ocupa dentro do INOVINTER?	Marco
A posição que tenho é a de chefia da Unidade de Qualificação.	Leonardo
Que funções estão inerentes a essa posição?	Marco
A matriz funcional é enorme, é muito extensa, mas genericamente tem a ver com a coordenação dos aspetos relativos da formação, desde o plano, a orientações, legislação, tem também o centro qualifica englobado e... e pronto, é um bocado a coordenação de todo o processo de formação, desde o início ao fim, gerido aqui pela unidade de qualificação, sendo que a minha tarefa é coordenar, monitorizar, acompanhar, controlar e dar meios para que a equipa possa desenvolver as suas funções da melhor forma possível.	Leonardo
E qual é que foi o teu percurso profissional dentro do Inovinter até ao momento?	Marco
Eu entrei para o INOVINTER, inicialmente, como técnico superior, mas a posição que estava em causa quando integrei, em 2019, este projeto, era o de chefia deste departamento. Desde então estou cá.	Leonardo
Estás no INOVINTER desde 2019, certo?	Marco
Sim.	Leonardo
Nestes 4 anos de experiência no centro, como é que descreverias, sucintamente, o INOVINTER?	Marco
O Inovinter... podemos ir de várias maneiras... a parte legal, um centro protocolar de gestão participada, protocolo entre o IEFP e a CGTP, tem um âmbito de intervenção nacional, se bem que Portugal Continental. Tem presença desde Norte, Braga... passando por aí a fora até Vila Real de Santo António, futuramente Tavira, e é um centro de competências transversais, a nossa oferta formativa não é especializada como outros centros de formação, é formação transversal que vem muito da nossa dispersão geográfica. São contextos diferentes, territórios diferentes, e nas próprias candidaturas isso nota-se, os critérios são diferentes em algumas, outras não. Depois, da outra forma, o INOVINTER, além de ser um centro de formação profissional com estas	Leonardo

competências, também desenvolve uma série de projetos de cooperação, maioritariamente com os PALOP, também projetos europeus, com já uns toques de projetos internacionais, nestes consórcios já começaram a aparecer outros países, e nós participamos também no âmbito da formação, da realização de estudos, de toolkits, por ai a fora. Sendo assim, o INOVINTER é tudo isto e mais uma quantidade enorme de coisas.	
Tu falaste aí das candidaturas. O INOVINTER desenvolve uma série de projetos no âmbito dos Programas Operacionais. Consegues-me descrever o que são os Programas Operacionais?	Marco
Os Programas Operacionais são medidas, muito associadas ao desenvolvimento de políticas europeias e financiamento europeu, embora seja discutível, são uma tentativa de equilibrar as diferenças que existem de ritmos de desenvolvimento dos diversos países. No caso de Portugal, existem diferentes Programas Operacionais, associados ao Fundo Social Europeu, e se estivéssemos aqui a explicar cada um dos ramos, estaríamos a falar uma tarde inteira, mas estes servem para tentar reduzir estas desigualdades dos diferentes países e, além disto, para incentivar ao desenvolvimento, sendo a formação uma das áreas, a Capacitação uma das áreas muito importantes para o desenvolvimento dos países e para a Educação, daí a existência destes mecanismos de financiamento, uns a 100%, outros em menor percentagem, depende da região. Mas têm como objetivo estes dois grandes, outros também, mas para mim estes dois como principais, tentar reduzir as desigualdades entre os países e apoiar o acelerar do desenvolvimento.	Leonardo
E dentro do... ou seja, cada um dos Programas Operacionais desenvolvem-se dentro dos Quadros Comunitários, este último sendo o Portugal 2020, que já deveria ter acabado, mas que dado a pandemia foi alargado mais uns anos, quais é que foram os Programas Operacionais que o INOVINTER se candidatou neste último Quadro Comunitário?	Marco
Olha... posso falar pela minha presença, geralmente a ativação deste tipo de candidaturas ou a participação nas mesmas, vem no quadro da própria tutela do IEFP. O IEFP, acho que sabes, deve ser o maior consumidor de Fundos Comunitários no país, acho que é o maior mesmo, e então o que é que acontece, o IEFP tem os alertas, nós também vamos tendo, obviamente, tem os alertas e envia-nos as informações para nos candidatarmos. Sendo que a grande prioridade vai muito no sentido daquelas regiões que o desenvolvimento está de acordo com os critérios das NUTS e etc., estão menos desenvolvidas. Acabam por ser a Região Norte, a Região centro e o Alentejo. Ficando de fora Lisboa e o Algarve. Lembrar que o PorNorte, o CrescAlgarve, o PorLisboa, por aí a fora, ainda apanhei estes programas. Apanhei ainda o POCH, o POISE, e em termos europeus acabam por ser estes. Participamos, embora que indiretamente, em medidas fora dos Programas Operacionais, tem a ver com os AMIFES, que nós temos projetos ligados à questão das migrações, em alguns dos nossos consórcios, nós participamos, não como proponentes, mas também são fundos que estão sobre a tutela da Comissão Europeia. Temos o FAMI, Fami é o AMIF ao contrário, FAMI a tutela é nacional, Ministério da Administração Interna, alto comissariado para as migrações, AMIF é tutela da Comissão Europeia e o orçamento é negociado lá, tem dotações de verbas bem maiores, mas é diferente.	Leonardo
Ok. O AMIF...	Marco
O AMIF que é Comissão Europeia e o FAMI que é português.	Leonardo
Ok, desconhecia isto.	Marco

E há mais uma série deles que nós não participamos.	Leonardo
E como é que... acredito que seja a Unidade de Qualificação que trata das candidaturas aos Programas Operacionais, pelo menos de uma parte... mais técnica.	Marco
Sim, mais ou menos. O processo das candidaturas... se calhar era essa a questão que me ias colocar, desculpa, força.	Leonardo
Exatamente, como é que se processa uma candidatura a um Programa Operacional? Sabendo que pode haver diferenças entre as candidaturas aos vários programas, de forma geral, como é que se processam?	Marco
Diferenças em termos do processo, não existem grandes diferenças. Em termos, depois daquilo que são os critérios, vão sendo ajustados consoante aquilo que são a região. As candidaturas, como eu já disse, podem surgir de duas maneiras: os avisos vêm via IEFP ou nós detetamos, e geralmente quem deteta... não é bem claro, no passado era a Unidade de Gestão, e continua a ser um bocado a Unidade de Gestão, mas é uma parceria entre eles e a Unidade de Qualificação. No passado, a Unidade de Gestão detetava estes alertas e alertava a Unidade de Qualificação, e depois nós, em conjunto, desenvolvíamos a candidatura. A parte financeira, a Unidade de Gestão, a parte de execução física, referenciais, ações de formação, etc., eramos nós que depois avançávamos, até porque depois cada uma destas candidaturas têm critérios próprios. Imagina, desempregados, que residem naquele conselho, naquela região, naquela NUT, difere um bocadinho depois consoante o impacto que querem ter nos diferentes territórios. Imagina, o que é a conceção da parte de execução, a Unidade de Qualificação, procurar taxas de desemprego, tecido económico, perceber o contexto da região, é Unidade de Qualificação com a ligação aos polos. Quem está no terreno são os polos. Atenção, polos, qual é a caracterização da vossa região? É esta, é esta. Tanto que tu depois vais-te apercebendo, em termos daquilo que é a formação no território, temos, por exemplo, o Alentejo muito vocacionado para o Bar, para o Restaurante, para o Turismo; temos a região centro muito ligada aos Serviços, aos Recursos Humanos, com a parte financeira, e temos o Norte, muito ligado ao Turismo, mas em áreas mais financeiras. São sobretudo comportamentais e financeiras. Isto acontece, principalmente, porque vêm dos próprios diagnósticos, vêm dos próprios territórios, estes diagnósticos podem vir de uma série de elementos diferentes, desde logo: informações das CCDRs, do PorData, do Instituto Nacional de Estatística, das Camaras Municipais que fazem também uma caracterização das suas regiões, nós agarramos nessa informação toda e depois construímos as candidaturas. Vendo o que é que é, bem, estas são as mais ajustadas para esta candidatura, vamos ativar e avançamos. Se bem que tu também conheces, isto também acontece de forma espontânea. Nós já temos, neste momento, estamos quase a concluir o plano para 2024, imagina que no início do ano aparece uma candidatura para esta área, temos duas hipóteses: ou vamos ao plano e vemos se para aquela área temos ações; se não tivermos, alteramos o plano, se for, obviamente, interessante para o INOVINTER, e quando digo interessante... é, muitas vezes, tem que ser porque o IEFP diz que sim, e nós ajustamos o plano a essa realidade.	Leonardo
Até porque o plano tem que ter essa...	Marco
Essa dinâmica, essa elasticidade, sim. E depois temos aquelas candidaturas retroativas, uma candidatura que está a ser lançada hoje mas que pode envolver ações do ano passado, e temos que agarrar as ações do ano passado, coloca-las na candidatura e começar a trabalhar.	Leonardo

Por acaso o Frederico Enguias já me tinha falado dessas candidaturas. Isso foi algo que aconteceu devido à pandemia, certo?	Marco
Eu não tenho a certeza. Antes da pandemia acho que tivemos um caso semelhante. Muitas vezes tem a ver, também... eu não tenho a certeza, estou aqui a falar de forma... intuitiva. Mas acho que tem a ver com a execução dos fundos. Das verbas que estão dotadas para uma determinada área e depois há necessidade de executar verbas. E essa retroatividade permite ir buscar mais coisas a prazo e executá-las.	Leonardo
Vocês recebem o aviso de uma candidatura, seja por parte do IEPF ou detetado por vocês mesmos, o primeiro passo é ver, no plano de formação, se existe alguma coisa que encaixe...	Marco
Reunimos, as duas unidades reúnem, para perceber o que está no plano que possa ser integrado nos critérios da candidatura, sendo possível integrar, integramos alguma formação, se não for possível, tentamos ajustar o plano para corresponder aos critérios que estão nas candidaturas. Depois o que é que nós fazemos, é todo o processo de escrita e construção da candidatura. Neste ponto, a Unidade de Qualificação é quem escreve maior parte dos textos, textos de caracterização territorial e diagnóstico. Tudo o que é parte financeira, elementos financeiros, são a Unidade de Gestão que os compõe. No passado tínhamos uma pessoa que fazia a ponte entre os dois, mas já se reformou. Agora temos duas pessoas que fazem estas pontes, uma na Unidade de Qualificação e outra na Unidade de gestão. Atualmente sou eu e uma colega que fazemos a escrita. Ou seja, enviamos os textos, alguém vai ao Balcão2020 e colocava nos formulários todos os textos das candidaturas.	Leonardo
O Balcão2020 é uma plataforma online para a submissão das candidaturas?	Marco
É. Para a submissão e para a prestação de contas, é tudo feito lá. Quando eles nos fazem os pedidos de evidências, as auditorias, é lá que carregamos todas as informações. Contratos de formadores, precisamos deste contrato, deste e daquele. Do formando, necessitamos do mapa de assiduidades e das declarações do IEPF em como estão desempregados, que é para se certificarem, de facto, que os critérios estão a ser cumpridos, com os desempregados de longa duração, porque depois eles vão aferir se bate certo com os critérios da candidatura. Se tudo bater certo, financiado a 100%. Se não, se houver alguma diferença, que às vezes acontece, sei lá, às vezes não podemos arrancar uma turma por causa daquele número mínimo de formandos para o arranque, há a necessidade de completar uma turma, e nós não conseguimos completar a turma por causa das especificidades de um ou dois formandos, ou porque não conseguimos arranjar formandos suficientes com aquelas características, temos que meter lá indivíduos que sabemos, à partida, que não encaixam nos critérios da candidatura. O que fazemos é uma prestação de contas e retiramos essas pessoas.	Leonardo
Fala-me um pouco sobre essa plataforma, fiquei interessado. Vocês sabem de antemão quais são todos os documentos que têm que entregar? Isso vem o aviso de candidatura ou é a plataforma que vos diz? Ou ambos?	Marco
Não, no aviso vem lá tudo. E depois não difere muito, a experiência vem-nos dizer que não difere muito de candidatura para candidatura. Mas no aviso, está lá. Os critérios é que são específicos. Imagina, região centro, as áreas são estas. Para além das áreas que estão aqui, imagina, nós temos... é para desempregados de longa duração. Neste concelho, para aferir isso tudo, eles vão ao contrato, à ficha de inscrição, ao documento de identificação, pedem esses elementos todos e fazem esse cruzamento. Como há outros de âmbito	Leonardo

mais regional, mais local, mais sectorial, há algumas... estava-te a dizer, é para esta área, apoio ao serviço, houve aí uma altura que havia uma candidatura que tinha a ver com a, com a ligação do centro Qualifica, logo a seguir À pandemia ou durante a pandemia, as pessoas que estavam nos lares, havia a necessidade de elas fazerem algumas tarefas que tinham que ter certificação numa área específica, no apoio à sanidade ou algo assim, e lançou-se candidatura para aí. Nós fizemos uma candidatura conjunta, o INOVINTER, na altura, salvo erro, o CESP, e lançamos para várias regiões. Mas vem lá tudo escrito no aviso, os critérios.	
Quando estavas a dizer que com a experiência acabava por não haver grande diferença, isso é entre programas? Ou entre candidaturas?	Marco
Naquilo que é a matriz das candidaturas. Elas têm âmbitos diferentes. Mas aquilo que é a arrumação, a matriz, a prestação de contas, eles são muito idênticos, não diferem muito.	Leonardo
Não sei se me consegues dizer, agora assim de repente, mas quais é que são os documentos que são necessários recolher e inserir para a candidatura? Na fase de construção da candidatura e na fase de monitorização.	Marco
Na fase inicial tens que enviar declarações de não dívida da tua organização, de não dívida às finanças, à segurança social, o pacto social, a constituição...	Leonardo
E isso vem tudo no aviso?	Marco
Isso vem tudo no aviso, sim. Se não vier do aviso, faz parte do código de contratação... quando entregamos este tipo de candidaturas, como somos uma entidade semipública, se é que se pode chamar assim, as regras para esta área são estas. É a mesma coisa como se tu queres contratar alguém, e aquele processo de consulta, anda muito à volta disto. Nós temos um regime específico, mas geralmente está no aviso, o que tens que entregar.	Leonardo
Entre candidaturas dos vários programas operacionais, existem, a nível da construção, não encontras grandes diferenças? Não estou a falar em questões específicas.	Marco
Aquilo que é o processo, não, não há. Quando digo o processo, é a forma como nós fazemos. Recebemos o aviso e damos andamento à coisa. Depois com os critérios, de acordo com o impacto que é pretendido ter nas regiões, é que vão diferindo alguns critérios, alguns querem atingir uma determinada área. No Alentejo, provavelmente muito focado no turismo, no desenvolvimento económico, são essas áreas que são dadas primazia. Depois podem abranger, ou não, imagina, Vidas Ativas, aprendizagens para os CETS, formação Modelar. Estas candidaturas são para os EFAs, esta faz Aprendizagens, esta, a candidatura que te estava a dar como exemplo, foi para formação Modelar.	Leonardo
E, pela tua experiência, tu encontras alguma distância entre aquilo que é, aquilo que eles dizem que é necessário entregar e aquilo que depois é realmente necessário entregar?	Marco
Estás a falar em que aspeto?	Leonardo
De documentação, de resultados...	Marco
De documentação é chapa cinco. São aqueles os critérios, é aquela documentação que tem de ser entregue, se não for entregue a candidatura não é aprovada, simples. Se os critérios não forem cumpridos, os objetivos da candidatura não são observados é há duas possibilidades: ou os objetivos são cumpridos parcialmente e há um corte; ou os objetivos não são cumpridos de todo e se já houver verbas entregues, depois tem que se devolver essas verbas. Nunca nos aconteceu, lá está, mas os critérios, depois, nós também definimos.	Leonardo

Eles dão-nos uma margem, “têm que ter entre 60 a 80% de pessoas certificadas”, e nós temos dentro dessas balizas.	
Ou seja, eles assumem que, imaginemos, uma candidatura que envolve um numero de pessoas, um dos objetivos seria que 80% acabem o curso com certificação?	Marco
Sim, há critérios. Em algumas candidaturas, há critérios com esses objetivos. Inclusive, nos últimos tempos, há candidaturas que vão ainda mais longe. E daqui para a frente, prevejo que isso será mais comum, que é, candidaturas que não só têm uma percentagem mínima de pessoas que devem acabar com certificação, como uma percentagem mínima de pessoas que devem ficar empregadas na área após a candidatura num certo espaço de tempo. Há uma preocupação, já de há algum tempo para cá, mas agora mais ainda, mas a ligação da formação na capacitação para o emprego. Nós já medimos, mais ou menos, esses índices, aquando da análise de dados. Nós conseguimos ver, através dos questionários, após 6 meses, as pessoas que estão empregadas ou não. Mas nas candidaturas já começa a ser pedido.	Leonardo
Como é que tu, enquanto parte do INOVINTER, vê esse tipo de critérios? Que um dos critérios, um dos objetivos, aliás, da candidatura seja que uma certa percentagem de indivíduos esteja empregada passados x meses, sendo que isso não... não quero usar a palavra responsabilidade, mas depende diretamente do INOVINTER.	Marco
Não depende diretamente, obviamente. Mas há aqui uma questão que é a intervenção dos centros de formação, sejam eles do IEFP ou de gestão participada, em termos de territórios. Ninguém melhor do que as delegações do IEFP, ou esta estrutura dos polos do INOVINTER, para compreender melhor o contexto da região. Estes polos, estas delegações, devem ter uma ligação muito forte ao tecido empresarial da região, perceber que industria é que tem, que parcerias e protocolos é que tem, que necessidades existem naquela região. Metalomecânica, precisamos de 100 soldadores, ou gente ligada à área. Muito provavelmente, se abrires um curso dentro desta área, vais ter uma taxa de emprego elevada. Não depende totalmente do centro, nem da empresa, porque o formando pode chegar ao final do curso e dizer que afinal não quer aquela área. Acontece muitas vezes. Mas o indicador é, obviamente, muito interessante. Perceber qual é o impacto que estamos a ter naquele território, naquela região. E a ligação que tem, depois, com as taxas de emprego, eu vejo como um critério que deva ser constantemente monitorizado. Tenho é algumas reservas quanto à bonificação, ou não, que deva ter nas candidaturas. Mas isto está tudo alicerçado num bom diagnóstico, numa boa ligação das delegações do IEFP e do INOVINTER, que têm que ter à região.	Leonardo
Tendo tudo isso em conta, quais é que são as limitações que tu encontras nas candidaturas aos programas operacionais?	Marco
Olha, por vezes há critérios que nós não percebemos totalmente. As candidaturas surgem, ou devem surgir, de um processo de concertação. Não surgem do nada, não é? Olha, vamos enviar 100 mil euros para aquele setor daquela região. Não. Tem que abrir um processo, uma auscultação, um diagnóstico prévio. Pode haver aqui diversos fatores, ou até mesmo de estarem não totalmente ajustados ou alinhados com as estratégias das próprias regiões, pode haver um desfasamento. E aquelas candidaturas, na nossa perceção, provavelmente não terem um impacto desejado na região. Mas isto coloca-se com uma série de outras questões. O IEFP tem um documento que tem a ver com as saídas prioritárias para cada uma das regiões. A ANQEP, com o SANQ,	Leonardo

<p>também tem aquele sistema, também tem lá aquela informação toda com as saídas prioritárias para cada região. Algumas vezes, as coisas não batem totalmente certo. Também há todo o regime burocrático de prestação de contas, pode ser muito complexo. E para além de ser complexo, muitas vezes até desincentiva as organizações a participarem. As grandes organizações, não. O IEFP e grandes centros de formação, não. Mas eu acredito que existam organizações mais pequenas, ou de outra tipologia, que não concorram, porque o processo acaba por ser muito complexo. E hoje em dia o escrutínio também é muito elevado, tem que ser muito elevado, porque são fundos públicos, têm que ser claros, escrutinados, tem que haver transparência. Mas vou-te dar um exemplo. O INOVINTER, por causa da sua personalidade jurídica, não pode ter formadores ou mediadores internos. Um dos critérios, para estas candidaturas, é que limita a contratação de pessoas para prestação de serviços para as candidaturas, mais precisamente formadores e mediadores. Há uns tempos, houve um auditor de um Programa Operacional que nos disse “o INOVINTER vai ser cortado nesta candidatura porque não pode fazer este tipo de contratação”. Nós tivemos que explicar qual é a nossa personalidade jurídica. Qual é que é a tutela. E, inclusivo, o que eu disse num dos telefonemas que eu fiz com essa auditora, é que não é o INOVINTER que vai ser cortado, porque estas verbas não vêm para o INOVINTER, vão para o IEFP. E remeti para esclarecimentos do IEFP e eles depois ligaram a pedir desculpa. De facto, lá está. Quando se fizeram os critérios, deixaram-se de fora algumas destas realidades, como os centros de Gestão Participada. E depois quando queremos levar as coisas muito à risca, acabamos por não perceber, alguém idealizou o processo, a candidatura, os critérios, mas a ligação à realidade acaba por ser desfasada.</p>	
<p>Por exemplo, eu lembro de ver um aviso de candidatura, e reparei que desde a emissão do aviso até à data-limite para a candidatura, não era assim tanto tempo quando isso. Era um mês. Esse costuma a janela normal de candidatura?</p>	Marco
<p>Sim. Estes Programas Operacionais, o POCH, o POISE, o prazo costuma ser muito curto. O que é que o IEFP tem adotado ultimamente, de forma a poder atalhar as coisas? Constrói grande parte do formulário. Não sei se foi 2020 ou 2021, saiu um aviso de candidatura e começamos a trabalhar nela. Fomos trabalhando e, de um momento para o outro, para ai a 5 ou 6 dias do final da candidatura, o IEFP mandou-nos os formulários quase pré-preenchidos. Mas foi um trabalho interessante, não foi um trabalho perdido. Nós fomos ao concreto de perceber as taxas de desemprego, até na altura, foi o processo mais complicado, de cada um dos concelhos do Alentejo. Mas o prazo... é uma das questões que eu tinha apontado. Organizações mais pequenas acabam por ter muitas dificuldades porque o prazo é curto. Têm que ter um departamento suficientemente ágil para dar resposta a estas questões. É correr contra o tempo, sendo que os centros de formação, têm os anos, têm o trabalho e planificado e quando as candidaturas surgem, têm que se correr atrás do prejuízo, sendo que depois há trabalho que tem que ser recuperado. Se calhar seria interessante ter estes pré-avisos com maior antecedência. Ter alguém, um departamento, acho que em alguns centros até existe, departamento de inovação e candidaturas. Em Itália, num parceiro nosso, eles têm um departamento mesmo de internacionalização. E esse departamento tem, gestores de projeto que estão constantemente a monitorizar o que há de candidaturas, depois submetem as candidaturas e acompanham a execução. Nós temos muitas limitações de contratação, em Portugal e no INOVINTER mais especificamente. Não sei como funciona em Itália, mas seria muito interessante</p>	Leonardo

<p>termos, nestes centros de formação, equipas especializadas nesta área. Departamentos. Podem estar na Unidade de Gestão, podem estar na Unidade de Qualificação, podem ser autónomas, mas ter um gabinete de estudos e projetos.</p>	
<p>Uma das coisas que nós falámos foi, dentro dos Programas Operacionais, que vocês tentam sempre adaptar as candidaturas aquilo que é a vossa oferta formativa. Como é que esta é definida?</p>	Marco
<p>A oferta formativa, embora o diagnóstico esteja, neste momento, num processo de melhoramento, acho que é um processo constante e que deve ser constante, fruto dos acontecimentos que nós temos visto, uma pandemia de repente, a formação passe de presencial para a distância. Depois umas formações que eram práticas tivemos que substituir por outras. Depois a guerra na Ucrânia. Por ai a fora. Aumento do custo de vida. De um momento para o outro, numa região, há necessidade de dar resposta a uma determinada área... O diagnóstico surge de um trabalho que os polos desenvolvem, de uma forma descentralizada, no terreno. A Unidade de Qualificação tem a função de, numa determinada altura do ano, fazer o seguinte, enviar “atenção, comecem a construir os elementos”, até costume ser eu a fazer isso, eu e o diretor, nós, com base naquilo que é o orçamento que prevemos ter disponível, nós dizemos “neste orçamento cabe x ações daqui, dali, desta modalidade, daquela”, distribuímos pelos polos e dizemos “isto é meramente indicativo”. Depois fazemos outra coisa, quase ao mesmo tempo. Que é dotar os polos de ferramentas concretas, que eles podem procurar informação para aprofundar conhecimentos sobre as regiões e territórios onde estão inseridos. Isto está muito ligado às delegações regionais, norte, centro e sul. O diagnóstico é baseado nesta informação, procurar, lá está, como estava a dizer, no PorData, no INE, nas CCDR, perceber quais são as tendências, o que é que está a crescer, o que devemos apostar, depois, obviamente, vamos buscar as saídas prioritárias do IEF, do SANQ e, por último, as orientações do IEF. IEF pode dizer “este ano vamos apostar forte nos Ativos Desempregados”, ou “este ano é um ano onde devemos privilegiar os Desempregados de Longa Duração”. Eles não dizem isto diretamente, mas vão dando pistas. Num ano de pandemia, em que a formação à distância tornou-se preponderante, estes são os referenciais, temos aquela iniciativa InPut, que é trazer a informática, ou estas competências mais tecnológicas, a alguns das referências. Nós fomos oscilados sobre um dos referenciais, que tem a ver com o apoio à geriatria, e eles de um momento para o outro dizem, olhem há aqui 3 ou 4 referenciais, nós vamos introduzir competências digitais, devemos apostar nisto. Acho que é o Jovem + Digital, uma baliza entre os 18 e 35 anos, nós temos muita dificuldade em trabalhar esses públicos, ou então outros programas. Na altura do COVID, o que é que houve? Apoio às empresas. Com cheques formação, com formação nos layoffs, isto tudo num plano, depois é tudo complexo gerir isto. O que nós fomos fazendo foi alterando. Mas juntando toda esta panóplia de informações, conseguimos construir o plano para o ano seguinte. Depois a seguir é validado pelas delegações regionais, neste momento é todo carregado num software, antes era um ficheiro. Quando ele vem para aqui, nós vemos como ele está, a Unidade de Qualificação dá um toque nas questões que estejam menos bem carregadas, e vai para validação do diretor que aprova o plano que está pronto para no ano a seguir arrancar.</p>	Leonardo
<p>Tenho aqui duas questões a partir disto que disseste. A primeira é, o processo de construção do Plano de formação é completamente descentralizado. Cada</p>	Marco

Polo constrói o seu Plano de formação e depois há um processo de juntar todos os Planos que faz o Grande Plano de formação do INOVINTER?	
Certo. Os polos apresentam, inclusive, faltou-me aqui dois ou três elementos que são importantes que são os questionários. Que são os questionários aos formandos, aos formadores e os questionários do site. No site as pessoas também dizem o que é que querem, que saídas é que gostavam de ter. E as parcerias. Tu, quando tens parcerias do terceiro setor e depois estabelececes fundação e planos de formação com essas parcerias que podem não estar ajustadas porque tens as saídas prioritárias do IEFP. Mas tu tens aquela parceria e deves dar seguimento e é um bocadinho neste jogo que tens que desenvolver o teu plano e justificando, obviamente. Olhem, nós não estamos a apostar nesta área porque temos estas parcerias muito importantes, que contribuem para a empregabilidade na região, Misericórdias, Câmaras Municipais, geralmente são os grandes empregadores das regiões, nós temos planos com estas organizações. Então lá está, quando nasce um bocadinho nesta ótica, local, depois regional, nós agarramos nessa informação toda e compilamos num Master Plan, num plano todo que é arbitrado. Acho que é esta forma que faz sentido, não me faz sentido desenharmos um plano centralmente, com informações não concertadas, desligadas do território, e acho que perdes o contributo enorme dos polos que trabalham no dia a dia nas regiões com as suas parcerias, fazerem o plano subir.	Leonardo
E uma segunda pergunta seria, tu referiste, pelo menos que eu tenha percebido, que existem dois momentos em que o IEFP... influência, vá, aquilo que é o plano. Que é a partir do documento das saídas prioritárias e depois um outro que seriam a partir das tais pistas.	Marco
A partir de Agosto... final de Julho, Agosto, o IEFP envia o Orçamento. Até então nós tivemos a trabalhar com um orçamento hipotético. Nós só sabemos, no concreto, quando o IEFP nos diz “o orçamento é este”, e dá um documento mais ou menos de...	Leonardo
O Orçamento para o ano a seguir?	Marco
Sim. E vem um documento com umas orientações genéricas. Sobre aquilo que devem ser as atividades a desenvolver. E é um bocadinho, é ai que condiciona, não é. Quando esse documento vem, nós temos muito pouco tempo para submeter o Plano de formação. Mas como já estamos a trabalhar desde Abril/Maio, quando em Agosto nos pedem, 15 dias depois para enviarmos o plano, nós já temos o trabalho quase feito. Se nos cortarem o orçamento, nós cortamos forçamos. Se nos reforçarem o orçamento, nós revemos o plano em alta. É como rever a inflação em alta ou em baixa, as taxas de juro em alta ou em baixo. Porque grande parte do trabalho já está feito, que é o diagnóstico, que o plano mais ou menos indicativo. Depois, quando vem o concreto, que é “está aqui o dinheiro que vocês vão ter disponíveis para o ano que vem e nós queremos mais ou menos estas áreas”, nós ajustamos rapidamente. Se deixássemos tudo para a última, íamos correr atrás do prejuízo durante 15 dias.	Leonardo
Pois, eu ia-te pedir para conferires se o número de dias que disseste é o correto porque 15 dias parece-me... pouco, muito pouco.	Marco
Posso ver... deixa ver se tenho aqui. O plano de 2023... ora, mandaram a 5 de agosto... tem a ver com Orçamento, lá está. A data-limite para a apresentação do Orçamento foi a 18 de agosto. O Orçamento está intimamente ligado à formação. Nós vimos isso que uma coisa liga com a outra. Quando tu tens um prazo até 18 de agosto para submeter o Orçamento, o plano tem que estar	Leonardo

<p>fechado. Daí, última semana de julho. Mais ou menos... deixa-me ver, já agora, aproveito e vejo... onde é que mais o ano passado...</p>	
<p>É um período, mais ou menos, de duas ou três semanas.</p>	Marco
<p>Sim, é um período de duas ou três semanas. E, sejamos honestos, um diagnóstico feito em duas ou três semanas é um diagnóstico que não pode estar bem feito. A não ser que faças as coisas tipo mais do mesmo. “Olha vou fazer o mesmo que o ano passado”, vais lá, carregas o mesmo do ano passado e segue. Mas depois nas auditorias perguntam-nos, né? Olha, porque é que escolheram esta saída? Porque é que escolheram este curso? E depois temos que responder.</p>	Leonardo
<p>Não existindo mais questões a fazer, deseja acrescentar alguma informação que considere relevante, ou fazer alguma questão?</p>	Marco
<p>Não.</p>	Leonardo
<p>Agradecemos toda a informação que nos transmitiu e agradecemos por se ter demonstrado prontamente disponível para a realização da mesma. Obrigada pelo tempo que disponibilizou para a concretização desta entrevista.</p>	Marco

## Apêndice 9 - Grelha de Análise de Entrevista do Leonardo Tigre

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unidade de Registo
Caracterização	Caracterização do Entrevistado	Posição dentro do INOVINTER	chefia da Unidade de Qualificação.
		Funções dentro do INOVINTER	tem a ver com a coordenação dos aspetos relativos da formação, desde o plano, a orientações, legislação, tem também o centro qualifica englobado e... e pronto, é um bocado a coordenação de todo o processo de formação, desde o inicio ao fim, gerido aqui pela unidade de qualificação, sendo que a minha tarefa é coordenar, monitorizar, acompanhar, controlar e dar meios para que a equipa possa desenvolver as suas funções da melhor forma possível.
		Percurso profissional dentro do INOVINTER	Eu entrei para o INOVINTER, inicialmente, como técnico superior, mas a posição que estava em causa quando integrei, em 2019, este projeto, era o de chefia deste departamento. Desde então estou cá.
	Caracterização da Organização	Descrição da Organização	O Inovinter... podemos ir de várias maneiras... a parte legal, um centro protocolar de gestão participada, protocolo entre o IEFP e a CGTP, tem um âmbito de intervenção nacional, se bem que Portugal Continental. Tem presença desde Norte, Braga... passando por aí a fora até Vila Real de Santo António, futuramente Tavira, e é um centro de competências transversais, a nossa oferta formativa não é especializada como outros centros de formação, é formação transversal que vem muito da nossa dispersão geográfica. São contextos diferentes, territórios diferentes, e nas próprias candidaturas isso nota-se, os critérios são diferentes em algumas, outras não. Depois, da outra forma, o INOVINTER, além de ser um centro de formação profissional com estas competências, também desenvolve uma série de projetos de cooperação, maioritariamente com os PALOP, também projetos europeus, com já uns toques de projetos internacionais, nestes consórcios já começaram a aparecer outros países, e nós participamos também no âmbito da formação, da realização de estudos, de toolkits, por ai a fora. Sendo assim, o INOVINTER é tudo isto e mais uma quantidade enorme de coisas.

Programas Operacionais	Caracterização dos Programas Operacionais	Descrição dos Programas Operacionais	Os Programas Operacionais são medidas, muito associadas ao desenvolvimento de políticas europeias e financiamento europeu, embora seja discutível, são uma tentativa de equilibrar as diferenças que existem de ritmos de desenvolvimento dos diversos países. No caso de Portugal, existem diferentes Programas Operacionais, associados ao Fundo Social Europeu, estes servem para tentar reduzir estas desigualdades dos diferentes países e, além disto, para incentivar ao desenvolvimento, sendo a formação uma das áreas, a Capacitação uma das áreas muito importantes para o desenvolvimento dos países e para a Educação, daí a existência destes mecanismos de financiamento, uns a 100%, outros em menor percentagem, depende da região. Mas têm como objetivo estes dois grandes, outros também, mas para mim estes dois como principais, tentar reduzir as desigualdades entre os países e apoiar o acelerar do desenvolvimento
		Programas Operacionais a que o INOVINTER se candidatou no Portugal 2020	geralmente a ativação deste tipo de candidaturas ou a participação nas mesmas, vem no quadro da própria tutela do IEFP. O IEFP, acho que sabes, deve ser o maior consumidor de Fundos Comunitários no país, acho que é o maior mesmo, e então o que é que acontece, o IEFP tem os alertas, nós também vamos tendo, obviamente, tem os alertas e envia-nos as informações para nos candidatarmos. Sendo que a grande prioridade vai muito no sentido daquelas regiões que o desenvolvimento está de acordo com os critérios das NUTS e etc., estão menos desenvolvidas. Acabam por ser a Região Norte, a Região centro e o Alentejo. Ficando de fora Lisboa e o Algarve. Lembrar que o PorNorte, o CrescAlgarve, o PorLisboa, por aí a fora, ainda apanhei estes programas. Apanhei ainda o POCH, o POISE, e em termos europeus acabam por ser estes.
	Candidaturas aos Programas Operacionais	financiamento do INOVINTER por parte dos Programas Operacionais	São aqueles os critérios, é aquela documentação que tem de ser entregue, se não for entregue a candidatura não é aprovada, simples. Se os critérios não forem cumpridos, os objetivos da candidatura não são observados é há duas possibilidades: ou os objetivos são cumpridos parcialmente e há um corte; ou os objetivos não são cumpridos de todo e se já houver verbas entregues, depois tem que se devolver essas verbas. Nunca nos aconteceu, lá está, mas os critérios, depois, nós também definimos. Eles dão-nos uma margem, “têm que ter entre 60 a 80% de pessoas certificadas”, e nós temos dentro dessas balizas. Não depende totalmente do centro, nem da empresa, porque o formando pode chegar ao final do curso e dizer que afinal não quer aquela área. Acontece muitas vezes. Mas o indicador é, obviamente, muito interessante. Perceber qual é o impacto que estamos a ter naquele território, naquela região. E a ligação que tem, depois, com as taxas de emprego, eu vejo como um critério que deva ser constantemente monitorizado. Tenho é algumas reservas quanto à bonificação, ou não, que deva ter nas candidaturas. Mas

			<p>isto está tudo alicerçado num bom diagnóstico, numa boa ligação das delegações do IEFP e do INOVINTER, que têm que ter à região.</p> <p>Olha, por vezes há critérios que nós não percebemos totalmente. As candidaturas surgem, ou devem surgir, de um processo de concertação. Não surgem do nada, não é? Olha, vamos enviar 100 mil euros para aquele setor daquela região. Não. Tem que abrir um processo, uma auscultação, um diagnóstico prévio. Pode haver aqui diversos fatores, ou até mesmo de estarem não totalmente ajustados ou alinhados com as estratégias das próprias regiões, pode haver um desfasamento. E aquelas candidaturas, na nossa perceção, provavelmente não terem um impacto desejado na região. Mas isto coloca-se com uma série de outras questões. O IEFP tem um documento que tem a ver com as saídas prioritárias para cada uma das regiões. A ANQEP, com o SANQ, também tem aquele sistema, também tem lá aquela informação toda com as saídas prioritárias para cada região. Algumas vezes, as coisas não batem totalmente certo. Também há todo o regime burocrático de prestação de contas, pode ser muito complexo. E para além de ser complexo, muitas vezes até desincentiva as organizações a participarem. As grandes organizações, não. O IEFP e grandes centros de formação, não. Mas eu acredito que existam organizações mais pequenas, ou de outra tipologia, que não concorram, porque o processo acaba por ser muito complexo.</p> <p>Quando se fizeram os critérios, deixaram-se de fora algumas destas realidades, como os centros de Gestão Participada. E depois quando queremos levar as coisas muito à risca, acabamos por não perceber, alguém idealizou o processo, a candidatura, os critérios, mas a ligação à realidade acaba por ser desfasada.</p>
		<p>Funcionamento de uma candidatura a Programas Operacionais</p>	<p>Diferenças em termos do processo, não existem grandes diferenças. Em termos, depois daquilo que são os critérios, vão sendo ajustados consoante aquilo que são a região. As candidaturas, como eu já disse, podem surgir de duas maneiras: os avisos vêm via IEFP ou nós detetamos, e geralmente quem deteta... não é bem claro, no passado era a Unidade de Gestão, e continua a ser um bocado a Unidade de Gestão, mas é uma parceria entre eles e a Unidade de Qualificação. No passado, a Unidade de Gestão detetava estes alertas e alertava a Unidade de Qualificação, e depois nós, em conjunto, desenvolvíamos a candidatura. A parte financeira, a Unidade de Gestão, a parte de execução física, referenciais, ações de formação, etc., eramos nós que depois avançávamos, até porque depois cada uma destas candidaturas têm critérios próprios. a Unidade de Qualificação, procurar taxas de desemprego, tecido económico, perceber o contexto da região, é Unidade de Qualificação com a ligação aos polos. Isto acontece, principalmente, porque vêm dos próprios diagnósticos, vêm dos próprios territórios, estes diagnósticos podem vir de uma série de elementos diferentes, desde logo: informações das CCDRs, do PorData, do Instituto Nacional de Estatística,</p>

		<p>das Câmaras Municipais que fazem também uma caracterização das suas regiões, nós agarramos nessa informação toda e depois construímos as candidaturas. imagina que no início do ano aparece uma candidatura para esta área, temos duas hipóteses: ou vamos ao plano e vemos se para aquela área temos ações; se não tivermos, alteramos o plano, se for, obviamente, interessante para o INOVINTER, e quando digo interessante... é, muitas vezes, tem que ser porque o IEFP diz que sim, e nós ajustamos o plano a essa realidade.</p> <p>E depois temos aquelas candidaturas retroativas, uma candidatura que está a ser lançada hoje mas que pode envolver ações do ano passado, e temos que agarrar as ações do ano passado, coloca-las na candidatura e começar a trabalhar.</p> <p>Mas acho que tem a ver com a execução dos fundos. Das verbas que estão dotadas para uma determinada área e depois há necessidade de executar verbas. E essa retroatividade permite ir buscar mais coisas a prazo e executá-las.</p> <p>Reunimos, as duas unidades reúnem, para perceber o que está no plano que possa ser integrado nos critérios da candidatura, sendo possível integrar, integramos alguma formação, se não for possível, tentamos ajustar o plano para corresponder aos critérios que estão nas candidaturas. Depois o que é que nós fazemos, é todo o processo de escrita e construção da candidatura. Neste ponto, a Unidade de Qualificação é quem escreve maior parte dos textos, textos de caracterização territorial e diagnóstico. Tudo o que é parte financeira, elementos financeiros, são a Unidade de Gestão que os compõe.</p> <p>Ou seja, enviamos os textos, alguém vai ao Balcão2020 e colocava nos formulários todos os textos das candidaturas. Para a submissão e para a prestação de contas, é tudo feito lá. Quando eles nos fazem os pedidos de evidências, as auditorias, é lá que carregamos todas as informações. Contratos de formadores, precisamos deste contrato, deste e daquele. Do formando, necessitamos do mapa de assiduidades e das declarações do IEFP em como estão desempregados, que é para se certificarem, de facto, que os critérios estão a ser cumpridos, com os desempregados de longa duração, porque depois eles vão aferir se bate certo com os critérios da candidatura. Se tudo bater certo, financiado a 100%. Se não, se houver alguma diferença, que às vezes acontece, sei lá, às vezes não podemos arrancar uma turma por causa daquele número mínimo de formandos para o arranque, há a necessidade de completar uma turma, e nós não conseguimos completar a turma por causa das especificidades de um ou dois formandos, ou porque não conseguimos arranjar formandos suficientes com aquelas características, temos que meter lá indivíduos que sabemos, à partida, que não encaixam nos critérios da candidatura. O que fazemos é uma prestação de contas e retiramos essas pessoas.</p>
--	--	---

			<p>no aviso vem lá tudo. E depois não difere muito, a experiência vem-nos dizer que não difere muito de candidatura para candidatura. Mas no aviso, está lá. Os critérios é que são específicos.</p> <p>Neste concelho, para aferir isso tudo, eles vão ao contrato, à ficha de inscrição, ao documento de identificação, pedem esses elementos todos e fazem esse cruzamento</p> <p>Naquilo que é a matriz das candidaturas. Elas têm âmbitos diferentes. Mas aquilo que é a arrumação, a matriz, a prestação de contas, eles são muito idênticos, não diferem muito.</p> <p>Na fase inicial tens que enviar declarações de não dívida da tua organização, de não dívida às finanças, à segurança social, o pacto social, a constituição...</p> <p>Isso vem tudo no aviso, sim. Se não vier do aviso, faz parte do código de contratação... quando entregamos este tipo de candidaturas, como somos uma entidade semipública, se é que se pode chamar assim, as regras para esta área são estas.</p> <p>Aquilo que é o processo, não, não há. Quando digo o processo, é a forma como nós fazemos. Recebemos o aviso e damos andamento à coisa. Depois com os critérios, de acordo com o impacto que é pretendido ter nas regiões, é que vão diferindo alguns critérios, alguns querem atingir uma determinada área.</p> <p>candidaturas que não só têm uma percentagem mínima de pessoas que devem acabar com certificação, como uma percentagem mínima de pessoas que devem ficar empregadas na área após a candidatura num certo espaço de tempo. Há uma preocupação, já de há algum tempo para cá, mas agora mais ainda, mas a ligação da formação na capacitação para o emprego.</p> <p>Estes Programas Operacionais, o POCH, o POISE, o prazo costuma ser muito curto. O que é que o IEFP tem adotado ultimamente, de forma a poder atalhar as coisas? Constrói grande parte do formulário. Não sei se foi 2020 ou 2021, saiu um aviso de candidatura e começamos a trabalhar nela. Fomos trabalhando e, de um momento para o outro, para ai a 5 ou 6 dias do final da candidatura, o IEFP mandou-nos os formulários quase pré-preenchidos.</p> <p>Mas o prazo... é uma das questões que eu tinha apontado. Organizações mais pequenas acabam por ter muitas dificuldades porque o prazo é curto. Têm que ter um departamento suficientemente ágil para dar resposta a estas questões. É correr contra o tempo, sendo que os centros de formação, têm os anos, têm o trabalho e planificado e quando as candidaturas surgem, têm que se correr atrás do prejuízo, sendo que depois há trabalho que tem que ser recuperado. Se calhar seria interessante ter estes pré-avisos com maior antecedência.</p>
oferta formativa	Plano de formação	Construção do Plano de formação	O diagnóstico surge de um trabalho que os polos desenvolvem, de uma forma descentralizada, no terreno. A Unidade de Qualificação tem a função de, numa determinada altura do ano, fazer o seguinte, enviar

		<p>Anual</p>	<p>“atenção, comecem a construir os elementos”, até costume ser eu a fazer isso, eu e o diretor, nós, com base naquilo que é o orçamento que prevemos ter disponível, nós dizemos “neste orçamento cabe x ações daqui, dali, desta modalidade, daquela”, distribuímos pelos polos e dizemos “isto é meramente indicativo”. Depois fazemos outra coisa, quase ao mesmo tempo. Que é dotar os polos de ferramentas concretas, que eles podem procurar informação para aprofundar conhecimentos sobre as regiões e territórios onde estão inseridos. Isto está muito ligado às delegações regionais, norte, centro e sul. O diagnóstico é baseado nesta informação, procurar, lá está, como estava a dizer, no PorData, no INE, nas CCDR, perceber quais são as tendências, o que é que está a crescer, o que devemos apostar, depois, obviamente, vamos buscar as saídas prioritárias do IEFP, do SANQ e, por último, as orientações do IEFP. IEFP pode dizer “este ano vamos apostar forte nos Ativos Desempregados”, ou “este ano é um ano onde devemos privilegiar os Desempregados de Longa Duração”. Eles não dizem isto diretamente, mas vão dando pistas. Mas juntando toda esta panóplia de informações, conseguimos construir o plano para o ano seguinte. Depois a seguir é validado pelas delegações regionais, neste momento é todo carregado num software, antes era um ficheiro. Quando ele vem para aqui, nós vemos como ele está, a Unidade de Qualificação dá um toque nas questões que estejam menos bem carregadas, e vai para validação do diretor que aprova o plano que está pronto para no ano a seguir arrancar. Os polos apresentam, inclusive, faltou-me aqui dois ou três elementos que são importantes que são os questionários. Que são os questionários aos formandos, aos formadores e os questionários do site. No site as pessoas também dizem o que é que querem, que saídas é que gostavam de ter. E as parcerias. Tu, quando tens parcerias do terceiro setor e depois estabelececes fundação e planos de formação com essas parcerias que podem não estar ajustadas porque tens as saídas prioritárias do IEFP. Mas tu tens aquela parceria e deves dar seguimento e é um bocadinho neste jogo que tens que desenvolver o teu plano e justificando, obviamente. Então lá está, quando nasce um bocadinho nesta ótica, local, depois regional, nós agarramos nessa informação toda e compilamos num Master Plan, num plano todo que é arbitrado. Acho que é esta forma que faz sentido, não me faz sentido desenharmos um plano centralmente, com informações não concertadas, desligadas do território, e acho que perdes o contributo enorme dos polos que trabalham no dia a dia nas regiões com as suas parcerias, fazerem o plano subir.</p>
		<p>Fatores que influenciam o processo de</p>	<p>A partir de Agosto... final de Julho, Agosto, o IEFP envia o Orçamento. Até então nós tivemos a trabalhar com um orçamento hipotético. Nós só sabemos, no concreto, quando o IEFP nos diz “o orçamento é este”</p>

		<p>Construção do Plano de formação Anual</p>	<p>E vem um documento com umas orientações genéricas. Sobre aquilo que devem ser as atividades a desenvolver. E é um bocadinho, é ai que condiciona, não é. Quando esse documento vem, nós temos muito pouco tempo para submeter o Plano de formação. Mas como já estamos a trabalhar desde Abril/Maio, quando em Agosto nos pedem, 15 dias depois para enviarmos o plano, nós já temos o trabalho quase feito. Se nos cortarem o orçamento, nós cortamos forçamos. Se nos reforçarem o orçamento, nós revemos o plano em alta. Porque grande parte do trabalho já está feito, que é o diagnóstico, que o plano mais ou menos indicativo. Depois, quando vem o concreto, que é “está aqui o dinheiro que vocês vão ter disponíveis para o ano que vem e nós queremos mais ou menos estas áreas”, nós ajustamos rapidamente. Se deixássemos tudo para a última, íamos correr atrás do prejuízo durante 15 dias. Sim, é um período de duas ou três semanas. E, sejamos honestos, um diagnóstico feito em duas ou três semanas é um diagnóstico que não pode estar bem feito. A não ser que façam as coisas tipo mais do mesmo. “Olha vou fazer o mesmo que o ano passado”, vais lá, carregas o mesmo do ano passado e segue. Mas depois nas auditorias perguntam-nos, né? Olha, porque é que escolheram esta saída? Porque é que escolheram este curso? E depois temos que responder.</p>
--	--	--	---

## Apêndice 10 - Notas de Campo

Data: 19/09/2022	Hora: 14:30	Local: Online via zoom
Intervenientes: Alexandre Teixeira - Unidade de Qualificação; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Paula Pedro - Coordenação Pedagógica Nacional; e Marco Paz		
Tema: Reunião de acolhimento do Estágio Curricular		
Objetivo: Ter um primeiro contacto com a organização em que irá ser realizado o estágio curricular e conhecer os planos que a equipa tem para ele		

- Num ambiente leve e afável, a reunião começou com as apresentações dos participantes, seguido de uma explicação daquilo que são os meus objetivos para o estágio, explanando aquilo que irá ser a minha tese e as suas componentes.
- De seguida, a Paula Pedro tomou as rédeas da reunião, desenvolvendo sobre aquilo que são as ideias existentes para o meu estágio, sendo estas que eu ajude a complementar teoricamente o desenvolvimento e melhoramento do aparelho de Diagnóstico de Necessidades Formativas do INOVINTER, sendo que para o efeito convidou-me para participar numa reunião no dia 21/09, às 14:30, para arrancar com esta questão.
- A parte final da reunião serviu para falar algumas questões formais relativamente ao estágio curricular, assim como para esclarecer algum tipo de dúvidas, sendo que ficou combinado que eu irei estar presencialmente na sede no dia 27/09 para dar o arranque formal ao estágio. A reunião demorou aproximadamente 45 minutos.

Data: 21/09/2022	Hora: 14:30	Local: online via zoom
<p>Intervenientes: João Paulo Borrego - Direção; Alexandre Teixeira - Unidade de Qualificação; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Paula Pedro - Coordenação Pedagógica Nacional; Marco Paz; Hugo Moniz - Coordenação Região Norte e Polo de Braga; Margarida Cardoso - Coordenação Região centro e Polo de Coimbra; Angelina Leirias - Coordenação Região Sul e Polo de Vila Viçosa; Eduardo Parreira - Polo de Lisboa; Cristina Veloso - Polo do Porto; Susana Rolo - Polo de Viana do Castelo; Elisabete Pratas - Polo de Castelo Branco; Catarina Costa - Polo da Guarda; Carolina Farias - Polo da Covilhã; Célia Cegonho - Polo de Vendas Novas; Lúcia Formigo - Polo de Moura; Joaquina Asper - Polo de Beja; e Eduarda Lourenço - Polo de Vila Real de Santo António.</p>		
<p>Tema: Reunião de arranque da equipa de remodelação do Diagnóstico de Necessidades Formativas</p>		
<p>Objetivo: dar o arranque ao processo de remodelação do Diagnóstico de Necessidades Formativas da organização</p>		

- Existe uma vontade, por parte da organização, de remodelar o modelo de Diagnóstico de Necessidades Formativas (DNF) que é usado atualmente. A maior queixa é de que este é, atualmente, visto como uma necessidade para construir o plano anual de atividades, ou seja, algo utilitário e até superficial, e não como algo mais profundo e fiel às reais necessidades de formação das populações que a organização serve.
- Para tal, será implementada uma *taskforce* que terá, como objetivo, construir um modelo e instrumentos de DNF para implementar a partir do ano de 2024. Esta *taskforce* terá que apresentar uma proposta à direção em junho de 2023.
- Já existe uma primeira proposta base para o novo modelo. Esta consiste fazer um diagnóstico aprofundado de três em três anos, sendo que todos os anos irá fazer-se o diagnóstico em cada uma das regiões (Norte, centro e Sul). A equipa de DNF irá ter uma parte fixa que irá apoiar as regiões na recolha e tratamento de dados, e uma parte que irá mudar todos os anos, para integrar as pessoas responsáveis pelas regiões e os polos das regiões. Nesta proposta, é lançada a ideia de ter mais fontes de informação, como uma melhor auscultação das necessidades dos parceiros e *inputs* dos formadores das regiões.
- O INOVINTER tem duas características que dificultam um DNF eficaz: cobre uma enorme área geográfica (praticamente todo o Portugal Continental) e uma enorme abrangência de setor de atividade (tem formação para quase todas as áreas de trabalho).
- Definiu-se que a *taskforce* será composta por: Hugo Moniz; Margarida Cardoso; Eduarda Lourenço; Susana Casimiro; Ana Pisco e Marco Paz. A próxima reunião será em 10/10/2022, às 10:00h.

Data: 27/09/2022	Hora: 09:30	Local: Sede do INOVINTER, Anjos, Lisboa
Intervenientes: Alexandre Teixeira - Unidade de Qualificação; e Marco Paz		
Tema: Ida ao INOVINTER #1		
Objetivo: Ter um primeiro contacto com a organização em que irá ser realizado o estágio curricular e conhecer os planos que a equipa tem para ele		

- O meu primeiro dia de estágio presencial no Inovinter. Cheguei à sede por volta das 9:30, hora combinada previamente com o Alexandre. Ao chegar à recepção da sede, o segurança de serviço informa-me que nem o Alexandre, nem a Susana tinham chegado ainda, sendo que espero cerca de 10 minutos antes que ambos cheguem. Quando isto acontece, subo com ambos para os escritórios do centro que ficam no quarto andar do edifício. Chegando à porta dos escritórios, vejo que a mesma só é aberta a partir da inserção de um código num intercomunicador à direita da porta. Depois de entrarmos, deslocamo-nos ao escritório do Alexandre, uma sala logo à direita da entrada dos escritórios, sendo que para se aceder a esta tem que se passar pelo escritório onde estão a Susana e a Ana Pisco, que partilham a mesma sala. O Alexandre tem um escritório só para ele, com um quadro branco rabiscado com apontamentos, uma mesa, cadeiras e uma máquina de café. É aqui que irei estar quando vier ao Inovinter, pois é aqui que se encontra o PC que irei utilizar quando cá estiver.
- Depois de uma breve conversa, o Alexandre leva-me numa “tour” da sede, apresentando-me os vários departamentos e os vários trabalhadores que integram os mesmos, sempre com imensa simpatia e acolhimento. Pelo caminho, o Alexandre ia falando com os vários trabalhadores sobre assuntos do dia-a-dia da organização, dando atualizações sobre pequenos desenvolvimentos de certas tarefas ou comentando certos aspetos de certos projetos. Esta tour finaliza no gabinete do diretor do Inovinter, João Paulo Borrego, sendo um escritório amplo, com uma mesa grande e vários quadros nas paredes. Acabo por conversar com o João Paulo durante cerca de cinco minutos sobre a natureza do Inovinter enquanto centro de Gestão Protocolar, sendo esta uma conversa bastante informal. Ainda se conversou sobre a necessidade do protocolo de estágio ser assinado o quanto antes, de forma a que o Inovinter pudesse facultar-me uma conta de acesso à Intranet do centro para poder começar a trabalhar “a sério”.
- Depois disto voltamos a subir para o escritório do Alexandre, onde me é apresentado o PC e começo a configurar algumas coisas neste. Enquanto me instalo, o Alexandre acaba por atender dois telefonemas de trabalho rápidos, sendo que nos intervalos vai falando comigo sobre vários aspectos da Organização e comentando possíveis tarefas futuras ou detalhes das mesmas, assim como a natureza do meu estágio.
- Por volta do meio dia arrumo as minhas coisas, despeço-me do Alexandre, da Susana e da Ana e dirijo-me para a saída do edifício.

Data: 10/10/2022	Hora: 10:00	Local: online via zoom
Intervenientes: Marco Paz; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Hugo Moniz - Polo de Braga; Margarida Cardoso - Coordenadora Pedagógica Região centro; e Eduarda Lourenço - Polo de Vila Real de Santo António.		
Tema: Reunião de equipa DNF #1		
Objetivo: Começar a desenvolver o novo modelo de DNF		

- Iniciamos a reunião a horas. Discutimos sobre alguns documentos que tivéssemos em nossa posse que pudessem ajudar ao trabalho que pretendemos desenvolver neste grupo. O pessoal combinou enviar para o resto os documentos que tivessem. Consequentemente, combinou-se também que iria ser criada uma classroom para servir de “base de dados” para os trabalhos.
- Percebemos que também teríamos que proceder à pesquisa de outro tipo de documentos. Dados demográficos, por exemplo. Eu fiquei responsável por fazer uma pesquisa da literatura académica sobre a temática por forma a perceber qual o estado da arte.
- Surgiu a ideia de haver formação interna sobre DNF, é algo a propor à direção.
- Tem também que se recolher todo o material que já existe que seja utilizado, atualmente, para se fazer o DNF e perceber o que pode ser reutilizado e o que é para reformular completamente.
- Muita da reunião foi passada a falar sobre o trabalho que cada um dos polos faz atualmente em relação ao DNF.
- Combinou-se uma nova reunião para 9/11.

Data: 11/10/2022	Hora: 9:30	Local: Sede do INOVINTER, Anjos, Lisboa
Intervenientes: Marco Paz; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Alexandre Teixeira - Unidade de Qualificação		
Tema: Ida ao INOVINTER #2		
Objetivo: Acompanhar os trabalhos diários da organização		

- Quando lá cheguei, por volta das nove e meia, o segurança da entrada reconheceu-me de imediato, tratando-me pelo meu nome (apesar de não lá ir há duas semanas) e indicando-me que o Alexandre e a Susana já se encontravam nos escritórios. Subi pelo elevador, juntamente com uma outra senhora, que me indicou que era necessário segurar na porta do elevador para este funcionar, enquanto comentava que “é o que dá estarmos em instalações temporárias. Estamos cá desde 1998... temporariamente, claro”.
- Quando cheguei ao escritório, não sabendo ainda o código de entrada, toquei à campainha, sendo que me abriram de imediato a porta. Instalei-me no escritório do Alexandre e prontamente comecei a partilhar algumas ideias e informações que recolhi no dia anterior, depois da reunião de DNF, com a Susana.
- Depois disto, desabafei um pouco com a Susana e com o Alexandre sobre o meu estágio, sendo que o facto de ir à Organização uma vez por semana (havendo semanas que não vou por qualquer motivo) e não estar a acompanhar o trabalho diário da Unidade de Qualificação, não está a dar-me a experiência de trabalho que um estágio tradicional me daria. O Alexandre refere, e bem, que os modos de trabalho mudaram com a pandemia e que os estágios têm que acompanhar estas mudanças, uma vez que o estágio curricular que estou a realizar ainda segue uma lógica pré-pandémica. Será algo a discutir com a Organização e com a minha orientadora.
- Depois disto, passei algum tempo a pesquisar mais material e informações referentes ao Diagnóstico de Necessidades Formativas e, por volta da hora de almoço, saí da Organização.

Data:9/11/2022	Hora: 10:00	Local: online via zoom
Intervenientes: Marco Paz; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Hugo Moniz - Polo de Braga; Margarida Cardoso - Coordenadora Pedagógica Região centro; e Eduarda Lourenço - Polo de Vila Real de Santo António.		
Tema: Reunião equipa DNF #3		
Objetivo: Continuar a desenvolver o novo modelo de DNF		

- No início da reunião, começou-se a falar do tema que seria o tema predominante ao longo da mesma: os parceiros e como o INOVINTER interage com eles para definir a sua oferta formativa. Começou-se por perceber que deve ser feito um trabalho, ao longo do ano e não apenas no momento de estabelecer o plano anual de formação, de contacto com as parcerias para auscultar as suas necessidades de formação.
- Também se percebeu que cada um dos polos tem formas de interagir diferentes com os seus parceiros locais, por isso seria de valor perceber como é que os diferentes polos atuam.
- Também se falou de como os formadores são importantes para a auscultação das necessidades da população local mas, também, como eles próprios são uma fonte de parcerias. Uma abordagem aos mesmos deverá constar no modelo de DNF final.
- A equipa voltou a abordar o tema da formação interna, mas percebeu-se que a formação que existe para o DNF é de DNF no interior das empresas e que para aquilo que estamos a fazer, não seria útil.
- Também se percebeu que os questionários que estão a ser utilizados atualmente não servem o propósito e que têm que ser reformulados.
- Ainda se percebeu que seria de valor focar na oferta formativa pós-laboral e online, pois são as que verificam menos desistências.

Data: 1/12/2022	Hora: 10:00	Local: online via zoom
Intervenientes: Marco Paz; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Hugo Moniz - Polo de Braga; Margarida Cardoso - Coordenadora Pedagógica Região centro; e Eduarda Lourenço - Polo de Vila Real de Santo António.		
Tema: Reunião equipa DNF #4		
Objetivo: Continuar a desenvolver o novo modelo de DNF		

- Nesta reunião, foram identificados 4 grandes pontos de trabalho:
  1. Identificar os problemas do Inovinter
  2. Identificar os destinatários do DNF
  3. Definir os objetivos que se pretendem alcançar com o DNF
  4. Definir o modelo de DNF a adotar
- Assim, foram definidos os seguintes objetivos a desenvolver pela equipa
- Definimos os seguintes objetivos (a concluir até à próxima reunião):
  - analisar uma tese de mestrado sobre DNF, elaborada junto de outro centro protocolar do IEFP (Citeforma) – Hugo e Marco
  - criar a Classroom para partilha de documentos entre o grupo - Hugo
  - disponibilizar na Classroom os instrumentos de DNF existentes no Inovinter – Ana (ver com Rita também)

Data:9/12/2022	Hora: 14:30	Local: online via zoom
Intervenientes: Marco Paz; Paula Pedro (Coordenação Pedagógica Nacional)		
Tema: Reunião sobre o meu estágio curricular		
Objetivo: Conversar sobre o meu estágio e como me estou a sentir, até ao momento, sobre o mesmo		

- A Paula Pedro convocou-me para uma reunião com ela para falarmos sobre o meu estágio curricular. Quando cheguei à sede, estava praticamente vazia, o que contraste com as outras vezes que lá fui. À sexta feira, grande parte dos trabalhadores do centro estão em teletrabalho, sendo que a Paula é das poucas que lá vai.
- Fiquei a tarde toda no gabinete dela, onde conversamos extensivamente sobre as expectativas iniciais que tinha sobre o estágio e como estas não estavam a ser correspondidas. Foi uma conversa sincera e aberta, onde pude falar das minhas frustrações sobre o facto de não sentir que estava a ser integrado no dia-a-dia do centro e das suas funções, que percebia as limitações de um estágio no que toca ao envolvimento nas tarefas e também admiti que posso ter-me desmotivado e não ter tido tanta iniciativa como poderia ter tido. A Paula ouviu-me e validou muitos dos meus sentimentos, assim como mostrou-me a perspetiva do centro. Acordamos que a partir de agora, o meu trabalho seria concentrar-me na realização da minha tese e das tarefas que estava a desenvolver na *taskforce* do DNF.
- Falámos sobre muitos outros temas, como a história do centro, alguns episódios caricatos, frustrações e outros temas desde política, à atualidade e ainda passando por questões pessoais de ser um aluno deslocado que, além do estágio curricular, tinha que ter outro trabalho que me permitisse financiar a minha estadia em Lisboa.
- A esta sessão, seguiram-se mais algumas quando havia dúvidas que se justificassem, quer fossem sobre a realização do meu projeto de investigação ou sobre o funcionamento da organização, assim como para a realização das entrevistas que compõem a tese. No entanto, não considero relevantes ou com conteúdo suficiente para terem uma nota de campo específica.

Data: 29/03/2023	Hora: 10:00	Local: online via zoom
Intervenientes: Marco Paz; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Hugo Moniz - Polo de Braga; Margarida Cardoso - Coordenadora Pedagógica Região centro; e Eduarda Lourenço - Polo de Vila Real de Santo António.		
Tema: Reunião equipa DNF #6		
Objetivo: Continuar a desenvolver o novo modelo de DNF		

- Por motivos pessoais, não pude estar presente na reunião anterior (a quinta), por isso terei que me pôr a par dos desenvolvimentos do trabalho da equipa.
- Assim, neste período de tempo, foi realizado um levantamento dos problemas do INOVINTER, sendo que foram identificados como fatores críticos de sucesso de realização do DNF:
  - Comparação e análise dos Planos de formação vs Execução dos Planos de formação
  - Análise das Desistências na formação (por motivos e por Polo)
  - Conhecimento da realidade de cada local – “perceção” das intenções de realização de formação junto de formandos/as, formadores/as e parceiros
  - Análise dos processos de recrutamento de formandos/as de ações executadas (por área de formação/ modalidade/ outros indicadores)
- A reunião revelou-se bastante produtiva, uma vez que, não só a equipa estava motivada para trabalhar, mas também o prazo para a apresentação da proposta do novo modelo de DNF começava a aproximar-se.
- Decidiu-se que deverá ser elaborado um documento em que formalmente definimos a Metodologia de DNF a adotar e que passará por:
  - - Introdução – identificação dos fatores críticos de sucesso indicados atrás;
  - - Identificação dos destinatários do DNF – formandos/as, formadores/as e parceiros;
  - - Definição dos instrumentos de DNF a aplicar:
    - a) Questionário DNF site – destinado ao público em geral
    - b) Questionário DNF formadores/as
    - c) Guião de entrevista para Parceiros (seleção de uma amostra).
  -
- Além disto, conseguimos ainda analisar a proposta de questionário DNF site, sendo que foram propostas uma série de alterações pelos vários intervenientes; analisamos a proposta de cronograma de atividades da equipa que ficará responsável pelo DNF no futuro, com as devidas sugestões de melhoria; identificámos a necessidade de verificar a informação que consta no site do IEFP acerca de estatísticas de mercado de emprego e avaliar a sua pertinência; e, por último, definimos que será elaborado um guião de entrevista para parceiros.

- A reunião acabou num tom de entusiasmo, por nos estarmos a aproximar cada vez mais do desenho final do modelo como da data de entrega do mesmo.

Data:15/05/2023	Hora: 10:00	Local: online via zoom
Intervenientes: Marco Paz; Susana Casimiro - Unidade de Qualificação; Ana Pisco - Unidade de Qualificação; Hugo Moniz - Polo de Braga; Margarida Cardoso - Coordenadora Pedagógica Região centro; e Eduarda Lourenço - Polo de Vila Real de Santo António.		
Tema: Reunião equipa DNF #7		
Objetivo: Continuar a desenvolver o novo modelo de DNF		

- Esta é a minha última reunião antes do término do meu estágio curricular, por isso, o ambiente era de despedida mas, ao mesmo tempo, agradável por ter tido a oportunidade de trabalhar com esta equipa.
- Durante a reunião estivemos a rever o trabalho desenvolvido na última vez que nos juntámos, assim como avançar com algumas das coisas em que trabalhámos individualmente desde aí.
- Adicionamos, ao modelo que já temos delineado, uma análise da formação realizada à distância e avaliação da necessidade de realização de DNF próprio; um questionário da avaliação da ação para os formandos, que já existe, mas decidimos rever; e finalizamos o questionário de DNF aos parceiros.
- A reunião foi mais curta uma vez que, tendo já tudo praticamente finalizado, só temos que acabar de trabalhar em alguns pontos e finalizar algumas arestas.
- Por questões de confidencialidade, não irei revelar pormenores sobre o modelo final que será apresentado, nem sobre os documentos que foram construídos para os instrumentos a aplicar no DNF.