



<http://www.ecdg.net>

Sara Alexandra Varela Campos

A inovação nas PME da Região Centro

Uma aplicação do QI-PME — Qualidade e Inovação

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Economia

julho de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sara Alexandra Varela Campos

A inovação nas PME da Região Centro

Uma aplicação ao QI-PME – Qualidade e Inovação

Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, na especialidade de
Economia Industrial, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: CEC/CCIC – Conselho Empresarial
do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Orientador Académico: Prof. Doutor Luis Moura Ramos

Supervisor Profissional: Dr. António Ferreira

Coimbra, 2013

Agradecimentos

Após cinco anos de estudo, chegou o momento de agradecer aqueles que tornaram todo este trabalho possível e que contribuíram para a sua realização.

Um agradecimento especial é dirigido aos meus pais e restante família, porque se não fosse a sua dedicação, estímulo e apoio ao longo destes anos, não poderia estar neste momento a escrever estas palavras. Para eles, o meu profundo e sincero obrigado.

Ao Nuno, mostro a minha gratidão, pelo seu apoio e compreensão, incentivo e companheirismo.

Quero agradecer ao Dr. António Ferreira pelo facto de me ter concedido a possibilidade de fazer o estágio no Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro e por todos os conhecimentos que me transmitiu sobre o tema desenvolvido no presente relatório, assim como aos colaboradores, que me acompanharam e que sempre se mostraram disponíveis no esclarecimento de qualquer dúvida.

Quero também deixar reconhecimento ao Professor Doutor Luis Moura Ramos, pelas suas linhas orientadoras e disponibilidade para me receber, sempre que necessitei.

E à Residência Universitária Teodoro. A minha casa.

A todos, o meu sincero e profundo agradecimento.

Resumo

O presente trabalho pretende ser o reflexo de um estágio curricular realizado no Conselho Empresarial do Centro/Câmara do Comércio e Indústria do Centro, uma associação sem fins lucrativos, que representa as associações empresariais da região Centro. O estágio insere-se no Mestrado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tendo decorrido entre fevereiro e junho de 2013.

O relatório contém uma breve revisão da literatura sobre o conceito da inovação, abordando a sua taxionomia, e o conceito de inovação organizacional.

Um dos objetivos deste trabalho consiste em averiguar a implementação da inovação organizacional nas pequenas e médias empresas da Região Centro, no âmbito do Programa QI-PME Centro. Em particular, permite verificar em que medida os objetivos pré-estabelecidos foram cumpridos. Este relatório insere-se neste âmbito, procurando analisar a relação que se estabelece entre a inovação, abordando a inovação organizacional, e a qualificação.

Palavras-chave: inovação, inovação organizacional, desempenho das empresas

Classificação JEL: O31, L25; L31

Abstract

The following paper aims to be the reflection of an internship in Conselho Empresarial do Centro/Câmara do Comércio e Indústria do Centro, a nonprofit organization representing the business associations of the Center region. The internship is part of the Master's degree in Economics, Faculty of Economics, University of Coimbra and has been developed from February to July 2013.

The report contains a brief review of the literature on the concept of innovation, addressing its taxonomy, and the concept of organizational innovation.

One purpose of this work is to investigate the implementation of organizational innovation in small and medium sized enterprises of the Central Region, in the context of the QI-PME Centro Program. In particular, it enables to check the extent to which pre-established objectives were met. This report fits into this context, assessing the relationship established between innovation, addressing organizational innovation and qualification.

Keywords: innovation, organizational innovation, firm performance

JEL Classification: O31; L25; L31

Lista de Siglas

ABIMOTA – Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins

ACIB – Associação Comercial e Industrial da Bairrada

ACIC – Associação Comercial e Industrial de Coimbra

ACICF – Associação Comercial e Industrial do Concelho do Fundão

ACIFF – Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz

AENEBEIRA – Associação Empresarial do Nordeste da Beira

AICP – Associação de Industriais do Concelho de Pombal

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro

AIRV – Associação Empresarial da Região de Viseu

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

DCRI – Departamento de Cooperação e Relações Internacionais

EEN – Enterprise Europe Network

FSE – Fundo Social Europeu

HST – Higiene e Segurança no Trabalho

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

I&D – Investigação e Desenvolvimento (I&D)

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME – Pequenas e Médias Empresas

POPH – Programa Operacional Potencial Humano

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RIERC – Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro

RIRC – Rede de Inovação da Região Centro

RVCC – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu

VOS – Verificações *on the spot*

Índice Geral

1. Introdução	1
2. Apresentação da entidade de acolhimento	2
2.1. Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro	2
2.1.1. Estrutura organizacional	4
3. Inovação	5
3.1. O conceito de inovação	5
3.1.1. Taxionomia da inovação	7
3.2. O conceito de inovação organizacional	8
4. Enquadramento da envolvente da organização - Região Centro	10
5. QI-PME Centro – Qualidade e Inovação	13
5.1. Âmbito, objeto e objetivos de avaliação	13
5.2. Operacionalização e execução do Programa	17
6. Principais tarefas desenvolvidas	33
6.1. Objetivos do estágio	33
6.2. Tarefas desenvolvidas e análise crítica	34
6.2.1. Leitura de procedimentos e processos internos do QI-PME Centro	34
6.2.2. Verificações <i>on the spot</i> (Visita no Local - VOS)	34
6.3. Balanço do valor de estágio	35
7. Conclusão	37
Bibliografia	39
Anexos	42

Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura orgânica do CEC/CCIC	4
--	---

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Localização das empresas não financeiras por Regiões NUTS II em 2011	10
Gráfico 2. Pessoal ao serviço por região NUTS II em 2011 (%).....	11
Gráfico 3. Volume de negócios por região NUTS II em 2011 (%)	11
Gráfico 4. Estrutura de habilitações da população ativa (entre os 15-64 anos) por NUTS II em 2011.....	12
Gráfico 5. Número de empresas por entidade beneficiária - 1ª Edição	19
Gráfico 6. Número de empresas por entidade beneficiária - 2ª Edição	19
Gráfico 7. Número de empresas exportadoras por entidade beneficiária – 1ª Edição.....	20
Gráfico 8. Número de empresas exportadoras por entidade beneficiária – 2ª Edição.....	20
Gráfico 9. Número de empresas selecionadas por sector por entidade beneficiária – 1ª Edição	21
Gráfico 10. Número de empresas selecionadas por sector por entidade beneficiária – 2ª Edição	21
Gráfico 11. Distribuição das empresas por áreas de consultoria (%) – 1ª Edição e 2ª Edição	29
Gráfico 12. Distribuição das empresas por áreas de formação (%) – 1ª Edição e 2ª Edição	30

Índice de Quadros

Quadro 1. Empresas não financeiras na região Centro segundo a dimensão e pessoal ao serviço entre 2010 e 2011 (n.º, %).....	12
Quadro 2. Objetivos específicos do QI-PME Centro	14
Quadro 3. Realização financeira do Programa QI-PME Centro (10 ³ euros).....	17
Quadro 4. Número de entidades beneficiárias e empresas por edição do QI-PME Centro.	18
Quadro 5. Empresas inscritas, aprovadas, desistentes e participantes (n.º, %).....	18
Quadro 6. Número de empresas por número de trabalhadores (n.º, %).....	20
Quadro 7. Realização física do QI-PME Centro por entidade beneficiária (%) – 1ª Edição	24
Quadro 8. Realização física do QI-PME Centro por entidade beneficiária (%) – 2ª Edição	25
Quadro 9. Encaminhamento para Centro de Novas Oportunidades por entidade beneficiária (n.º, %)	27
Quadro 10. Número e peso dos colaboradores abrangidos pela formação no total de colaboradores por entidade beneficiária (n.º, %) – 1ª Edição e 2ª Edição.....	28

1. Introdução

O estágio curricular está integrado no Mestrado em Economia e tem como missão permitir aos alunos consolidar e complementar os conhecimentos adquiridos, de forma a criar novos profissionais competentes, responsáveis, com espírito inovador, sentido crítico e com capacidade para lidar com as questões do mundo empresarial e económico.

Dentro desta filosofia surge o presente relatório, no qual se pretende dar a conhecer o trabalho desenvolvido ao longo de três meses de estágio numa organização sem fins lucrativos – o Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC/CCIC) – que coordena projetos de utilidade pública, para as empresas da Região Centro.

As mudanças nas condições de competitividade a nível europeu e mundial, num contexto de globalização, foram acompanhadas de grandes transformações dos processos produtivos, alterações na organização industrial, desenvolvimento de novas atividades e produtos, entre outros.

Desta forma, a inovação tornou-se progressivamente um imperativo das empresas, em virtude da melhoria das qualificações dos portugueses e dos processos de modernização e inovação da gestão das empresas, no qual se insere o Programa QI-PME Centro – Qualidade e Inovação.

Numa primeira fase será feita uma apresentação da entidade de acolhimento. Posteriormente, expor-se-á o conceito de inovação, apresentando a sua taxionomia, no qual será destacado o conceito de inovação organizacional.

Seguir-se-á uma descrição do Programa QI-PME Centro – Qualidade e Inovação, para o qual se pretende a produção de um exercício de reflexão que possibilite uma abordagem integrada e articulada das realizações, resultados e impactos alcançados pelo Programa.

Por fim, procurando um enquadramento com o contexto teórico apresentado anteriormente, será apresentada uma análise crítica das principais tarefas realizadas durante o período do estágio, bem como o balanço e o valor que o mesmo constituiu, concluindo com os principais resultados.

2. Apresentação da entidade de acolhimento

2.1. Conselho Empresarial do Centro/Câmara de Comércio e Indústria do Centro

O CEC/CCIC é uma associação sem fins lucrativos, fundada a 24 de abril de 1993, cuja utilidade pública foi reconhecida em 1996. Representa as Associações Empresariais da Região Centro, abrangendo os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

Com a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) 94110 (revisão 3) – Atividades de Organizações Económicas e Patronais, esta associação de domínio privado, que representa mais de 42 mil empresas, tem como finalidade o desenvolvimento sustentado e a promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos do Centro de Portugal. Como tal, ambiciona afirmar esta região pela sua competitividade, inovação e criatividade; e promover a cultura e identidade regionais, representando e apoiando as empresas e as associações empresariais do Centro.

Adicionalmente, desde 2004, o CEC/CCIC é também agente dinamizador do Conselho Consultivo, que constitui um fórum de presença direta com mais de 70 membros (dos quais 50 empresas de referência da região, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), Municípios, bem como as Universidades e Institutos Politécnicos da Região Centro) onde se debatem os desafios do desenvolvimento económico e regional – nomeadamente a internacionalização, a inovação e o investimento estrangeiro – e onde são partilhadas experiências empresariais.

No âmbito da Secção de Empreendedorismo e Incubação do CEC/CCIC, foi constituída a Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro (RIERC) (atualmente composta por doze incubadoras), que pretende facilitar e promover a cooperação nacional e internacional entre incubadoras, instituições de inovação e outras redes de incubação e empreendedorismo, assim como estimular a cooperação entre empresas incubadas e desenvolver medidas facilitadoras do empreendedorismo na Região Centro. Nesta Secção de Empreendedorismo e Incubação insere-se também o Centro *Business Angels* (liderado pelo CEC/CCIC), uma rede regional de *Business Angels* do Centro de Portugal, cuja missão passa por apreciar os projetos emergentes na Região de modo a fomentar mecanismos de suporte em oportunidades de negócios nascentes.

Além disso, esta associação sem fins lucrativos lidera também a Rede de Inovação da Região Centro (RIRC) (fundada pela Secção de Inovação e Competitividade) que se propõe a integrar as empresas desta região com núcleos em Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (I&DT) e as Entidades do Sistema Científico e Tecnológico da Região Centro.

De uma parceria entre o CEC/CCIC e o BANIF – Banco de Investimento, S.A. surgiu a Centro Venture – Sociedade de Capital de Risco, S.A., a primeira sociedade de capital de risco regional, que pretende fomentar a política de empreendedorismo e inovação em pequenas e médias empresas (PME) com atividade no Centro e com elevado potencial de crescimento.

Fortalecendo a sua proximidade ao tecido empresarial regional e garantindo o reforço da competitividade da região Centro, o CEC/CCIC instituiu onze Gabinetes Empresa¹, instalados em Associações Empresariais, que constituirão a primeira rede regional associativa certificada no âmbito da norma ISO 9001:2000; liderando igualmente o processo da WinCentro - Agência de Desenvolvimento Regional, uma associação sem fins lucrativos constituída em 2008, cujo objeto se traduz na gestão de áreas de acolhimento empresarial e de infraestruturas de apoio e suporte ao empreendedorismo e na captação de investimento, nacional e estrangeiro, para o Centro de Portugal.

O CEC/CCIC é uma entidade acreditada, pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, para a promoção da formação profissional, constituindo ainda, desde 2008, um dos sete Organismos Intermédios a nível nacional com competências delegadas pelo Estado português para a Gestão do Fundo Social Europeu (FSE) na componente de Formação-Ação para PME (Tipologia 3.1.1.) do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), no âmbito do atual Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN).

Esta associação é igualmente uma das entidades portuguesas acolhedoras da Enterprise Europe Network (EEN), uma rede representada por um consórcio que, integrada no âmbito do Programa Quadro para a Competitividade e Inovação da União Europeia,

¹ Concentram a sua intervenção num conjunto de atividades de informação, aconselhamento e assistência técnica às empresas, nos seus diferentes níveis – económica, financeira, jurídica, gestão, cooperação empresarial, internacionalização, acesso a financiamento, acesso a saber, articulação com organismos públicos e privado (CEC/CCIC, 2007: 6).

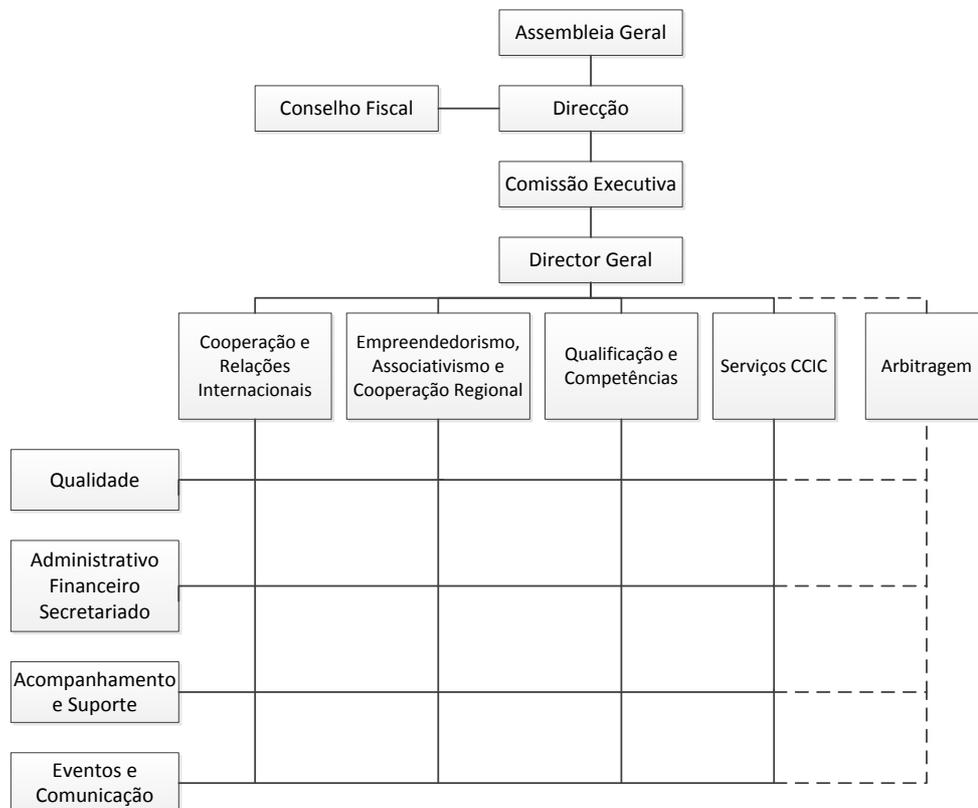
oferece um conjunto de serviços descentralizados que apoiam as PME no seu processo de internacionalização e no encontro de parceiros estratégicos para a inovação e para o desenvolvimento dos seus negócios.

Em virtude do estatuto reconhecido, em 1997, pela Portaria n.º 280/97. DR 98/97 SÉRIE I-B de 1997-04-28, a par do contributo para o estímulo à internacionalização do território e empresas da Região Centro, compete ainda à CCIC, no âmbito das suas competências legais, emitir certificados e outros documentos necessários ao desenvolvimento das relações comerciais dos agentes económicos regionais.

2.1.1. Estrutura organizacional

Relativamente à estrutura organizacional da entidade, esta é constituída por três órgãos principais: Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direcção. A Mesa da Assembleia Geral é constituída por um Presidente, Vice-presidente e um Secretário, cujas orientações são conduzidas pela Direcção.

Figura 1. Estrutura orgânica do CEC/CCIC



Fonte: Manual da Qualidade CEC/CCIC

3. Inovação

“(...) innovation is a ubiquitous phenomenon in the modern economy. In practically all parts of the economy, and at all times, we expect to find on-going processes of learning, searching and exploring, which result in new products, new techniques, new forms of organization, and new markets. In some parts of the economy, these activities might be slow, gradual and incremental, but they will still be there if we take a closer look.”

Lundvall, 1995

3.1. O conceito de inovação

O trabalho de Schumpeter (1934) foi pioneiro a destacar a importância da inovação na análise económica, referindo-se a este conceito como um resultado de novas combinações, como a introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura a um novo mercado, a abertura a uma nova fonte de oferta ou a reorganização na indústria.

A inovação, segundo a teoria *schumpeteriana*, constitui o único e fundamental impulso inicial de mudança industrial, na orientação do que Schumpeter (1939) designou por ciclo económico.

Schumpeter (1934) distingue inovação de invenção pela interpretação errónea que ambos os conceitos frequentemente suscitam. Segundo o autor, estes conceitos não devem ser confundidos, pois a distinção entre inovação e invenção baseia-se no seu impacto económico. As invenções, enquanto descobertas científicas, podem permanecer muito tempo sem ser utilizadas e, como tal, não afetam o sistema económico. Só têm impacto económico se forem aplicadas em novos produtos, novos processos produtivos ou novas formas de organização.

A invenção resume-se, no fundo, a tornar uma ideia realidade (melhorar e/ou criar novos produtos, processos ou sistemas), enquanto que a inovação está associada à primeira transação comercial dessa invenção, isto é, consiste em colocar a invenção no mercado, satisfazendo as necessidades das pessoas (Freeman, 1982).

Depois de Schumpeter, vários autores e instituições deram a sua definição de inovação. Um estudo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 1982) define inovação como o resultado do encontro de uma ideia tecnicamente realizável, com uma oportunidade económica e social; esta ideia é suportada por um texto da

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (1982), que refere que a inovação é caracterizada pela transformação de uma ideia num novo produto, num processo operacional para a indústria ou para o comércio, ou num novo método social.

Freeman (1998) refere que o conceito de inovação é utilizado num duplo sentido - inovação e processo de inovação. Segundo este autor, a inovação descreve a altura em que se introduziu pela primeira vez um novo produto ou processo, enquanto que processo de inovação explica todo o decurso que vai desde a invenção até ao respetivo uso comercial.

A Comissão Europeia (2003), à semelhança de Schumpeter (1934), define inovação como a renovação e o alargamento de bens e serviços e mercados associados; o estabelecimento de novos métodos de produção, oferta e distribuição; a introdução de mudanças na gestão, organização e condições de trabalho, bem como a qualificação da mão-de-obra.

Trott (1998) observa que é difícil definir com precisão o conceito de inovação, uma vez que, pela sua abrangência, é possível incorporar qualquer mudança organizacional ou de gestão, seja a introdução de novos produtos, processos, empreendimentos, sistemas, métodos de produtos, acordos comerciais ou de serviços.

Van de Ven *et al.* (1989) definem inovação como a criação de novas ideias e a sua tradução e implementação na prática. Langley (1997) defendeu que a inovação deve ser um processo de criação de valor e, portanto, ampliou a definição de inovação por Van de Ven *et al.* num processo evolutivo de criação de valor: um processo que "avança através de ciclos de variação, de seleção e de retenção, evoluindo continuamente no sentido da criação de valor." Subramanian (1996) sublinha esta definição para uma dimensão temporal na definição da inovação.

Formalmente, considera-se como inovação os desenvolvimentos e as novas aplicações, com o propósito de introduzir "novidade" na área económica. Pode ser concebida como a transformação de conhecimento em valor comercial e, por essa via, reveste-se de grande importância comercial devido ao seu potencial de aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas.

De facto, a principal motivação para a inovação é o desejo de obter um aumento do desempenho comercial e da vantagem competitiva. As empresas procuram vantagem competitiva adicional e quota de mercado em função do nível de importância que atribuem

a inovações, que são fatores vitais para que desenvolvam uma reputação no mercado e, por conseguinte, aumentem a sua quota de mercado.

Conclui-se, deste modo, que a inovação é fundamentalmente sobre invenções que têm um grande impacto/sucesso no mercado (Sarkar, 2010).

3.1.1. Taxionomia da inovação

Para uma definição histórica de inovação, deve-se retornar aos processos de “destruição criativa” de Schumpeter (Sarkar, 2010), que resultam em cinco tipos de inovação:

- Introdução de um novo produto ou alteração qualitativa num produto já existente;
- Introdução de um novo método de produção ou aperfeiçoamento de um processo já existente;
- Abertura de um novo mercado;
- Desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas;
- Alterações na organização industrial.

Segundo a teoria da “destruição criativa”, a introdução de uma inovação num mercado pode levar ao desaparecimento de alguns negócios (Sarkar, 2010: 113).

Em contraste, a OCDE (2005) diferencia quatro tipos de inovação: produto, processo, *marketing* e organização. Assim, *i*) as inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços; *ii*) uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados; *iii*) uma inovação de *marketing* é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas; *iv*) por fim, uma inovação organizacional é a implementação de um novo método

organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional na gestão empresarial e/ou na relação entre a empresa e agentes externos. Esta propicia um aumento do desempenho das empresas pela redução de custos administrativos ou de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e, assim, a produtividade laboral), pelo acesso a ativos não transacionáveis ou através da redução dos gastos com fornecedores.

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

Num sentido mais lato, pode-se definir inovação como a aplicação com sucesso de ideias novas, gerando novas formas de produzir (bens ou serviços) e criando não só valor para o consumidor como para a empresa. A inovação, considerada como fundamental para todos os empreendedores, deverá criar monopólios temporários e, por conseguinte, entrar nos mercados onde ainda ninguém se encontra presente.

3.2. O conceito de inovação organizacional

O crescimento sustentado da economia exige um nível de qualificação das empresas baseado no conhecimento, na tecnologia e na inovação, uma vez que só estes fatores são capazes de assegurar a sua competitividade no mercado global (IAPMEI, 2011).

A importância da inovação organizacional na competitividade tem sido provada em diversos estudos, que analisaram o seu impacto no desempenho das empresas (Caroli and Van Reenen, 2001; Damanpour *et al.*, 1989; Greenan, 2003; Piva and Vivarelli, 2002). Porém, não existe uma definição única e consensual.

Huhtala e Parzefal (2007) referem que, para se manterem competitivas no mercado global, as empresas necessitam de desenvolver continuamente produtos e serviços inovadores e de elevada qualidade, assim como de renovar a forma como operam, com base na capacidade continuada dos seus colaboradores para inovar. Da mesma forma, e ainda que a inovação possa ter lugar através da adoção ou desenvolvimento de um produto

ou serviço existentes, através de investimentos em Investigação & Desenvolvimento (I&D) ou de aquisição de tecnologia, apenas através da criação e sustentação de uma força de trabalho criativa, a organização poderá desenvolver um potencial suscetível de ultrapassar problemas e situações difíceis, que não podem ser resolvidas, exclusivamente, através de investimentos (Cebon, Newton e Noble, 1999).

A inovação organizacional representa atualmente uma das mais importantes e sustentáveis fontes de vantagem competitiva para as empresas pela sua natureza específica em relação ao contexto. Contudo, a inovação organizacional permanece mal compreendida (Hamel, 2006:82).

Desta forma, o conceito de inovação organizacional continua pouco consolidado (Armbruster *et al.*, 2006, 2008; Mol & Birkinshaw, 2009), refletindo várias definições do conceito.

Armbruster *et al.* (2006, 2008) definem inovação organizacional como uma mudança ocorrida na estrutura e no processo de uma empresa, devido à implementação de um novo conceito de gestão e práticas de trabalho. Battisti and Stoneman (2010) sustentam esta definição, referindo que a inovação envolve novas práticas de gestão, nova organização, novos conceitos de marketing, bem como estratégias empresariais.

A definição de inovação organizacional da OCDE (2005), referida anteriormente, tem semelhanças e diferenças relativamente às definições anteriores. Similarmente, a inovação organizacional consiste no uso de novos conceitos e práticas de trabalho (por exemplo, Armbruster *et al.*, 2006, 2008; Birkinshaw *et al.*, 2008). Além disso, a inovação organizacional refere-se à implementação de um novo método organizacional na empresa. Relativamente às diferenças entre definições, a OECD (2005) e outros autores, como Ambruster *et al.* (2006, 2008) e Battisti e Stoneman (2010), introduziram um retoque adicional à definição de inovação organizacional. Estas definições incluem dimensões inter e intraorganizacionais para a inovação organizacional. Inovação intraorganizacional ocorre dentro de uma organização ou empresa, enquanto que inovação interorganizacional inclui novas estruturas ou procedimentos fora dos limites da empresa (por exemplo, acordos de cooperação) (Ambruster *et al.*, 2008). Esta diferença sugere que inovação organizacional é diferente de inovação de gestão e os termos não definem os mesmos conceitos (não são permutáveis). Pelo contrário, a definição de inovação organizacional da OECD (2005)

inclui o conceito de inovação de gestão (inovação intraorganizacional) e expande a definição ao considerar a hipótese de inovação interorganizacional. Isto enriquece a definição de inovação de gestão, uma vez que considera inovações intra e inter organizacionais simultaneamente no que toca ao uso de novos conceitos e práticas administrativas e operacionais.

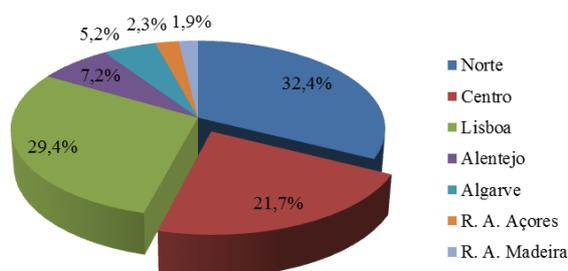
Para se alcançar ou sustentar uma vantagem competitiva num mercado em acelerada transformação, é imprescindível apostar no conhecimento e na aprendizagem. Por essa via, a aposta na inovação como principal via de desenvolvimento e de criação de riqueza exige a qualificação dos trabalhadores e a formação profissional; complementarmente, as empresas e as economias estão organizadas em torno das capacidades das pessoas e, por isso, o capital humano representa o ponto de partida para a competitividade.

4. Enquadramento da envolvente da organização - Região Centro

A Região Centro corresponde à parte central do território do Continente, numa posição estratégica nas ligações entre o norte e o sul e no acesso à Europa. Sendo a zona geográfica de atuação do CEC/CCIC - engloba os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu, bem como as sub-regiões Médio Tejo e Oeste.

Em 2011, o sector empresarial português era constituído por 1.136.697 empresas. Em termos de distribuição regional, em relação ao número de empresas ativas, a região Centro registou a terceira maior concentração de empresas, correspondente a 22% do total do setor empresarial.

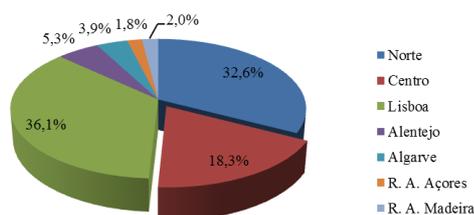
Gráfico 1. Localização das empresas não financeiras por Regiões NUTS II em 2011



Fonte: INE, *Empresas em Portugal 2011* (Edição 2013) – elaboração própria

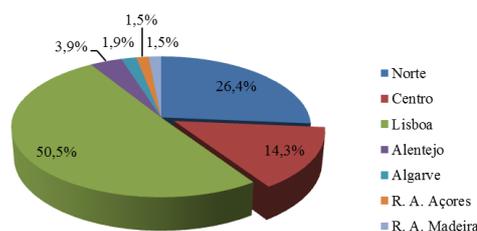
Relativamente à leitura dos Gráficos 2 e 3, no que se refere ao pessoal ao serviço, a região Centro foi igualmente a terceira principal região empregadora, com 703.771 trabalhadores, correspondente a 18,3% do número total de pessoas ao serviço. Posição igual para o volume de negócios, apresentando 55.780.007 milhares de euros, o que corresponde a 14,3% do total nacional.

Gráfico 2. Pessoal ao serviço por região NUTS II em 2011 (%)



Fonte: INE, *Empresas em Portugal 2011* (Edição 2013) – elaboração própria

Gráfico 3. Volume de negócios por região NUTS II em 2011 (%)



Fonte: INE, *Empresas em Portugal 2011* (Edição 2013) – elaboração própria

A leitura do Quadro 1 permite verificar que, em termos de dimensão², a proporção de micro, pequenas e médias empresas representou 99,94% do número total de empresas não financeiras da região Centro, com a diminuição de 6.841 empresas, comparativamente a 2010. Por outro lado, estiveram em atividade mais 15 grandes empresas que no ano anterior, totalizando 157 e que no seu conjunto empregaram 74.875 pessoas, ou seja, 10,6% do pessoal ao serviço do setor não financeiro tendo crescido 1.802 trabalhadores, comparativamente a 2010.

² Segundo a Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de maio de 2003, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros; uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros; uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

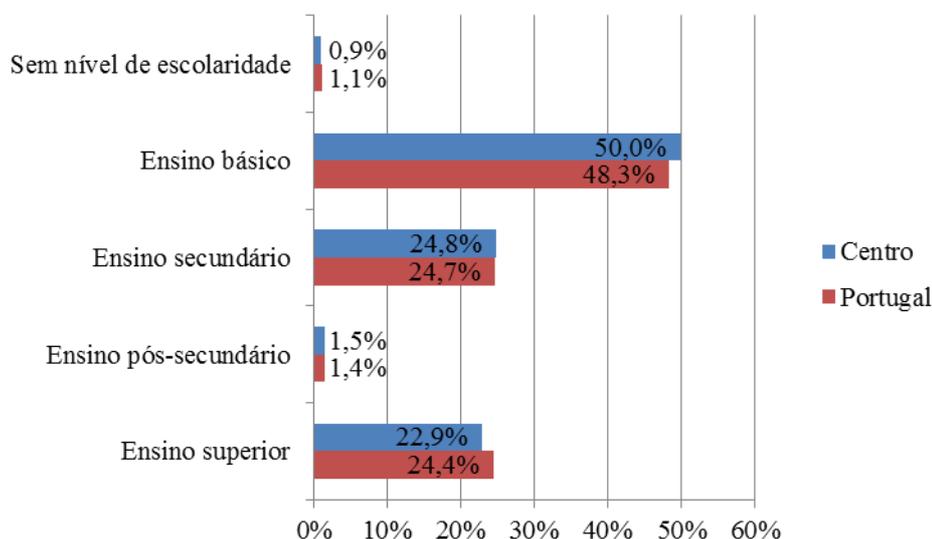
Quadro 1. Empresas não financeiras na região Centro segundo a dimensão e pessoal ao serviço entre 2010 e 2011 (n.º, %)

	Empresas			Pessoal ao serviço		
	Nº		Taxa de Variação 2010/2011 (%)	Nº		Taxa de Variação 2010/2011 (%)
	2010	2011		2010	2011	
Total	253.319	246.493	-2,7	721.192	703.771	-2,4
PME	253.177	246.336	-2,7	648.119	628.896	-3,0
Grandes	142	157	10,6	73.073	74.875	2,5

Fonte: INE, *Empresas em Portugal 2011* (Edição 2013) – elaboração própria

Relativamente às habilitações académicas da população ativa, a região Centro detém uma situação semelhante face à média nacional. Com efeito, manifesta-se o predomínio de pessoas habilitadas com o nível de ensino básico: em 2011, 50% dos habitantes da Região Centro. Por seu turno, a população ativa, cujas habilitações correspondem ao ensino superior, correspondem a 22,9% dos habitantes da Região Centro, face a uma média nacional de 24,4%.

Gráfico 4. Estrutura de habilitações da população ativa (entre os 15-64 anos) por NUTS II em 2011



Fonte: INE, *Censos 2011* – elaboração própria

5. QI-PME Centro – Qualidade e Inovação

5.1. Âmbito, objeto e objetivos de avaliação

Num contexto de conjuntura económica nacional desfavorável, torna-se necessária uma consolidação das condições de valorização das micro e PME, assim como a melhoria da sua competitividade nacional (e internacional), pelo que a utilização eficiente dos instrumentos de financiamento de intervenções disponíveis assume uma maior relevância.

Desta forma, encontra-se em curso um conjunto de intervenções estruturais destinadas ao desenvolvimento das micro e PME, no qual se insere o QI-PME Centro – Qualidade e Inovação.

O CEC/CCIC promove o QI PME Centro nos termos do Contrato de Delegação de Competências celebrado com o Programa Operacional Potencial Humano (POPH), o que lhe atribui o estatuto de Organismo Intermédio³.

O QI PME Centro enquadra-se no âmbito da Tipologia de Projeto 3.1.1 – Programa Formação-Ação para PME, do POPH, que visa a melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores; a promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional; bem como a promoção do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, através do desenvolvimento de ações que promovam a otimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

³ Constituem Organismos Intermédios as Entidades de Direito Público ou Privado com as quais as Autoridades de Gestão celebrem contratos tendo em vista a sua atuação sob responsabilidade da Autoridade ou desempenhem funções em nome da mesma relativamente aos beneficiários das operações (artigo 8º, nº1, do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro, e nº 6, do artigo 2º, do Regulamento CE nº 1083/2006).

O caderno de encargos apresenta uma matriz de síntese dos objetivos específicos do Programa que se procura relacionar com os objetivos acima apresentados:

Quadro 2. Objetivos específicos do QI-PME Centro

Objetivos gerais do QI-PME Centro	Objetivos específicos do QI-PME Centro
Melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores	1. Reconhecer e validar as competências e qualificações
	2. Melhorar a participação na aprendizagem ao longo da vida
	3. Identificar e antecipar as necessidades em termos de competências e qualificações
	4. Aumentar os níveis de qualificação da população ativa
	5. Desenvolver um processo de acreditação de entidades formadoras, para garantir a qualidade do processo, funcionando as entidades gestoras como reguladoras
Promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional	6. Permitir que o diagnóstico das necessidades formativas seja mais ajustado às necessidades das empresas, através de uma política de grande proximidade entre as entidades formadoras e tomadores de formação
	7. Articular a metodologia de formação-ação com o Centro de Novas Oportunidades, garantindo a certificação das competências adquiridas ao longo do Programa
	8. Definir metodologias de formação uniformes, ajustadas às características das empresas presentes no território
	9. Proporcionar aos adultos com baixos níveis de qualificação um percurso de formação/educação adaptado às suas necessidades pessoais e profissionais
	10. Estabelecer uma parceria entre o Estado e Privados, que permita uma maior eficácia à implementação das políticas públicas no domínio da Qualificação
	11. Promover a aprendizagem no local de trabalho
	12. Agilizar o processo de acesso à formação por parte das empresas e das pessoas
Promoção do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, através do desenvolvimento de ações que promovam a otimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão	13. Estimular o desenvolvimento de políticas e estratégias de qualificação nas PME – promovendo o Balanço de Competências Organizacional e o <i>Benchmarking</i> como ferramentas de competitividade para as empresas
	14. Implementar uma intervenção com um horizonte temporal alargado, permitindo que o impacto das ações seja consolidado nas empresas
	15. Aumentar a produtividade em todas as empresas aderentes ao Programa
	16. Desenvolver um sistema de monitorização permanente das ações desenvolvidas
	17. Garantir o bom uso dos financiamentos públicos atribuídos às empresas, através de um acompanhamento de proximidade
	18. Promover uma gestão de proximidade dos programas de formação, induzindo o aumento dos níveis de investimento das empresas neste domínio
	19. Estimular a cooperação empresarial e institucional

Fonte: Caderno de Encargos e Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias.

A metodologia do Programa QI-PME Centro – Qualidade e Inovação consubstancia-se na realização de três fases distintas (Diagnóstico, Implementação e Avaliação) que integram duas componentes: formação e consultoria. Previamente ao arranque dos projetos é realizada uma Sessão de Imersão com todos os representantes das empresas selecionadas com o objetivo de clarificar a forma como será executado o projeto em cada entidade e paralelamente motivar e criar um espírito de equipa e unidade entre todos os intervenientes.

A Fase I consiste na realização do Diagnóstico Organizacional e contempla as duas componentes: formação e consultoria. A componente de formação envolve a realização de um Seminário de Diagnóstico Organizacional, em regime residencial, destinado aos representantes de cada entidade destinatária. Os objetivos principais deste seminário consistem na apresentação, familiarização e apropriação dos instrumentos de *Benchmarking* e Balanço de Competências Organizacional, que serão utilizados na componente de consultoria durante a Fase I, bem como agilizar uma dinâmica de articulação com os Centros Novas Oportunidades.

Com base nos resultados do Diagnóstico Organizacional é elaborado o Plano de Ação a implementar na Fase II, no qual são definidos os objetivos a alcançar, bem como as ações de consultoria e de formação (especificamente orientadas para a empresa ou de âmbito mais geral envolvendo colaboradores de diversas empresa) a executar para alcançar os objetivos traçados.

A Fase II consiste na execução do Plano de Ação, isto é, na implementação das ações de consultoria e formação que permitirão resolver os problemas detetados e introduzir novos métodos de gestão.

A componente de formação nesta fase assume duas vertentes:

- *formação de empresários/dirigentes* - realização de quatro seminários temáticos cujos temas se encontram definidos em sede de Programa: Gestão Estratégica, Gestão da Inovação, Gestão Comercial e Marketing e Gestão de Recursos Humanos;
- *formação de colaboradores* - realização de ações de formação ajustadas às necessidades de formação identificadas na Fase I.

Na última fase é realizada a avaliação do impacto da implementação do Plano de Ação. Na 1ª Edição do Programa esta fase era realizada através da produção de um novo exercício de *benchmarking* que permitiria identificar o atual posicionamento da empresa, compará-lo com o posicionamento inicial verificando a sua evolução e as mudanças na estrutura, cultura, qualificações e na gestão da empresa. Todavia, este exercício não se revelou eficaz: uma vez que na maioria das situações a intervenção teve início e fim no mesmo ano civil, os indicadores a introduzir no exercício de *benchmarking* final eram exatamente os mesmos do *benchmarking* inicial, facto que inviabilizou a comparação. Neste sentido, e para não atrasar a data de término da intervenção, ou seja, esperar pela mudança de ano civil, o CEC/CCIC decidiu na 2ª Edição alterar a metodologia da Fase III. Assim, na 2ª Edição, a Fase III consiste na realização de uma avaliação do impacto da intervenção na empresa⁴.

Com base nestes resultados era redefinido o Plano de Ação que o empresário poderia utilizar para dar continuidade ao processo de desenvolvimento e modernização da empresa depois de terminado o projeto.

Os destinatários do QI-PME Centro são empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100, integradas nos sectores da indústria e serviços de apoio à indústria, preferencialmente, geradores de maior valor acrescentado, com capacidade de competir no mercado internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura interna; e que estejam integrados nas fileiras existentes ou nos cachos de atividades e *clusters* motores identificados nas políticas regionais e análises prospetivas para o Centro de Portugal.

⁴ Apesar de o programa já se encontrar com candidaturas abertas para a 4ª Edição, nota-se uma limitação na informação estatística relativamente à 3ª Edição, pelo que serão analisadas apenas as duas primeiras edições.

5.2. Operacionalização e execução do Programa

Execução

No que se refere à execução financeira do Programa, a taxa de execução global do programa cifrou-se em 95,16% face ao limite máximo de comparticipação financeira, demonstrando uma satisfatória capacidade de execução face ao programado.

Quadro 3. Realização financeira do Programa QI-PME Centro (10³ euros)

Comparticipação Financeira Formação-ação	Totais	Por ano		
		2009	2010	2011
Despesa programada [limite máximo da comparticipação financeira]	7.272.727 €	2.422.074 €	4.850.653 €	0 €
Despesas aprovadas pelo CEC/CCIC - executada	6.920.761 €	785.6845 €	2.927.044 €	3.208.033 €
Taxa de Execução Financeira (%)	95,16	32,44	60,34	-

Fonte: Caderno de Encargos – Compromisso e Execução física e financeira – Contrato de Delegação de Competências do POPH no CEC/CCIC

Identificação das Entidades Beneficiárias

As entidades beneficiárias do QI-PME Centro possuem um perfil semelhante, já que são todas Associações Empresariais⁵ dos sectores da indústria e/ou comércio com sede na Região Centro do país.

Existe uma forte sobreposição entre as entidades beneficiárias nas duas edições do QI-PME Centro, com exceção da ABIMOTA, que apenas participou na 1ª Edição.

⁵ O CEC/CCIC credenciou as seguintes Associações Empresariais: Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins (ABIMOTA); Associação Comercial e Industrial da Bairrada (ACIB); Associação Comercial e Industrial de Coimbra (ACIC); Associação Comercial e Industrial do Concelho do Fundão (ACICF); Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz (ACIFF); Associação Empresarial do Nordeste da Beira (AENEBEIRA); Associação de Industriais do Concelho de Pombal (AICP); Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA) e Associação Empresarial da Região de Viseu (AIRV).

Conforme se antecipava na candidatura, foram selecionadas 9 entidades beneficiárias para integrar a 1ª Edição do Programa e 8 entidades beneficiárias para participar na 2ª Edição.

Quadro 4. Número de entidades beneficiárias e empresas por edição do QI-PME Centro

	1ª Edição	2ª Edição	Total
Entidades Beneficiárias	9	8	17
Empresas	218	200	418

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

De acordo com o previsto em sede de candidatura, o número de empresas selecionadas para integrar o Programa QI-PME Centro era de 425 – desagregando, 225 na 1ª Edição e 200 na segunda. Porém, em ambas as Edições, o número de candidaturas submetidas foi largamente superior, registrando-se 313 inscrições de empresas na 1ª Edição e 244 na 2ª Edição.

A leitura do Quadro 5 permite verificar que em ambas as edições ocorreram desistências, pelo que a taxa de manutenção na 1ª Edição é de 69,65% subindo para 81,97% na 2ª Edição, sendo o número de empresas desistentes de 8 e 13 respetivamente. Na 2ª Edição foi ainda reprovada uma empresa.

De um modo geral, verificou-se a ocorrência de desistências de empresas em todas as entidades beneficiárias, à exceção da AICP e da AENEBEIRA.

Quadro 5. Empresas inscritas, aprovadas, desistentes e participantes (n.º, %)

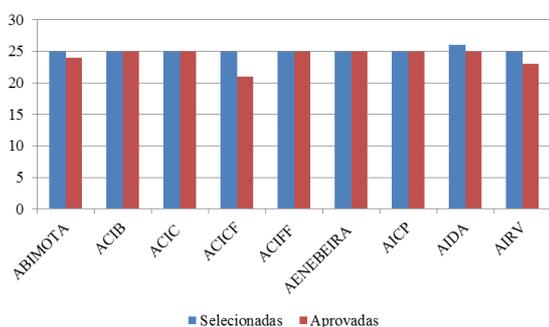
	1ª Edição	2ª Edição
Empresas inscritas	313	244
Empresas aprovadas	226	209
Taxa de aprovação (%)	72,20	85,66
Empresas desistentes	8	13
Empresa reprovada	-	1
Empresas mantidas no Programa	218	200
Taxa de manutenção (%)	69,65	81,97

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Na 1ª Edição, na maioria dos casos, as desistências estão relacionadas com a situação económica das empresas. Contudo, na 2ª Edição, ainda que algumas entidades tenham também invocado este motivo, a maioria das empresas desistiu por falta de disponibilidade da gestão de topo/empresário, tendo sido ainda possível identificar duas situações de empresas em processos de insolvência.

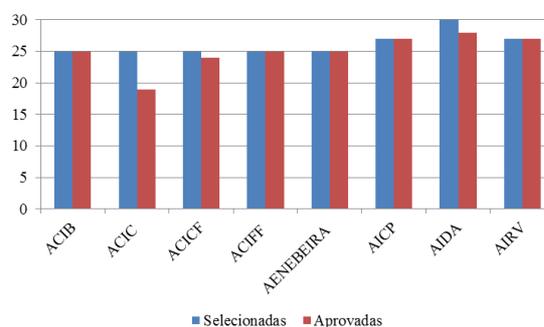
A distribuição das empresas pelas entidades beneficiárias, na 1ª Edição, foi realizada de forma equitativa, sendo que cada uma das entidades beneficiárias inscreveu 25 empresas no Programa, com exceção da ABIMOTA que, ainda que tenha selecionado 25 empresas, apenas inscreveu 24 no Programa, já que uma das empresas selecionadas nunca chegou a iniciar o projeto. Contudo, na 2ª Edição, ainda que metade das entidades beneficiárias tenha selecionado 25 entidades destinatárias, três selecionaram um número superior de empresas (AIRV, AIDA e AICP) e uma (ACIC) apenas selecionou 21 empresas.

Gráfico 5. Número de empresas por entidade beneficiária - 1ª Edição



Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Gráfico 6. Número de empresas por entidade beneficiária - 2ª Edição



Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

O tecido empresarial da Região Centro é constituído maioritariamente por micro e pequenas empresas, cujo principal enfoque é o desenvolvimento do produto.

No que se refere à dimensão das empresas, o perfil de empresas do QI-PME Centro difere de uma edição para a outra, uma vez que na 1ª Edição 67 empresas correspondiam a micro empresas (1 a 9 trabalhadores), aumentando para 95 na 2ª Edição.

Relativamente ao número de pequenas empresas mantidas no Programa, nota-se um decréscimo de uma edição para outra – de 124 para 90 empresas.

Todavia, não foi apenas o número de pequenas empresas que diminuiu de uma edição para a outra, já que o número de médias empresas que participaram no Programa na 2ª Edição é cerca de metade das que participaram na 1ª Edição.

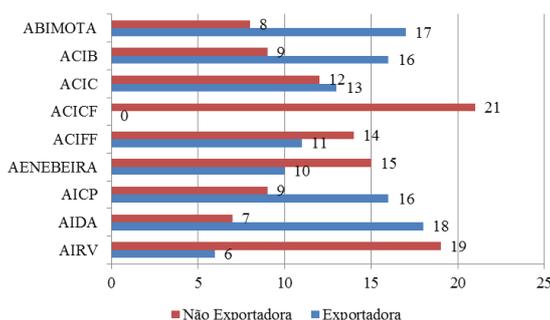
Quadro 6. Número de empresas por número de trabalhadores (n.º, %)

	Empresas selecionadas		Empresas mantidas no Programa		Empresas selecionadas		Empresas mantidas no programa	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
1 a 9 trabalhadores	69	30,5	67	30,7	99	47,4	95	47,5
10 a 49 trabalhadores	129	57,1	124	56,9	93	44,5	90	45,0
50 a 100 trabalhadores	28	12,4	27	12,4	17	8,1	15	7,5
Total	226	100	218	100	209	100	200	100

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – Elaborado pela autora.

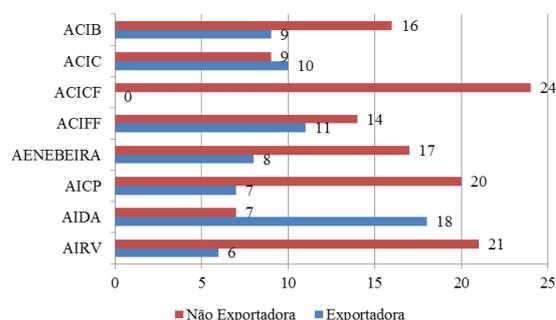
O desafio de comércio internacional é cumprido maioritariamente na 1ª Edição, apesar de, na maior parte, serem empresas não exportadoras. Realça-se um acréscimo de empresas não exportadoras de uma edição para outra.

Gráfico 7. Número de empresas exportadoras por entidade beneficiária – 1ª Edição



Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

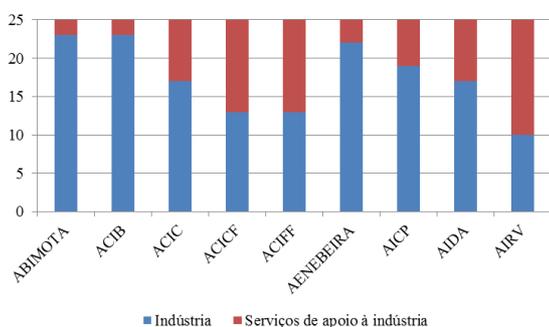
Gráfico 8. Número de empresas exportadoras por entidade beneficiária – 2ª Edição



Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

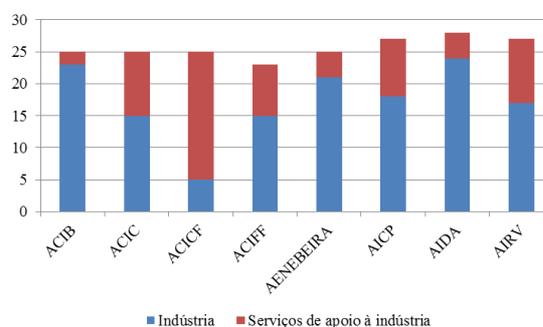
Relativamente à divisão das empresas selecionadas por sector, – indústria e serviços de apoio à indústria – merece destaque o sector da indústria. Na 1ª Edição concentram-se mais empresas deste sector em relação à 2ª Edição; com exceção de quatro entidades beneficiárias (ACIC, ACICF, AENEBEIRA, AICP) que diminuem o número de empresas selecionadas do sector da indústria, aumentando, por sua vez, o número de empresas do serviço de apoio à indústria.

Gráfico 9. Número de empresas selecionadas por sector por entidade beneficiária – 1ª Edição



Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Gráfico 10. Número de empresas selecionadas por sector por entidade beneficiária – 2ª Edição



Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Elementos de sistematização da execução do Programa

A 1ª Edição do Programa, como referido anteriormente, conta com a participação de 9 entidades beneficiárias e 226 entidades destinatárias (empresas) das quais 218 concluíram os projetos.

A leitura do Quadro seguinte permite verificar que, no final do Programa, cinco das nove entidades beneficiárias concluíram os projetos na totalidade das entidades destinatárias selecionadas, que consistiam na realização de três fases:

- Fase I – Diagnóstico, quer na componente de formação (seminários de Imersão e de Diagnóstico), quer na componente de consultoria (*Benchmarking*, Balanço de Competências Organizacional e elaboração do Plano de Ação);
- Fase II – Implementação, na componente de consultoria (implementação do Plano de Ação) e a componente de formação dirigida aos empresários/gestores

(seminários temáticos) e aos trabalhadores das empresas (formação intra e inter empresa); e

- Fase III – Avaliação e redefinição do Plano de Ação (*Benchmarking* final).

A Fase I foi precedida da realização de um Seminário de Imersão, cujo principal objetivo consistia em envolver todos os empresários/gestores das entidades destinatárias e assim criar um espírito de equipa, bem como fornecer informações e prestar esclarecimentos sobre o desenvolvimento dos projetos, relacionados com a organização e o planeamento da intervenção.

No Seminário de Diagnóstico pretendeu-se dotar os empresários/dirigentes de conhecimentos sobre os instrumentos de *Benchmarking* e Balanço de Competências Organizacional a utilizar na componente de consultoria, bem como agilizar uma dinâmica de articulação com os Centros Novas Oportunidades.

Neste sentido, no que se refere à componente de formação desta fase, verifica-se que todas as entidades beneficiárias realizaram os seminários de Imersão e Diagnóstico Organizacional, embora nem todos os empresários/dirigentes das entidades selecionadas para integrar o Programa se tenham feito representar, gerando taxas de participação de 93,6% e 92,2% respetivamente.

De realçar que a maioria das entidades beneficiárias optou por realizar (ainda durante a Fase I), alguns dos seminários temáticos previstos para a Fase II. A opção de antecipar estes seminários temáticos teve por base, na maioria das entidades beneficiárias, a necessidade de criar um espírito de equipa e cooperação entre todos os empresários participantes no Programa desde a Fase I, potenciando e assegurando o seu envolvimento desde a fase inicial.

Relativamente à componente de consultoria da Fase I, os níveis de execução rondam os 99,1%, demonstrando que os exercícios de *Benchmarking*⁶, Diagnóstico Organizacional e os Planos de ação foram desenvolvidos em todas as empresas de seis entidades beneficiárias (AICP, ACICF, ACIC, AIDA, ACIB e AENEBEIRA).

⁶ Durante o processo de elaboração do exercício de *Benchmarking*, verifica-se a desistência de duas empresas na AIRV, três na ACICF e uma empresa na ABIMOTA. Neste último caso, a desistência foi motivada pelo processo de insolvência vivido pela empresa. Durante o processo de Diagnóstico Organizacional, ocorreu a desistência de uma empresa na ABIMOTA e de uma outra na ACICF durante o processo de elaboração do Plano de Ação.

A Fase II, que consistiu na implementação dos Planos de ação definidos na fase anterior, apresenta uma forte implementação dos projetos com uma taxa de execução de 98,6%, na componente de consultoria, verificando-se que apenas uma das entidades destinatárias (ACIC) que elaborou o Plano de Ação e iniciou a sua implementação não o concluiu devido à indisponibilidade do empresário.

A componente de formação da Fase II divide-se em duas áreas distintas:

- os seminários temáticos (Gestão Estratégica, Gestão da Inovação, Gestão Comercial e Marketing e Gestão de Recursos Humanos) dirigidos aos empresários e/ou gestores das entidades destinatárias; e
- a formação intra e inter empresarial dirigida aos colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com vista ao aumento das suas competências e facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de Ação, ações essas que poderão conduzir a processos Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC).

Após a implementação dos Planos de Ação, as entidades beneficiárias deram início à Fase III que consistiu na avaliação do impacto da execução das ações em cada uma das 215 empresas com planos de ação concluídos (98,6%), através de uma intervenção de consultoria que consistiu na realização de um novo exercício de *Benchmarking* e, conseqüentemente, na redefinição das linhas de ação gerais que deverão ser implementadas depois de terminado o projeto.

Por último, é de salientar que a execução da sessão de encerramento foi realizada por cinco das entidades beneficiárias (AICP, ACIFF, AIRV, ACIB e ACICF), tendo participado um total de 102 empresários/gestores (46,8%).

Quadro 7. Realização física do QI-PME Centro por entidade beneficiária (%) – 1ª Edição

		ABIMOTA	ACIB	ACIC	ACICF	ACIFF	AENEBEIRA	AICP	AIDA	AIRV	Total
											%
Imersão											
Número de empresas participantes no seminário de Imersão		24	25	19	21	25	24	25	21	20	93,6
Fase I – Diagnóstico Organizacional											
Componente de formação	Número de empresas participantes no seminário de Diagnóstico	22	25	19	21	25	25	25	20	19	92,2
Componente de consultoria	<i>Benchmarking</i>	23	25	25	21	25	25	25	25	23	99,5
	Balanço de Competências Organizacional	22	25	25	21	25	25	25	25	23	99,1
	Plano de Ação elaborado	22	25	25	21	25	25	25	25	23	99,1
Fase II – Implementação do Plano de Ação											
Componente de consultoria	Implementação do Plano de Ação	22	25	24	21	25	25	25	25	23	98,6
Componente de formação	Número de participantes	70	71	48	96	98	100	100	65	59	78,6
Fase III – Avaliação e Redefinição do Plano de ação											
<i>Benchmarking</i> final		22	25	24	21	25	25	25	25	23	98,6
Seminário de Encerramento		-	1	-	1	1	-	1	-	1	55,6
Número de empresas participantes		-	15	-	21	20	-	23	-	23	46,8

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Relativamente à 2ª Edição, os indicadores espelhados no Quadro seguinte evidenciam taxas de execução bastante positivas, semelhantes às alcançadas na 1ª Edição. Todavia, apenas duas entidades beneficiárias conseguiram concluir os projetos na totalidade das entidades destinatárias selecionadas.

De acordo com o previsto em candidatura, a 2ª Edição do QI-PME Centro envolveu a participação de 8 entidades beneficiárias e 209 entidades destinatárias (empresas) das quais 200 concluíram os projetos.

O seminário de Imersão que antecede a Fase I foi realizado por todas as entidades. Mais uma vez, a dificuldade de conciliação de agendas dificultou a participação de todos os empresários ainda que a taxa de participação reflita um número muito positivo (82,5%),

destacando-se a ACIC como a entidade que envolveu menor número de empresários no seminário de Imersão, seguindo-se a AIRV.

O seminário de Diagnóstico apresenta uma situação semelhante, uma vez que apenas a ACICF, AENEBEIRA e AICP conseguiram envolver a totalidade dos empresários.

Quadro 8. Realização física do QI-PME Centro por entidade beneficiária (%) – 2ª Edição

		ACIB	ACIC	ACICF	ACIFF	AENEBEIRA	AICP	AIDA	AIRV	Total	
											%
Imersão											
Número de empresas participantes		22	4	24	24	24	27	25	15	82,5	
Fase I – Diagnóstico Organizacional											
Componente de formação	Número de empresas participantes no seminário de Diagnóstico	24	6	24	24	25	27	25	12	83,5	
Componente de consultoria	<i>Benchmarking</i>	25	19	24	25	25	27	28	27	100	
	Balanço de Competências Organizacional	24	18	24	25	25	27	28	27	99,0	
	Plano de Ação elaborado	24	18	24	25	25	27	28	27	99,0	
Fase II – Implementação do Plano de ação											
Componente de consultoria	Implementação do Plano de Ação	24	18	24	24	25	27	28	27	98,5	
Componente de formação	Número de participantes	53	27	96	96	96	110	62	44	73,0	
Fase III – Avaliação e Redefinição do Plano de ação											
Avaliação e redefinição do Plano de Ação		24	18	24	24	25	27	28	26	98,0	
Seminário de Encerramento		1	-	1	1	1	-	-	1	62,5	
Número de participantes		19	-	24	19	18	-	-	12	46,0	

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Neste sentido, no que se refere à componente de formação desta fase, verifica-se que a taxa de execução é relativamente mais baixa do que a alcançada na 1ª Edição, porque embora os seminários de Imersão e Diagnóstico Organizacional tenham sido organizados em todas as entidades beneficiárias, o número de empresários/dirigentes das entidades destinatárias que frequentaram os seminários foi menor.

A componente de consultoria da Fase I apresenta uma taxa de execução de 99,0%, o que indica que em quatro das entidades beneficiárias (AIRV, AICP, AENEBEIRA, ACIFF) os exercícios de *Benchmarking*, Diagnóstico Organizacional e os Planos de Ação foram desenvolvidos em todas as empresas selecionadas.

Relativamente à Fase II, que consistiu na implementação dos Planos de ação definidos na fase anterior, esta apresenta uma forte implementação dos projetos com uma taxa de execução de 98,5%, verificando-se a desistência de uma empresa da ACIFF, devido à sua insolvência.

Os seminários temáticos da Fase II foram todos realizados pelas entidades beneficiárias. A análise da taxa de participação dos empresários/dirigentes nestes seminários é inferior à alcançada na 1ª Edição (73,0%) o que indica que mais de um quarto dos empresários/dirigentes não participaram em todos os seminários.

No que se refere à formação intra e inter empresa dirigida aos colaboradores, os níveis de execução no final do Programa revelam que foi realizado um total de 305 ações de formação. Todavia, e à semelhança da Edição anterior, o comportamento das entidades beneficiárias foi diferenciado, já que algumas entidades beneficiárias realizaram cerca de 15 ações de formação (ACIFF e AENEBEIRA) que envolveram um número de formandos ligeiramente inferior ao previsto (80,0% e 86,5%), ao passo que outras desenvolveram cerca de 60 ações de formação (AIDA e AIRV), o que permitiu envolver um número de participantes substancialmente superior ao previsto em candidatura, demonstrando uma clara aposta das entidades na formação dos seus recursos humanos.

Na Fase III, a vertente de consultoria sofreu alterações na 2ª Edição. Nessa medida, o exercício de *Benchmarking* final foi substituído por um exercício de avaliação do impacto da execução das ações em todas as empresas com planos de ação concluídos e, com base nesses resultados, foram definidos novos planos de ação a implementar após a conclusão do projeto. Tal como nas fases anteriores, os valores de execução são bastante positivos (98,0%), verificando-se a desistência de uma entidade nesta fase na AIRV.

Tal como na 1ª Edição, apenas realizaram a sessão de encerramento cinco das entidades beneficiárias (AENEBEIRA, ACIFF, AIRV, ACIB e ACICF), tendo participado um total de 92 empresários/gestores (46,0%).

Um das principais finalidades da componente de consultoria da Fase I do Programa consiste em agilizar uma dinâmica de articulação com o Centro de Novas Oportunidades.

Em termos gerais, verifica-se que os resultados do encaminhamento para o Centro de Novas Oportunidades não atingem valores muito expressivos, ainda que algumas entidades beneficiárias tenham conseguido mobilizar muitos colaboradores – o caso da AIDA, que acolhe o seu próprio Centro de Novas Oportunidades. De referir, igualmente, a ACIC que mantém uma taxa de sucesso semelhante nas duas edições.

Quadro 9. Encaminhamento para Centro de Novas Oportunidades por entidade beneficiária (n.º, %)

	1ª Edição			2ª Edição		
	Nº de ativos para encaminhamento para Centro de Novas Oportunidades	Nº de ativos inscritos no Centro de Novas Oportunidades	Taxa de sucesso (%)	Nº de ativos para encaminhamento para Centro de Novas Oportunidades	Nº de ativos inscritos no Centro de Novas Oportunidades	Taxa de sucesso (%)
ABIMOTA	244	88	36,07	-	-	-
ACIB	556	0	-	453	46	10,15
AIRV	198	57	28,79	170	0	-
AICP	361	46	12,74	200	4	2
AIDA	124	96	77,42	113	50	44,25
ACICF	0	0	-	0	0	-
ACIFF	362	31	8,56	205	7	3,41
ACIC	135	37	27,41	125	29	23,20
AENEBEIRA	120	0	-	0	0	-

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – Elaborado pela autora.

Em termos quase absolutos, pode dizer-se que o QI-PME Centro abrangeu 3210 trabalhadores em formação-ação num total de 8161 colaboradores das empresas intervencionadas (ou seja, 39,3%); importa ressaltar que estes valores não são absolutos em virtude de a AENEBEIRA não ter disponibilizado informação relativamente a este indicador.

Assim, é possível verificar no Quadro seguinte que a taxa de cobertura regista um aumento da primeira para a 2ª Edição.

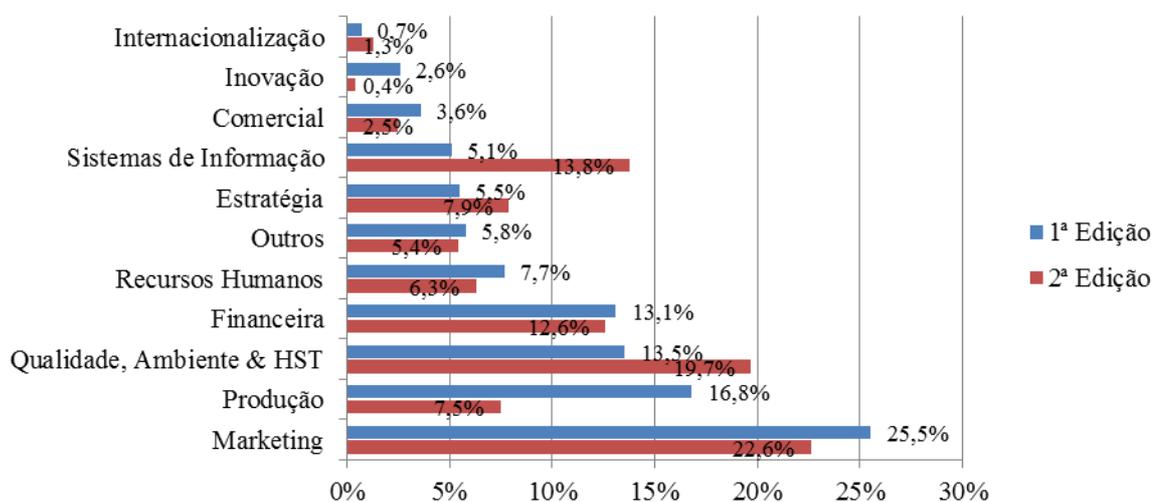
Quadro 10. Número e peso dos colaboradores abrangidos pela formação no total de colaboradores por entidade beneficiária (n.º, %) – 1ª Edição e 2ª Edição

	1ª Edição		2ª Edição		Total 1ª/2ª Edição	
	Nº trabalhadores abrangidos pela formação	Taxa média de cobertura dos trabalhadores (%)	Nº trabalhadores abrangidos pela formação	Taxa média de cobertura dos trabalhadores (%)	Nº trabalhadores abrangidos pela formação	Taxa média de cobertura dos trabalhadores (%)
ABIMOTA	265	30,6	-	-	ND	30,6
ACIB	318	35,7	344	64,7	662	46,5
ACIC	178	43,1	174	75,7	352	54,7
ACICF	85	17,1	116	37,5	201	24,9
ACIFF	251	39,7	194	54,5	445	45
AENEBEIRA	ND	ND	ND	ND	ND	ND
AICP	93	17,7	252	51,9	345	34,1
AIDA	160	25,2	321	45,8	481	36
AIRV	210	43,4	249	41,6	459	42,4
Total	1560	31,6	1650	53,1	3210	39,3

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

O Gráfico 9 permite analisar quais as áreas de intervenção de consultoria nas duas edições. A área do Marketing surge destacada como aquela de que mais empresas beneficiaram (25,5% e 22,6%, nas edições respetivas), sendo de destacar, igualmente, as áreas Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho (HST), Financeira e Recursos Humanos. Porém, os resultados diversificam de uma edição para outra: a área de Produção que se destacava em segundo lugar na 1ª Edição, com 16,8%, registou uma redução significativa na 2ª Edição, redundando em 7,5%. A promoção da Inovação surge com pouca expressão em ambas as edições (2,6% e 0,4%, respetivamente).

Gráfico 11. Distribuição das empresas por áreas de consultoria (%) – 1ª Edição e 2ª Edição



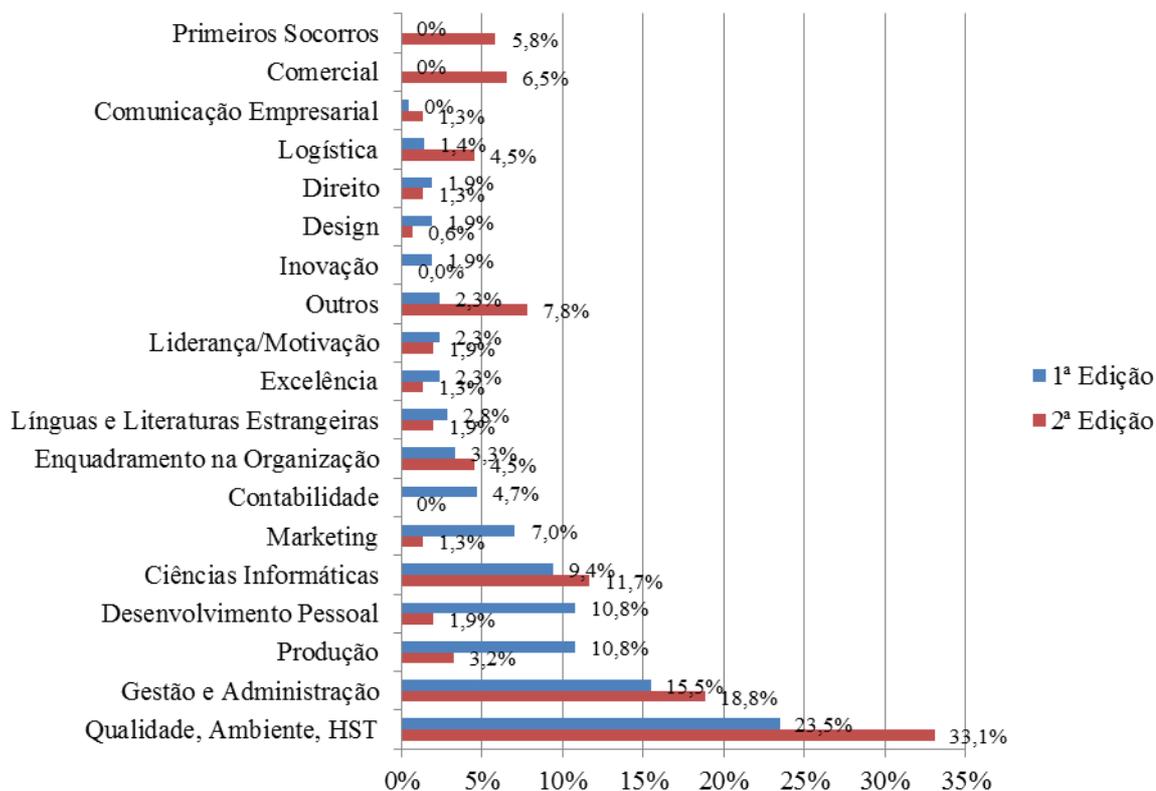
Fonte: Sistema de informação do CEC/CCIC – elaborado pela autora

Nota: exclui dados referentes às seguintes entidades beneficiárias: ACIC, ACICF, AIDA e AIRV, por não terem sido disponibilizados

O gráfico que se segue permite constatar que as áreas de formação que acolheram uma maior proporção de empresas são as associadas às ciências empresariais, com especial destaque para a Gestão e Administração e Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho.

Independentemente de toda a formação realizada ser orientada para promover o desenvolvimento organizacional, contribuindo para melhorar as competências organizacionais, é necessário realçar que quase metade da formação está diretamente relacionada com os cargos de topo das organizações e no que se refere à sua gestão. Desta forma, este aspeto favorece a repercussão de resultados ao nível da *Promoção da otimização dos processos de monitorização e inovação na gestão das micro e PME*.

Gráfico 12. Distribuição das empresas por áreas de formação (%) – 1ª Edição e 2ª Edição



Fonte: Sistema de informação do CEC/CCIC – elaborado pela autora

Nota: exclui dados referentes às seguintes entidades beneficiárias: ACIC, ACICF, AIDA e AIRV, por não terem sido disponibilizados

Análise do exercício de reflexão

De uma maneira geral, os objetivos gerais foram ao encontro do exigido pelo caderno de encargos do Programa.

A articulação entre o QI-PME Centro – Qualidade e Inovação e a iniciativa Novas Oportunidades é assegurada através do regulamento do próprio Programa que estabeleceu, na sua metodologia de intervenção, que na Fase I – Diagnóstico Organizacional deverão ser sinalizados quais os indivíduos candidatos a processos de RVCC. Para assegurar a concretização deste objetivo era necessário que as entidades beneficiárias possuíssem Centro de Novas Oportunidades ou que estabelecessem protocolos com um Centro de Novas Oportunidades. De acordo com a informação disponibilizada, constata-se que cinco das nove entidades beneficiárias do Programa possuem Centro de Novas Oportunidades e

as restantes realizaram protocolos com um Centro de Novas Oportunidades para encaminhamento de formandos para os processos de RVCC. Os resultados do encaminhamento de colaboradores para Centros de Novas Oportunidades não atingem, em termos gerais, valores muito expressivos, ainda que algumas entidades beneficiárias tenham conseguido mobilizar muitos colaboradores que concluíram os seus processos de RVCC.

Nota-se um expressivo interesse na *Promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional*, em particular nas áreas de formação de que as empresas beneficiaram. Neste leque encontram-se as áreas do domínio da Liderança/Motivação, Enquadramento na Organização e Desenvolvimento Pessoal, para as quais se subentendem, a título de exemplo, a gestão do tempo, a gestão do *stress*, realização pessoal e profissional.

No mesmo seguimento, observa-se os domínios da Qualidade, Ambiente e HST com valores expressivos, que têm por base um movimento para o desenvolvimento de um processo de acreditação por parte das entidades destinatárias. Ambas as edições, quer em termos de consultoria quer em termos de formação, assinalaram valores significativos nesta área.

Como referido anteriormente, no seminário de Diagnóstico Organizacional pretendeu-se dotar os empresários de conhecimentos sobre os instrumentos de *Benchmarking* e Balanço de Competências Organizacional, de modo a estimular o desenvolvimento de políticas e estratégias de qualificação nas PME. Este aspeto foi cumprido nas duas edições, com taxas de execução de 98,6% e 98% respetivamente. Além disso, de realçar o facto de este seminário ser realizado em regime residencial. Em particular, é de salientar este contributo para uma subdivisão da inovação organizacional – inovação interorganizacional –, uma vez que o seminário ocorreu fora dos limites da empresa, contribuindo para estimular a cooperação empresarial e institucional.

O CEC/CCIC, com o estatuto de Organismo Intermédio, deve garantir o bom uso dos financiamentos públicos atribuídos às empresas. Como tal, deve realizar periodicamente Verificações *on the spot* às entidades beneficiárias, de modo a verificar a veracidade das despesas declaradas, o fornecimento dos produtos ou serviços nos termos

da decisão de aprovação, a exatidão dos pedidos de reembolso pelo beneficiário e a conformidade das operações e das despesas com as regras nacionais e comunitárias.

Não obstante os objetivos gerais do Programa, observa-se a concretização dos seguintes objetivos específicos durante a execução do Programa:

1. Reconhecer e validar as competências e qualificações
2. Melhorar a participação na aprendizagem ao longo da vida
5. Desenvolver um processo de acreditação de entidade formadoras, para garantir a qualidade do processo, funcionando as entidades gestoras como reguladoras
6. Permitir que o diagnóstico das necessidades formativas seja mais ajustado às necessidades das empresas, através de uma política de grande proximidade entre as entidades formadoras e tomadores de formação
7. Articular a metodologia de formação-ação com os Centros de Novas Oportunidades, garantindo a certificação das competências adquiridas ao longo do Programa
8. Definir metodologias de formação uniformes, ajustadas às características das empresas presentes no território
9. Proporcionar aos adultos com baixos níveis de qualificação um percurso de formação/educação adaptado às suas necessidades pessoais e profissionais
11. Promover a aprendizagem no local de trabalho
12. Agilizar o processo de acesso à formação por parte das empresas e das pessoas
13. Estimular o desenvolvimento de políticas e estratégias de qualificação nas PME – promovendo BCO e o *Benchmarking* como ferramentas de competitividade para as empresas
17. Garantir o bom uso dos financiamentos públicos atribuídos às empresas, através de um acompanhamento de proximidade
19. Estimular a cooperação empresarial e institucional

De uma maneira geral, salientam-se os potenciais efeitos e impactos do reposicionamento no mercado para uma situação mais competitiva, através do aumento da produtividade; aumento da notoriedade da empresa/melhoria do plano de marketing e comunicação; impulso a estratégias de internacionalização e a processos de certificação/qualificação.

Porém, o objetivo da internacionalização não foi plenamente atingido, sendo que as entidades destinatárias eram maioritariamente não exportadoras. Contudo, ao contrário do que se previa, não se observou um acréscimo deste domínio na 2ª Edição do Programa. De igual forma, aparece com um destaque diminuto nas áreas de formação das quais as empresas beneficiaram.

Complementarmente, as intervenções levadas a cabo no âmbito do QI-PME Centro encontram-se ancoradas em objetivos assentes na *melhoria dos processos de gestão*, consubstanciados no reforço das competências de empresários e trabalhadores e na *promoção do desenvolvimento organizacional*, por via da formação profissional, bem como na *promoção do desenvolvimento de ações* conducentes à otimização de metodologias e processos de modernização e inovação.

6. Principais tarefas desenvolvidas

6.1. Objetivos do estágio

O estágio visa oferecer ao estudante uma primeira experiência profissional, na fase final do Mestrado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (artigo 3.º, Capítulo II do Regulamento de Estágios Curriculares no âmbito do Mestrado em Economia).

A principal vantagem em realizar um estágio é de permitir ao aluno um investimento pessoal, contrariando a falta de experiência profissional, proporcionando-lhe uma oportunidade de mostrar as suas capacidades e de pôr em prática os conhecimentos adquiridos.

Permitir-lhe-á, assim, ter uma abordagem em situação real com a área de estudo, mas numa perspetiva prática, ou seja, permite uma aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso, sendo, portanto, uma parte relevante do processo de aprendizagem.

Foi em concordância com os requisitos exigidos neste plano de estágio que se estabeleceram os objetivos a atingir na prossecução do trabalho em contexto real, no CEC/CCIC, entre os quais:

- Apoio a atividades da Câmara de Comércio e Indústria;

- Contacto com uma metodologia básica de gestão de projetos, dando apoio, no seguimento e controlo, aos projetos dinamizados pelo Departamento de Cooperação e Relações Internacionais (DCRI) e pelo Departamento de Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional;
- Dar apoio ao Departamento de Eventos e Comunicação;
- Familiarizar a estagiária com a gestão de tempo e *stress* e flexibilidade submetendo-o, sempre com supervisão, a situações que o levarão a ajustar a agenda, obrigando a definir o urgente do importante, analisando a respetiva capacidade de resposta.

6.2. Tarefas desenvolvidas e análise crítica

6.2.1. Leitura de procedimentos e processos internos do QI-PME Centro

As primeiras tarefas desenvolvidas consistiram na leitura do Manual de Procedimentos Interno do Programa e da circular normativa referente ao Financiamento das Remunerações de Dirigentes das Entidades Beneficiárias e Identificação de Normas para a elaboração de uma Chave de Imputação de custos correta.

O manual de procedimentos destina-se às entidades beneficiárias selecionadas no âmbito do concurso lançado para o efeito e tem como objetivo uniformizar procedimentos e circuitos, de forma a assegurar a sua correta e transparente utilização.

6.2.2. Verificações *on the spot* (Visita no Local - VOS)

As entidades beneficiárias estão sujeitas à implementação de um sistema de verificação e controlo, através de Verificações *on the spot* (Visita no Local).

A VOS, da responsabilidade da equipa de verificação e controlo de CEC/CCIC, tem por objeto certificar a veracidade das despesas declaradas, o fornecimento dos produtos ou serviços nos termos da decisão de aprovação, a exatidão dos pedidos de reembolso pelo beneficiário e a conformidade das operações e das despesas com as regras nacionais e comunitárias.

Cada entidade beneficiária foi alvo de uma ou mais visitas de controlo, para análise pormenorizada dos *dossiers* Técnico-Pedagógico e financeiros, de forma a avaliar o

cumprimento da legislação aplicável, do Manual de Procedimentos e das informações vertidas nos elementos inseridos no sistema e demais relatórios.

Depois de acompanhar os colaboradores do CEC/CCIC a uma VOS, coube à estagiária a responsabilidade de preencher, recorrendo ao Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE), alguns itens (os que podem ser preenchidos antes da VOS) do Relatório de VOS – Formação-Ação para as VOS que se iriam realizar em seguida. Além disso, colaborou-se na seleção das despesas para amostra⁷ da VOS a realizar e o preenchimento do Mapa de Identificação da Amostra Financeira Seleccionada e do *Template* da Amostra - onde constam todas as informações relativas às despesas da amostra.

Para a VOS efetuada teve que proceder-se, através de uma folha de cálculo auxiliar de registo de consultoria, à comparação entre as horas de consultoria faturadas e os devidos mapas de horas preenchidos pelos consultores, pois caso não fossem coincidentes, teria que se considerar a ilegibilidade das horas de consultoria faturadas mas não registadas. Esteve também a cargo da estagiária a VOS da amostra financeira efetuada a uma entidade beneficiária, onde inicialmente foi necessário verificar se a chave de imputação dos gastos comuns e recursos humanos era devidamente justificada; além disso teve que analisar se todos os documentos que constituem a amostra estavam devidamente validados com o carimbo de cofinanciamento e se possuíam o respetivo documento de quitação, para além de que tinha que observar se as taxas de imputação estavam a ser devidamente aplicadas.

6.3. Balanço do valor de estágio

O Estágio compreendeu o período entre o dia 18 de fevereiro e o dia 7 de junho de 2013, num total de 560 horas realizadas no CEC/CCIC.

O Estágio Curricular proporciona a oportunidade de complementar o conhecimento teórico adquirido ao longo do percurso académico com a componente prática.

⁷ A seleção das despesas que constituem a amostra tem de cumprir os seguintes critérios: o limite mínimo do número de documentos contabilísticos a amostrar deverá corresponder a um mínimo de 30, sendo que a dimensão mínima da amostra financeira deve corresponder a 5% das despesas declaradas pela Entidade Beneficiária nos pedidos de reembolso visados pelo procedimento (ou seja a Listagem de Despesas Pagas – último pedido de reembolso aprovado e cujas despesas ainda não foram analisadas na VOS anterior – e a Listagem de Despesas a Verificar – pedido de reembolso em análise).

Permitiu à estagiária o aprofundamento de conhecimentos do Microsoft Office, em especial do *Excel* – ferramenta útil para a elaboração de mapas de análise. Acresce o desenvolvimento do sentido de responsabilidade, autonomia, iniciativa, compromisso e interação com a equipa.

De referir ainda a aprendizagem de realizar pedidos de reembolso⁸, componente mais financeira do estágio.

A realização do estágio contribuiu para um maior conhecimento sobre a inovação e os Programas cofinanciados pelo POPH, bem como as suas limitações. Relativamente ao CEC/CCIC, podemos constatar que é uma organização que procura contribuir para o cumprimento das prioridades estratégicas do QREN, através da execução de projetos de diferentes áreas, implementados com a ajuda dos fundos do QREN, que têm como finalidade a promoção das empresas e dos interesses socioeconómicos da região Centro.

Quanto ao contributo da estagiária para o CEC/CCIC, pode-se afirmar que cumpriu com as tarefas que lhe foram conferidas, pois à medida que o tempo ia passando tornou-se autónoma e detentora de responsabilidades, o que contribuiu para ajudar mais eficaz e eficientemente no processo de gestão financeira das participações provenientes dos fundos comunitários. Concluiu-se assim, que cumpriu com os objetivos fixados, dando apoio no seguimento e controlo dos projetos e também no seguimento de tarefas mais pontuais que iam surgindo.

⁸ Pedido de reembolso consiste em validar com o carimbo de cofinanciamento os documentos originais, procedendo à fotocópia dos mesmos que ficarão organizados no dossier do projeto relativo àquele Pedido de Reembolso.

7. Conclusão

A inovação é um tema dominante no desenvolvimento e crescimento económico. Assim, o presente relatório, desenvolvido no âmbito do estágio curricular, enquadra a inovação, tomando como exemplo de análise empírica o QI-PME Centro.

Num contexto como o atual, marcado pela grave crise financeira que tem afetado a economia mundial desde o final de 2007, o papel das empresas é fulcral para estimular e impulsionar a economia.

A atenção conferida às micro e PME assumiu um especial relevo no quadro de orientações da Política de Coesão da União Europeia para o período 2007-2013, onde se definiu como um dos objetivos estratégicos a melhoria dos níveis de qualificação da população portuguesa, incluindo o acréscimo da formação dos empresários, através da promoção de uma oferta formativa mais ajustada às suas necessidades, dando destaque à valorização da modalidade de consultoria/formação enquanto instrumento privilegiado de formação em micro e PME.

Com o presente relatório pretendeu-se estudar o impacto do QI-PME no tecido empresarial da Região Centro, realizando uma comparação entre as duas edições do Programa. Em particular, pretendeu-se estabelecer uma relação entre a qualificação dos empresários/colaboradores e a implementação de processos de melhoria organizacional. Neste âmbito, procurou-se instituir uma comparação entre as duas edições do Programa analisadas, a partir de dados estatísticos fornecidos pelo CEC/CCIC.

No tocante à inovação organizacional, introduziram-se mudanças na organização das entidades destinatárias mantidas no Programa, com o intuito de implementar um novo conceito de gestão, práticas de trabalho, domínio do marketing, bem como estratégias empresariais.

Constata-se que o balanço da execução física do QI-PME Centro – Qualidade e Inovação mostra uma performance francamente positiva, revelando uma forte capacidade de cumprimento das metas estabelecidas, quer no que se refere ao número de empresas envolvidas, como ao grau de desenvolvimento das ações programadas.

O nível de participação dos trabalhadores na componente de formação profissional apresenta valores considerados satisfatórios, sendo que, de uma maneira geral, favorece a

repercussão de resultados ao nível da promoção da otimização dos processos de modernização e inovação na gestão das micro e PME. Em contrapartida, existem domínios onde o contributo do QI-PME Centro é expressamente fraco ou nulo, como o processo de internacionalização (aumento da penetração no mercado internacional). Este resultado suscita alguma reflexão, visto que seria um requisito associado ao perfil de empresas participantes no Programa (empresas com capacidade de competir no mercado internacional). Realça uma dupla leitura: ou a participação do Programa não promove o aumento dessa capacidade, pois as empresas já possuem a faceta internacional e não necessitam do Programa para tal ou, sendo um resultado esperado, verifica-se que os resultados nesta matéria ficam aquém do que era ambicionado do Programa.

Os resultados alcançados, tipificados em função dos objetivos específicos do programa, remetem em larga escala para ganhos substanciais verificados a dois níveis: o nível individual (colaboradores e empresários) e o nível organizacional, de forma fragmentada em função da diversidade de domínios onde se desenvolvem as intervenções do programa. Importa referir que o contributo do projeto QI-PME para a inovação na empresa, na vertente da inovação organizacional, baseia-se em novas práticas empresariais na organização do trabalho, a partir das intervenções de consultoria.

A participação do programa dotou as empresas de um conjunto de competências acrescidas sendo fundamental o papel da gestão para as congregar para que a inovação organizacional se venha a verificar. Só a análise do desempenho das empresas participantes permitirá concluir dos bons resultados do programa.

Bibliografia

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008) *Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys*. Technovation, 28.

Armbruster, H., Kirner, E., Lay, G., Szwejcowski, M., Corita, B., Leguehenec, C., et al. (2006) *Patterns of organisational change in European industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of Research and Policy. DG Enterprise and Industry: Innovation policy unit. Final Report*. Karlsruhe: Institute Systems and Innovation Research.

Battisti, G., & Stoneman, P. (2010) *How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations*. British Journal of Management, 21.

Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M.J. (2008) *Management Innovation*. Academy of Management Review, Vol. 33, No. 4.

Caroli, E., Van Reenen, J., 2001. *Skill biased organizational change? Evidence from a panel of British and French establishments*. The Quarterly Journal of Economics 116 (4), 1149–1192.

Cebon, P.; Newton, P. & Noble, P. (1999) *Innovation in firms: towards a framework for indicator development*. Melbourne Business School, Working Paper, 99.

CEC/CCIC. *Caderno de Encargos do QI-PME Centro*

CEC/CCIC. *Contrato de delegação de competências entre o POPH e o CEC*

CEC/CCIC (2013) *Manual da Qualidade*. Coimbra

CEC/CCIC. *Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias*

CEC/CCIC (2010) *Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição*

CEC/CCIC (2011) *Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição*

Comissão Europeia (2003) *Innovation policy: updating the Union's approach in the context of the Lisbon strategy*. Bruxelas.

Damanpour, F., Szabat, K.A., Evan, W.M. (1989) *The relationship between types of innovation and organizational performance*. *Journal of Management Studies* 26 (6), 587–601.

Freeman, C. (1982) *The Economics of Industrial Innovation*, Cambridge: The MIT Press.

Freeman, C. (1998) *Innovation*, in Newman, P. (1998) *The New Palgrave Dictionary of Economics and Law*, London: Macmillian.

Greenan, N. (2003) *Organisational change, technology, employment and skills: An empirical study of French manufacturing*. *Cambridge Journal of Economics*, 27.

Hamel, G. (2006) *The why, what and how of management innovation*. *Harvard Business Review*.

Huhtala, H. & Parzefall, M-R. (2007) *A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a mutual benefit*. *Creativity and Innovation Management*, 16.

IAPMEI (1982) *Inovação Industrial: Oportunidade para as PME's*. CGD e IAPMEI

IAPMEI (2011) *Plano Anual 2011*. Lisboa.

INE (2012) *Censos 2011*. Lisboa

INE (2013) *Empresas em Portugal 2011*. Lisboa

Langley, A. (1997) *Innovativeness in large public systems*. *The Journal of Public Sector Management* 27 (2), 21–31.

Lundvall, B. A. (1995) *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Biddles Ltd.

Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009) *The sources of management innovation: When firms introduce new management practices*. *Journal of Business Research*, 62.

OECD (2005) *The measurement of scientific and technological activities Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd edition). Paris: OECD EUROSTAT.

Piva, M., Vivarelli, M. (2002) *The skill bias: comparative evidence and an econometric test*. *International Review of Applied Economics* 16 (3)

Sarkar, Soumodip (2010) *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York/London: McGraw-Hill.

Subramanian, A. (1996) *Innovativeness: redefining the concept*. *Journal of Engineering Technology Management*, 13, 223–43.

Trott, P. (1998) *Innovation Management and New Product Development*. London: Pitman Publishing.

Van de Ven, A.H., Angle, H. and Poole, M.S. (1989) *Research on the Management of Innovation*. Cambridge, MA: Ballinger.

Anexos

Anexo I – Número de empresas por número de trabalhadores (n.º, %)

			ABIMOTA	ACIB	ACIC	ACICF	ACIFF	AENEBEIRA	AICP	AIDA	AIRV	TOTAL
1 a 9 trabalhadores	1ª Edição	Nº empresas selecionadas	6	4	10	9	5	16	6	7	6	69
		Nº empresas mantidas no Programa	6	4	10	9	5	16	6	7	4	67
		Taxa de manutenção (%)	100	100	100	100	100	100	100	100	66,7	97,1
	2ª Edição	Nº empresas selecionadas	-	8	13	17	15	19	11	6	10	99
		Nº empresas mantidas no Programa	-	8	11	16	15	19	11	5	10	95
		Taxa de manutenção (%)	-	100	84,6	94,1	100	100	100	83,3	100	96,0
9 a 49 trabalhadores	1ª Edição	Nº empresas selecionadas	11	15	14	13	15	8	19	16	18	129
		Nº empresas mantidas no Programa	10	15	14	10	15	8	19	15	18	124
		Taxa de manutenção (%)	90,9	100	100	76,9	100	100	100	93,8	100	96,1
	2ª Edição	Nº empresas selecionadas	-	14	11	7	8	6	14	20	13	93
		Nº empresas mantidas no Programa	-	14	8	7	8	6	14	20	13	90
		Taxa de manutenção (%)	-	100	72,7	100	100	100	100	100	100	96,8
50 a 100 trabalhadores	1ª Edição	Nº empresas selecionadas	8	6	1	3	5	1	0	3	1	28
		Nº empresas mantidas no Programa	8	6	1	2	5	1	0	3	1	27
		Taxa de manutenção (%)	100	100	100	66,7	100	100	-	100	100	96,4
	2ª Edição	Nº empresas selecionadas	-	3	1	1	2	0	2	4	4	17
		Nº empresas mantidas no Programa	-	3	0	1	2	0	2	3	4	15
		Taxa de manutenção (%)	-	100	-	100	100	-	100	75	100	88,2

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Anexo II – Realização física do QI-PME Centro por entidade beneficiária (n.º, %) – 1ª Edição

		ABIMOTA	ACIB	ACIC	ACICF	ACIFF	AENEBEIRA	AICP	AIDA	AIRV	Total	
											Nº	%
Imersão												
Seminário de Imersão		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
Número de empresas participantes		24	25	19	21	25	24	25	21	20	204	93,6
Fase I - Diagnóstico Organizacional												
Componente de formação	Seminário de Diagnóstico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
	Número de empresas participantes	22	25	19	21	25	25	25	20	19	201	92,2
Componente de consultoria	<i>Benchmarking</i>	23	25	25	22	25	25	25	25	23	218	99,5
	Balço de Competências Organizacional	22	25	25	22	25	25	25	25	23	217	99,1
	Plano de ação elaborado	22	25	25	21	25	25	25	25	23	216	99,1
Fase II - Implementação do Plano de Ação												
Componente de consultoria	Implementação do Plano de Ação	22	25	24	21	25	25	25	25	23	215	98,6
	Plano de Ação concluído	22	25	24	21	25	25	25	25	23	215	98,6
Componente de formação	Seminários Temáticos	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	100
	Número de participantes	70	71	48	96	98	100	100	65	59	707	78,6
	Ações de formação	61	43	38	13	52	20	8	31	30	296	-
	Ativos envolvidos nas ações de formação	328	497	158	130	379	265	64	191	227	2239	199,9
Fase III - Avaliação e Redefinição do Plano de Ação												
<i>Benchmarking</i> final		22	25	24	21	25	25	25	25	23	215	98,6
Seminário de Encerramento		-	1	-	1	1	-	1	-	1	5	55,6
Número de empresas participantes		-	15	-	21	20	-	23	-	23	102	46,8

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Anexo III – Realização física do QI-PME Centro por entidade beneficiária (n.º, %) – 2ª Edição

		ACIB	ACIC	ACICF	ACIFF	AENEBEIRA	AICP	AIDA	AIRV	Total	
										Nº	%
Imersão											
Seminário de Imersão		1	1	1	1	1	1	1	1	8	100
Número de empresas participantes		22	4	24	24	24	27	25	15	165	82,5
Fase I - Diagnóstico Organizacional											
Componente de formação	Seminário de Diagnóstico	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100
	Número de empresas participantes	24	6	24	24	25	27	25	12	167	83,5
Componente de consultoria	<i>Benchmarking</i>	25	19	24	25	25	27	28	27	200	100
	Balanço de Competências Organizacional	24	18	24	25	25	27	28	27	198	99,0
	Plano de Ação elaborado	24	18	24	25	25	27	28	27	198	99,0
Fase II - Implementação do Plano de Ação											
Componente de consultoria	Implementação do Plano de Ação	24	18	24	24	25	27	28	27	197	98,5
	Plano de Ação concluído	24	18	24	24	25	27	28	27	197	98,5
Componente de formação	Seminários Temáticos	4	4	4	4	4	4	4	4	32	100
	Número de participantes	53	27	96	96	96	110	62	44	584	73,0
	Ações de formação	46	26	52	15	14	33	59	60	305	-
	Ativos envolvidos nas ações de formação	449	198	305	120	111	428	552	466	2629	262,9
Fase III - Avaliação e Redefinição do Plano de Ação											
Avaliação e redefinição do Plano de Ação		24	18	24	24	25	27	28	26	196	98,0
Seminário de Encerramento		1	-	1	1	1	-	-	1	5	62,5
Número de empresas participantes		19	-	24	19	18	-	-	12	92	46,0

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição - Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Anexo IV – Número e peso dos colaboradores abrangidos pela formação no total de colaboradores por entidade beneficiária (n.º, %) – 1ª Edição e 2ª Edição

	1ª Edição			2ª Edição			Total 1ª/2ª Edição		
	Nº de trabalhadores abrangidos pela formação	Nº total de trabalhadores no início da intervenção	Taxa média de cobertura dos trabalhadores (%)	Nº de trabalhadores abrangidos pela formação	Nº total de trabalhadores no início da intervenção	Taxa média de cobertura dos trabalhadores	Nº de trabalhadores abrangidos pela formação	Nº total de trabalhadores no início da intervenção	Taxa média de cobertura dos trabalhadores (%)
ABIMOTA	265	867	30,6%	-	-	-	-	-	30,6%
ACIB	318	892	35,7%	344	532	64,7%	662	1424	46,5%
ACIC	178	413	43,1%	174	230	75,7%	352	643	54,7%
ACICF	85	498	17,1%	116	309	37,5%	201	807	24,9%
ACIFF	251	633	39,7%	194	356	54,5%	445	989	45,0%
AENEBEIRA	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
AICP	93	526	17,7%	252	486	51,9%	345	1012	34,1%
AIDA	160	636	25,2%	321	701	45,8%	481	1337	36,0%
AIRV	210	484	43,4%	249	598	41,6%	459	1082	42,4%
Total	1560	4949	31,5%	1650	3212	51,4%	3210	8161	39,3%

Fonte: Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 1ª Edição – Reportado a setembro de 2010, CEC/CCIC e Relatório Progresso Consolidado QI-PME Centro – 2ª Edição – Reportado a novembro de 2011, CEC/CCIC – elaborado pela autora.

Anexo V – Distribuição das empresas por área de consultoria (n.º, %)- 1ª Edição e 2ª Edição

Áreas de Consultoria	1ª Edição		2ª Edição	
	Nº	%	Nº	%
Qualidade, Ambiente, HST & HACCP	37	13,5	47	19,7
Marketing	70	25,5	54	22,6
Recursos Humanos	21	7,7	15	6,3
Estratégia	15	5,5	19	7,9
Comercial	10	3,6	6	2,5
Inovação	7	2,6	1	0,4
Produção	46	16,8	18	7,5
Sistemas de Informação	14	5,1	33	13,8
Internacionalização	2	0,7	3	1,3
Financeira	36	13,1	30	12,6
Outros	16	5,8	13	5,4

Fonte: Sistema de Informação do CEC/CCIC

Anexo VI – Distribuição das empresas por área de formação (n.º, %) - 1ª Edição e 2ª Edição

Áreas de Formação	1ª Edição		2ª Edição	
	Nº	%	Nº	%
Qualidade, Ambiente, HST	50	23,5	51	33,1
Marketing	15	7,0	2	1,3
Comercial	0	-	10	6,5
Inovação	4	1,9	0	-
Produção	23	10,8	5	3,2
Gestão e Administração	33	15,5	29	18,8
Excelência	5	2,3	2	1,3
Liderança/Motivação	5	2,3	3	1,9
Ciências Informáticas	20	9,4	18	11,7
Logística	3	1,4	7	4,5
Enquadramento na Organização	7	3,3	7	4,5
Design	4	1,9	1	0,6
Comunicação Empresarial	1	0,5	2	1,3
Primeiros Socorros	0	-	9	5,8
Desenvolvimento Pessoal	23	10,8	3	1,9
Línguas e Literaturas Estrangeiras	6	2,8	3	1,9
Direito	4	1,9	2	1,3
Contabilidade	10	4,7	0	-
Outros	5	2,3	12	7,8

Fonte: Sistema de Informação do CEC/CCIC

Anexo VII – Caderno de Encargos e Programa de Procedimentos



CADERNO DE ENCARGOS

&

PROGRAMA DE PROCEDIMENTOS

CONCEPÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO



Considerando que:

O **CEC/CCIC - Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro** é Organismo Intermédio no âmbito da tipologia de intervenção 3.1.1 – Programa de Formação-Ação para PME do Programa Operacional Potencial Humano (POPH), com o qual celebrou um contrato de delegação de competências;

No âmbito desse contrato o CEC/CCIC possui competências para a gestão técnica, administrativa e financeira de um Plano de Acção designado por **QI-pme Centro**, a ser implementado num universo de 425 empresas da Região;

Esse plano de acção contempla medidas de formação e consultoria nas PME identificadas, a implementar através de um conjunto de Entidades Beneficiárias a seleccionar;

É lançado o presente convite à recepção de propostas para **Avaliação da Formação**, no âmbito do **QI-pme Centro**, que se regulará pelas regras constantes do seguinte clausulado:

PARTE I

O Programa QI-pme Centro

Cláusula Primeira

(Objectivos do QI-pme Centro)

O **QI-pme Centro** dirige-se para os objectivos do Regulamento Especifico da Medida 3.1.1. do Eixo 3 do POPH, designadamente:

- melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores;
- promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional;
- promoção do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, através do desenvolvimento de acções que promovam a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

Cláusula Segunda

(Metodologia de Intervenção⁹)

A metodologia do **QI-pme Centro** combina momentos de intervenção acção na empresa, através do desenvolvimento de um Diagnóstico Organizacional, composto por diferentes tipologias de instrumentos, e da implementação de um Plano de Acção, com sessões de formação temáticas articuladas para os momentos de consultoria, dirigida a empresários, gestores ou quadros com elevada responsabilidade nas organizações alvo, bem como, paralelamente, com acções de formação, inter e intra, para os activos das empresas intervencionadas, de acordo com o seguinte quadro-resumo:

⁹ A Metodologia integral do QI-pme e informação adicional referente à intervenção poderá ser igualmente consultada no caderno de encargos para selecção de entidades beneficiárias in http://www.poph.qren.pt/upload/docs/noticias/Concursos_Candidaturas/Caderno_Encargos_CEC.pdf ou www.netcentro.pt

FASES QIPME_centro	Componente Consultadoria			Componente Formação			
	Actividades	Objectivos	Duração (Horas)	Formação de Empresários e Dirigentes	Duração (Horas)	Formação Colaboradores	Duração (Horas)
Imersão no programa				Seminário de Imersão	8		
I - Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	30	Seminário de Diagnóstico	12		
	Balanço competências organizacional	Definir necessidades de competências internas e respectivos planos de formação	20				
	Encaminhamento CNO	Encaminhar trabalhadores sem habilitações para os CNO					
	Elaboração Plano de Acção	Definir medidas de acção	20				
II - Implementação do Plano de Acção e execução dos Planos de formação e consultadoria	Consultadoria especializada para resolução dos problemas detectados na fase de diagnóstico, introdução de novos métodos de gestão, envolvendo todas as áreas funcionais da empresa			Seminários Temáticos		Plano de formação (formação modular- Catálogo) dirigidos a outros colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com vista ao aumento das suas competências facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de acção. Estas acções poderão conduzir a processos RVCC	50
				Gestão Estratégica	12		
				Gestão da Inovação	12		
				Gestão Comercial e Marketing	12		
				Gestão de Recursos Humanos	12		
III - Avaliação e redefinição dos Planos de acção	Benchmarking	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20				
Encerramento				Seminário de Encerramento	8		
Total de horas/empresa					68		50
Volume de horas para 25 empresas					1.700	média de 5 trabalhadores/ empresa	6.250

Imersão no Programa

- **Componente formação**

Sessão de imersão de 8 horas, com o objectivo de garantir a motivação para o Programa, criar espírito de equipa e clarificar a organização e planeamento da intervenção, destinado aos representantes de cada empresa.

Fase I - Diagnóstico Organizacional

- **Componente formação**

Seminário de Diagnóstico Organizacional de 12 horas, em regime residencial, destinado aos representantes de cada empresa, com o objectivo de garantir a apropriação dos instrumentos de benchmarking, Balanço de Competências Organizacional e agilizar uma dinâmica de articulação com os Centros Novas Oportunidades (CNO);

- **Componente Consultoria**

A fase de diagnóstico organizacional contemplará quatro momentos fundamentais de consultoria:

- a) Aplicação da ferramenta de **Benchmarking**, com a duração de 30 horas

A metodologia de abordagem ao benchmarking é um modelo em ciclo fechado, reconhecido como prática de excelência, em que o empresário, com apoio do Consultor, previamente credenciado, segue o seguinte percurso:

- Preenche, com informação quantitativa e qualitativa, obrigatoriamente, os questionários referentes às áreas de excelência na organização (qualidade total), área financeira, gestão e marketing, acrescida de um outro questionário opcional, articulado entre empresário e consultor, em função da estratégia e necessidades da organização, nas vertentes de produção, saúde e segurança no trabalho, energia e ambiente, logística e transportes, inovação e responsabilidade social;
- Selecciona os critérios de comparação, atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de actividade ou CAE;
- Valida e codifica a informação que gera relatórios com a posição relativa da empresa para cada um dos indicadores de desempenho em avaliação;
- Elabora um Plano de Melhoria, salientando os pontos forte e fracos da empresa, com a proposta de medidas para superar os factores críticos.

b) Elaboração do **Balanço de Competências Organizacional**, com uma duração de 20 horas

Através deste momento de intervenção na empresa, será desenvolvido um Balanço de Competências Organizacional (BCO), diagnosticando as competências colectivas efectivamente ajustadas às necessidades e à estratégia da organização.

O Balanço de Competências Organizacional implicará, por isso, uma estreita articulação com o instrumento de benchmarking, devendo os consultores intervenientes nesta fase desenvolver o levantamento em causa em estreita parceria com o consultor de benchmarking e representante de cada empresa.

O Balanço de Competências Organizacional deve ser desenvolvido em consonância e adaptabilidade ao Catálogo Nacional de Qualificações.

A par desta missão primaz, o Balanço de Competências dotará igualmente a empresa de uma ferramenta essencial ao nível da gestão de recursos humanos, apta à utilização em

momentos como o recrutamento e selecção, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros instrumentos.

Contemplará igualmente variáveis que permitam aferir da adequabilidade das competências ao sector e território.

c) Encaminhamento dos adultos para os **Centros Novas Oportunidades**

O Diagnóstico Organizacional, pelos seus mecanismos, designadamente Balanço de Competências Organizacional, viabilizará um levantamento exaustivo dos recursos humanos e qualificações da empresa, a articular com o CNO acolhido pela Entidade Beneficiária ou com ela protocolado, que desencadeará todos os trâmites normais de funcionamento do mesmo, sustentado numa análise estratégica de capital humano, seja do ponto de vista individual, seja da organização.

Paralelamente ao restante desenvolvimento do programa, e através de uma análise cuidada e criteriosa da estrutura de recursos humanos de cada empresa, as Entidades Beneficiárias deverão promover a inscrição no Centro Novas Oportunidades de todos os colaboradores que possuam qualificações inferiores ao 12º ano de escolaridade, com o objectivo de se proceder ao seu encaminhamento para processo de Reconhecimento e Validação de Competências ou, em alternativa, definir um percurso formativo adequado.

d) Concepção de um **Plano de Acção**, com uma duração de 20 horas

O resultado das fases anteriores, nomeadamente Benchmarking e Balanço de Competências Organizacional, irá culminar na elaboração de um Plano de Acção.

A concepção do Plano de Acção, como se deixou já expresso, deverá resultar igualmente de um trabalho conjunto entre o consultor benchmarking, especialista BCO e eventual consultor a intervir em sede da posterior implementação, de forma a viabilizar uma intervenção integrada e estruturada.

Por "Plano de Acção" deve entender-se o conjunto de medidas concretas a implementar na empresa, não só durante o período da acção, mas também no curto/médio prazo que se lhe segue.

Este plano estará, assim, por um lado, fundamentado nas conclusões do Plano de Melhoria de Benchmarking e, por outro, no Balanço de Competências Organizacional, através do qual

serão identificadas necessidades de qualificações e de novas competências dos colaboradores afectos a esses processos de mudança, dando igualmente origem a acções de formação específicas com vista ao aumento das suas competências e ao seu reconhecimento, validação e certificação.

Tratando-se de um Plano, deverá contemplar também as medidas a desenvolver, metas e objectivos a atingir, sua mensurabilidade, investimentos a realizar e respectivo cronograma.

Com esse objectivo, aquando da emissão do Plano de Acção, que deverá ser subscrito pelo empresário, a organização deverá ser posicionada num dos seguintes patamares:

Consolidação (micro, pequenas e médias empresas onde importa ainda garantir sustentabilidade, consolidando a presença no mercado onde se inserem e as suas capacidades de gestão);

Reconversão (micro, pequenas e médias empresas onde se imponha ou onde estejam em curso processos de reconversão, designadamente ao nível do sector onde estão integradas ou da readaptação na cadeia de valor);

Expansão (micro, pequenas e médias empresas consolidadas onde importe o reforço da produção transaccionável e da presença em mercados internacionais)

Tal posicionamento está intimamente relacionado com a heterogeneidade da estrutura produtiva regional e com as características das entidades destinatárias desta iniciativa, onde importa apoiar actividades em que é fundamental garantir a consolidação, elevação e expansão na cadeia de valor, a par de alavancar um conjunto de outras actividades motoras que, considerando a sua maior concentração e densidade de sinergias, poderão servir de sustentação à concepção de zonas de conhecimento.

As acções a propor em Plano devem conter, por isso, entre outras, medidas reportadas às áreas de **Gestão, Inovação e Modernização (GIM)**, arrolando as actividades a implementar e, como se disse, mensurando-as no curto e médio prazo, tendo como registo o reforço em actividades de elevado valor acrescentado.

A classificação da empresa num dos patamares referidos, deve ser alvo da respectiva justificação pela equipa de consultores, em articulação com o gestor da organização, não só

tendo em vista um momento privilegiado de reflexão estratégica, como a correcta perceptibilidade das medidas a desencadear e implementar.

O Plano de Acção deve ser encarado como um documento de referência, a actualizar à medida que se detectem novos elementos relevantes.

Fase II - Implementação dos Planos de Acção e execução dos Planos de Formação e de Consultoria

- **Componente formação**

Sessões Temáticas

Paralelamente ao desenvolvimento da fase de Implementação do Plano de Acção, decorrerão sessões temáticas, sob a forma de seminário, com duração de 12 horas cada, em regime residencial, em estreita articulação com os momentos de intervenção na empresa, destinadas aos representantes de cada empresa.

Estas sessões têm por objectivo a apropriação de conceitos, importância dos instrumentos de gestão e o incremento da visão estratégica dos participantes e encontram-se repartidas pelas seguintes áreas:

1. Gestão Estratégica;
2. Gestão da Inovação;
3. Gestão Comercial e Marketing;
4. Gestão de Recursos Humanos.

A intervenção desencadeada, do ponto de vista das competências adquiridas ou reconhecidas, deverá ser também devidamente articulada com o respectivo sistema de reconhecimento e validação, seja ao nível das sessões temáticas, seja da vertente formativa na empresa.

Formação Intra e Inter Empresarial

Esta medida passa pela concretização dos percursos formativos colectivos propostos pelo Balanço de Competências Organizacional, com volume de formação médio de 250 horas por empresa, considerando 50 horas de monitoria destinada a uma média de 5 formandos.

Poderá ser desenvolvida tendo por público-alvo os activos (alvo da medida) de uma mesma empresa ou activos de empresas distintas quando identificadas idênticas necessidades, com prioridade para os que possuem baixas qualificações.

A intervenção terá como pressuposto orientar todo o desenho de conteúdos para as reais necessidades das empresas e seus quadros, modularizar os cursos e flexibilizar metodologias, cargas formativas e horários em prol dos objectivos predefinidos, de acordo com o previsto no Catálogo para as Qualificações.

A metodologia poderá, por isso, passar por um modelo que complemente acções de formação teóricas e no posto de trabalho, focadas em aspectos específicos de orientação e implementação de acções directamente relacionadas com a função em causa.

Esse modelo, baseado nas propostas provenientes dos Balanços de Competências desenvolvidos, deverá ser previamente apresentado pelas entidades beneficiárias, para aprovação, junto do CEC/CCIC.

A intervenção deverá garantir que as soluções formativas apresentadas oferecem adequado enquadramento no Catálogo Nacional de Qualificações, consubstanciando referenciais de formação para reconhecimento de competências.

No final da implementação deste Plano de Formação é fundamental uma nova articulação com o CNO com o objectivo de aferir em cada participante as competências adquiridas e proceder ao seu reconhecimento, validação e certificação.

- **Componente Consultoria**

A fase do Plano de Acção estará a cargo de consultor sénior, que fará o acompanhamento estrito das medidas em comunhão com o representante da empresa e colaboradores responsáveis por este indicados, com uma filosofia de internalização de competências, tendo em vista a retenção dos conhecimentos na organização que permitam a sua autonomização.

Esta intervenção será, por isso, individualizada e à medida de cada empresa, com uma duração total de 80 horas em cada empresa.

Fase III - Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção

- **Componente Consultoria**

No final da fase de implementação dos Planos de Acção segue-se a fase de avaliação do impacto da execução das acções em cada empresa. Para avaliar o impacto das medidas adoptadas é importante diagnosticar o novo posicionamento e estabelecer comparações relativamente à sua situação inicial.

Assim, esta fase é preconizada pela repetição do exercício de Benchmarking, tentando medir o passo concreto que foi dado na empresa, após implementação das acções, pelas mesmas metodologias propostas inicialmente. Trata-se de uma avaliação global da intervenção, de forma a verificar mudanças na estrutura, na cultura, nas qualificações, na gestão e no posicionamento da empresa.

Ao avaliar o novo posicionamento da empresa é possível reavaliar o Plano de Acção traçado inicialmente e deixar na posse do empresário um novo Plano de Acção que lhe permita dar continuidade ao processo de desenvolvimento e de modernização da sua empresa, numa fase pós-projecto.

Esta fase prevê uma intervenção de consultoria com uma duração de 20 horas por empresa.

Encerramento

- **Componente Formação**

Sessão de encerramento com uma duração de 8 horas, destinada aos representantes de cada empresa, com o objectivo de produzir as conclusões finais da implementação do QI-pme Centro, respectiva avaliação e análise prospectiva.

PARTE II

Das Entidades Beneficiárias e Destinatárias

Cláusula Terceira

(Entidades Beneficiárias)

São consideradas entidades beneficiárias do presente concurso, nos termos do disposto no artigo 10º do Regulamento específico da Tipologia 3.1.1, as entidades de natureza associativa ou empresarial, que actuem como pólos dinamizadores junto de micro, pequenas e médias empresas e que assegurem a realização das acções previstas, integrando no seu projecto a intervenção em, pelo menos, 25 empresas.

Cláusula Quarta

(Entidades Destinatárias)

1. Genericamente, são destinatários deste Programa, de acordo com o artigo 5º do Despacho que regulamenta a Tipologia 3.1.1, as empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100.
2. Dentro dos destinatários do número anterior, são prioritárias:
 - a) As micro empresas;
 - b) As empresas que adiram expressamente à publicitação dos apoios por parte das entidades beneficiárias.
3. O **QI-pme Centro** dirige-se, prioritariamente, para empresas integradas nos sectores da indústria e serviços de apoio à indústria, preferencialmente:
 - a) Geradores de maior valor acrescentado, com capacidade de competir no mercado internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura interna;
 - b) Integrados nas fileiras existentes ou nos cachos de actividades e clusters motores identificados nas políticas regionais e análises prospectivas para o Centro de Portugal.

PARTE III

Conteúdo dos Serviços a Desenvolver - Caderno de Encargos

Cláusula Quinta

(Objectivos)

O presente convite tem por objectivo a adjudicação de serviços de avaliação da formação no âmbito do Programa **QI-pme Centro**.

Cláusula Sexta

(Integração da Metodologia de Avaliação da Formação no QI-pme Centro)

A metodologia do **QI-pme Centro** combina momentos de intervenção acção na empresa, através do desenvolvimento de um Diagnóstico Organizacional, composto por diferentes tipologias de instrumentos, e da implementação de um Plano de Acção, com sessões de formação temáticas articuladas para os momentos de consultoria, dirigida a empresários, gestores ou quadros com elevada responsabilidade nas organizações alvo, bem como, paralelamente, com acções de formação, inter e intra, para os activos das empresas intervencionadas, conforme metodologia já apresentada supra.

Cláusula Sétima

(Conteúdos dos Serviços)

Os serviços a desenvolver, dentro do processo descrito, implicarão:

- a concepção dos instrumentos de avaliação pertinentes, tendentes a aferir dos resultados de avaliação nos seus diferentes níveis;
- a sua recolha e tratamento;
- a apresentação de relatórios intercalares que consagrem os avanços realizados, permitindo a verificação da qualidade da intervenção e a possibilidade de introdução de melhorias, em tempo útil, através de recomendações;
- a apresentação de um relatório final de avaliação da formação, consubstanciando as respostas concretas às questões de avaliação, com particular destaque para a identificação de resultados e impacto do projecto.

Cláusula Oitava

(Requisitos da Metodologia da Avaliação da Formação)

O processo de avaliação a desenvolver deverá respeitar a metodologia proposta em candidatura, compreendendo os seguintes níveis:

- Nível 1 – Avaliar a reacção dos participantes do Programa (Satisfação dos Formandos);
- Nível 2 – Avaliar as aprendizagens efectuadas (Aprendizagem);
- Nível 3 – Avaliar a transferência para as situações de trabalho (Aplicação Prática);
- Nível 4 – Avaliar o impacto da formação na organização (Resultados).

Ponto Um: Podem constituir instrumentos de avaliação questionários, entrevistas, momentos de observação, sem prejuízo de outros formatos a sugerir pela proponente.

Ponto Dois: São públicos-alvo de avaliação os formandos, consultores de benchmarking, consultores em balanços de competências, técnicos CNO, consultores, formadores e coordenação pedagógica.

Ponto Três: São momentos de avaliação a formação em sala, nos seus diferentes seminários, e consultoria em empresa, sem prejuízo de outros registos que a proponente considere adequados ao alcance dos níveis acima referidos.

Ponto Quatro: Por cada momento de avaliação importará a concepção do respectivo relatório, ao que acrescerá o relatório final de avaliação.

Cláusula Nona

(Local da Prestação de Serviços)

As actividades a desenvolver localizar-se-ão, após adjudicação, na área de implementação do projecto **QI-pme Centro**.

Cláusula Décima

(Prazo da Prestação de Serviços)

As actividades a desenvolver terão início logo após a adjudicação dos serviços pelo CEC/CCIC e termo nos quarenta e cinco dias posteriores ao termo da última acção, sem prejuízo do

período de elegibilidade do projecto, não podendo ser prorrogadas sem a autorização expressa da adjudicante (CEC/CCIC) e do POPH.

Ponto Um: Sem prejuízo do disposto no parágrafo anterior, a Entidade Adjudicatária deverá garantir a emissão do relatório de avaliação de impacto da formação.

Cláusula Décima Primeira

(Condições de Pagamento)

Para suporte dos honorários pela avaliação da formação, o CEC/CCIC liquidará o valor pelo qual a mesma vier a ser adjudicada, nos prazos a definir no respectivo contrato de prestação de serviços, de acordo com a proposta adjudicada ou sua negociação.

Cláusula Décima Segunda

(Cessão da Posição Contratual)

A adjudicatária não poderá ceder a sua posição contratual ou quaisquer direitos e obrigações decorrentes do contrato a celebrar, sem autorização expressa do CEC/CCIC.

Cláusula Décima Terceira

(Rescisão Contratual)

O não cumprimento por qualquer uma das partes dos deveres resultantes do contrato a celebrar conferirá à outra, nos termos gerais de direito, a faculdade de promover a sua rescisão, sem prejuízo das correspondentes indemnizações legais devidas.

Cláusula Décima Quarta

(Sigilo)

O adjudicatário deverá garantir sigilo quanto a todas as informações de que venha a tomar conhecimento no âmbito das actividades adjudicadas, designadamente as obtidas junto do CEC/CCIC, entidades beneficiárias, destinatárias e demais participantes.

Cláusula Décima Quinta

(Inelegibilidade)

A inelegibilidade das verbas, total ou parcial, ditada pelo POPH, com fundamento na deficiência dos trabalhos de avaliação, imputável à adjudicatária, ou pela perda de acreditação, ditarão os respectivos reembolsos ao CEC/CCIC.

Cláusula Décima Sexta

(Foro)

Quaisquer litígios emergentes do presente processo ou do contrato a celebrar serão dirimidos por tribunal da Comarca de Coimbra.

Parte IV - Programa de Procedimentos

Cláusula Décima Sétima

(Proponentes)

Assumem-se como proponentes Entidades, sob qualquer natureza jurídica legalmente válida, **acreditadas no domínio da avaliação**, que, pelo *curriculum vitae* da organização e equipa técnica proposta, ofereçam experiência comprovada na área da Avaliação da Formação.

Cláusula Décima Oitava

(Conteúdo das Propostas)

As propostas a apresentar deverão conter os seguintes elementos mínimos:

- Apresentação da Proponente, contendo curriculum da Organização, com especial destaque para os trabalhos similares desenvolvidos aos do presente concurso, designadamente ao nível da avaliação de Contratos-Programa FSE;
- Identificação da equipa de consultoria a afectar, acompanhada dos respectivos currícula;
- Identificação do número de horas/consultor a afectar aos trabalhos;
- Valor hora/consultor;
- Valor total da proposta;
- Metodologia proposta para a Avaliação da Formação.

Cláusula Décima Nona

(Formalização de Propostas)

As propostas deverão ser apresentadas até ao dia 30 de Novembro de 2008, em formato de papel, por correio, em subscrito fechado, para a sede do CEC/CCIC, à Rua Coronel Júlio Veiga Simão, 3025-307, Coimbra, acompanhadas de ofício devidamente assinado pelo representante legal da Entidade candidata ou por mandatário com poderes necessários para o acto, bem como em formato digital através do e-mail formacao@cec.org.pt.

Cláusula Vigésima

(Esclarecimentos)

Os esclarecimentos necessários à boa compreensão e interpretação do presente caderno de encargos e procedimentos de candidatura devem ser solicitados através do endereço de correio electrónico formacao@cec.org.pt.

Cláusula Vigésima Primeira

(Critérios de Avaliação das Candidaturas)

Constituirão critérios de Selecção, decorrentes dos elementos mínimos a inserir nas propostas:

1. *Curriculum* da Proponente, incluindo os trabalhos similares desenvolvidos aos do presente convite;
2. *Curricula* da Equipa de Consultores a afectar;
3. Clareza e Organização da Proposta;
4. Adequabilidade da metodologia;
5. Valor da Proposta;

Ponto Um: As propostas devem ser acompanhadas de certidões comprovativas de inexistência de dívidas ao fisco e segurança social.

Ponto Dois: Os critérios 1, 2, 3, 4 e 5 serão pontuados numa escala de 0 a 4 (0 – muito fraco; 1 – fraco; 2 – médio; 3 – bom; 4 – muito bom), não podendo nenhum dos itens ser inferior a médio; a não observação do disposto no Ponto Um supra constitui motivo de rejeição da proposta.

Ponto Três: Será seleccionada, por júri composto por três membros do Conselho Directivo do QI PME CENTRO a proposta que atinja a pontuação final mais elevada, podendo realizar-se

negociação prévia à adjudicação no tocante ao valor da proposta, cabendo ao Conselho Directivo a decisão de adjudicação.

Ponto Quatro: As comunicações de adjudicação ou rejeição serão efectuadas por escrito pelo CEC/CCIC.

Cláusula Vigésima Segunda

(Anulação do concurso)

O CEC/CCIC pode anular o procedimento quando:

1. Por circunstância imprevisível, seja necessário alterar os elementos fundamentais que servem de base ao procedimento;
2. Por imposição do POPH;
3. Outras razões de manifesto interesse público o justifiquem.

Coimbra, 31 de Outubro de 2008.