

Francisco Manuel Espingardeiro Banha

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA O
EMPREENDEDORISMO: PROCESSOS DE DECISÃO NO CASO
PORTUGUÊS**

ANEXOS



UAAlg

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade De Economia Da Universidade Do Algarve

2020

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO PARA O
EMPREENDEDORISMO: PROCESSOS DE DECISÃO NO CASO
PORTUGUÊS**

ANEXOS

Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais

Especialidade de Gestão

Trabalho realizado sob Orientação de:

Adão de Jesus Gonçalves Flores - Professor Auxiliar da Faculdade de
Economia da Universidade do Algarve

Luís Miguel Serra Coelho - Professor Auxiliar da Faculdade de Economia
da Universidade do Algarve



UAlg

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Faculdade De Economia Da Universidade Do Algarve

2020

NOTA INTRODUTÓRIA:

Os anexos que se seguem apresentam um conjunto de documentos elaborados pelo autor e que por uma questão de espaço e/ou organização não são colocados no interior do texto, mas que ajudam, entre outras vantagens, a perceber como o investigador organizou todo o processo de investigação. Complementarmente, estes elementos contribuem para a avaliação da qualidade do processo desenvolvido em termos organizativos, assim como permite a aferição do processo de construção do saber que foi sendo assimilado no decurso da investigação.

Neste enquadramento, este volume II da tese está organizado de acordo com a estrutura da mesma – por conseguinte, dividido de acordo com as suas partes:

- No Anexo I, incluem-se as evidências dos contatos estabelecidos com os membros do painel e respetivo formulário com proposta de palavras chave de suporte à Revisão Sistemática da Literatura.
- Por sua vez, no Anexo II inclui-se a Lista dos Informantes de cada um dos Casos, entidade a que pertencem, cargo desempenhado e a respetiva Sigla com que foram identificados no respetivo tratamento dos dados da investigação.
- No Anexo III, integram-se os instrumentos, formulários e procedimentos relativos ao tratamento dos dados qualitativos e quantitativos, exemplificando-se os passos sucessivos no tratamento das entrevistas bem como a atribuição de scores e construção de indicadores e índices.
- Nos Anexos IV e V, incluem-se os dados arrumados por cada caso: lista de documentação recolhida; análise das três etapas do ciclo de política pública de acordo com o modelo concetual adotado, ao nível intermédio das suas dimensões e ao nível mais fino das suas categorias e finalmente, elementos substantivos extraídos das entrevistas, aproveitando os “insights” recolhidos junto dos respondentes;

- Nos Anexos VI e VII apresenta-se um conjunto de dados sobre o peso do ensino secundário profissional no sistema educativo português e uma proposta de atividades no domínio do empreendedorismo na disciplina de área de integração.

INDICE

NOTA INTRODUTÓRIA:	3
ANEXO 1 – DADOS RELATIVOS À REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	8
1.1. EXEMPLO DE EMAIL ENVIADO AOS MEMBROS DO PAINEL.....	9
1.2. VALIDAÇÃO DE PALAVRAS CHAVE E BASES DE DADOS.....	11
ANEXO 2 – DOCUMENTOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO	17
2.1. GUIÕES DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	18
ANEXO 3 – DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS RELATIVOS AO TRATAMENTO DE DADOS	29
3.1. TRATAMENTO DOS DADOS QUALITATIVOS	30
3.1.1. PROCEDIMENTO DE VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	31
3.1.1.1. EXEMPLO DE EMAIL COM CONVITE À PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTAS .	32
3.1.1.2. EXEMPLO DE EMAIL PARA VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA	35
3.1.1.3. EXEMPLO DE EMAIL A AGRADECER A VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA	37
3.1.2. TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS NO SOFTWARE NVIVO.....	40
3.1.2.1. EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ENTREVISTA TIPO ...	42
3.1.2.2. EXEMPLO DA CODIFICAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA.....	67
3.1.2.3. EXEMPLO DA CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE EFEITO DOS FSIC.....	92
3.1.2.4. DISTRIBUIÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE EFEITO DOS FSIC	116
3.1.2.4.1. Etapa Agenda	117
3.1.2.5.1. Etapa Decisão.....	122
3.1.2.5.2. Etapa Implementação	127
3.2. PROCEDIMENTO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS ...	132
3.2.1. CÁLCULO DA PM E DA MM POR CATEGORIA E DIMENSÃO – ETAPA AGENDA	133
3.2.2. CÁLCULO DA PM E DA MM POR CATEGORIA E DIMENSÃO – ETAPA DECISÃO	141
3.2.3. CÁLCULO DA PM E DA MM POR CATEGORIA E DIMENSÃO – ETAPA IMPLEMENTAÇÃO.....	147
3.2.4. CÁLCULO DA PM E DA MM DA ETAPA AGENDA	154
3.2.4.1 Caso Nacional	155
3.2.4.2. Caso CIMBAL.....	156
3.2.4.3. Caso CIMVDL.....	157
3.2.4.4. Valor agregado dos 3 Casos.....	158
3.2.5. CÁLCULO DA PM E DA MM DA ETAPA DECISÃO	159

3.2.5.1. Caso Nacional	160
3.2.5.2. Caso CIMBAL.....	161
3.2.5.3. Caso CIMVDL.....	162
3.2.5.4. Valor agregado dos 3 Casos.....	163
3.2.6. CÁLCULO DA PM E DA MM DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO	164
3.2.6.1. Caso Nacional	165
3.2.6.2. Caso CIMBAL.....	166
3.2.6.3. Caso CIMVDL.....	167
3.2.6.4. Valor agregado dos 3 Casos.....	168
3.2.7. ESTANDARDIZAÇÃO DO INDICADOR MM PARA A ESCALA [0,1].....	169
3.2.8. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE CRITICIDADE (IC)	172
3.2.9. CÁLCULO DO ÍNDICE DE CRITICIDADE (IC) – CASO NACIONAL.....	197
3.2.10. CÁLCULO DO ÍNDICE DE CRITICIDADE (IC) – CASO INTERMUNICIPAL.....	203
3.2.11. CRITÉRIO DE ORDENAÇÃO DOS 8 TIPOS DE INFLUÊNCIA NO CASO INTERMUNICIPAL.....	209
ANEXO 4 – DOCUMENTOS E DADOS RELATIVOS AO CASO NACIONAL.....	224
4.1. FONTES DOCUMENTAIS DE ÂMBITO SUPRANACIONAL POR ORDEM CRONOLÓGICA	225
4.2. FONTES DOCUMENTAIS DE ÂMBITO NACIONAL POR ORDEM CRONOLÓGICA	229
4.3. FORMAÇÃO DOCENTE EM PORTUGAL NOS ANOS LETIVOS 2015-2016 A 2017-2018	232
4.4. PROTOCOLO DE COLABORAÇÃO COM DIREÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	243
4.5. O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	248
4.5.1. INTRODUÇÃO.....	249
4.5.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES NA ETAPA AGENDA.....	250
4.5.3. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA AGENDA.....	255
4.5.4. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA DECISÃO	271
4.5.5. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA DECISÃO.....	275
4.5.6. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO	293
4.5.7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO.....	296
ANEXO 5 – DOCUMENTOS E DADOS RELATIVOS AO CASO INTERMUNICIPAL	310
5.1. FONTES DOCUMENTAIS DE ÂMBITO REGIONAL POR ORDEM CRONOLÓGICA	311
5.2. O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	317
5.2.1. INTRODUÇÃO.....	317
5.2.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA AGENDA	318

5.2.3. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA AGENDA.....	319
5.2.4. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA DECISÃO	344
5.2.5. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA DECISÃO.....	345
5.2.6. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO.....	369
5.2.7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO.....	370
ANEXO 6 – O PESO DO ENSINO SECUNDÁRIO DO SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL..	392
6.1. SITUAÇÃO ATUAL DOS CURSOS PROFISSIONAIS NO ENSINO SECUNDÁRIO	393
ANEXO 7 – PROPOSTA DE ACTIVIDADES NO DOMÍNIO DO EMPREENDEDORISMO NA DISCIPLINA DE ÁREA DE INTEGRAÇÃO	396

ANEXO 1 – DADOS RELATIVOS À REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1.1. EXEMPLO DE EMAIL ENVIADO AOS MEMBROS DO PAINEL

No dia 30 de setembro de 2016 às 12:38,
Francisco Banha <fbanha@gesbanha.com> escreveu:

Professor X email@email.com

Assunto: Revisão Sistemática da Literatura – Tese de Doutorado em Ciências Económicas e Empresariais

Meu Caro Professor,

Na sequência da aprovação do meu projeto de tese de doutoramento e de acordo com o planeado, com os meus orientadores, vamos agora iniciar a Revisão Sistemática de Literatura e a seleção dos casos de estudo.

Para mim, o conhecimento do Professor é muito importante e nesse sentido gostava de contar com o seu contributo relativamente à identificação das palavras chave e da utilização das bases de dados que se podem vir a considerar mais eficazes na elaboração da citada Revisão Sistemática da Literatura.

Nesse sentido preparei o documento que junto em anexo, que visa obter as suas eventuais recomendações/sugestões para atingir o citado objetivo.

Sei que a sua agenda não é fácil, mas se fosse possível ter o seu feedback até ao dia 14 de outubro seria muito útil para dar sequência ao plano estabelecido.

Aproveito para apresentar os meus sinceros cumprimentos de elevada estima e consideração.

Francisco Banha

1.2. VALIDAÇÃO DE PALAVRAS CHAVE E BASES DE DADOS

DOCUMENTO RELATIVO À VALIDAÇÃO DE PALAVRAS-CHAVE E DE SUGESTÕES NO ÂMBITO DAS BASES DE DADOS A UTILIZAR

(Colaboração em processo de Revisão Sistemática Literatura)

No âmbito da tese de doutoramento que estou a realizar, tendo por base o tópico **“Implementação de Programas de Educação para o Empreendedorismo: Processos de decisão no caso português”** irei efetuar uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) com o objetivo de identificar estudos que me possam auxiliar na compreensão e na obtenção de melhores evidências sobre as políticas e práticas que se encontram em estudo junto da academia.

O presente trabalho de investigação está a ser orientado pelos Professores Doutores, Adão Flores e Luís Coelho, da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve e visa compreender o como se formula e implementa a política de educação para o empreendedorismo nos seus vários níveis de decisão institucional, seja ao nível local, regional e nacional. Com efeito apesar de se poder discutir se existe uma política nacional de educação para o empreendedorismo, diversos casos de sucesso ao nível regional e local têm vindo a emergir através de práticas de entidades públicas e privadas.

É, assim, objetivo fundamental deste projeto compreender os processos de decisão que influenciam a implementação desses casos de sucesso por contraponto a outros casos menos bem-sucedidos. Os objetivos específicos¹ deste estudo são os seguintes:

- . Compreender e analisar as políticas públicas existentes de promoção de educação para o empreendedorismo.
- . Compreender e analisar o processo de formulação de políticas públicas na educação para o empreendedorismo.

¹ Estes objetivos sofreram uma natural evolução no decurso da própria investigação, com vista a uma melhor clareza e estruturação, que culminou nos 7 objetivos apresentados na secção 1.5 – Delimitação do tema e objetivos de investigação da dissertação. Não obstante esta evolução, a substância destes manteve-se essencialmente a mesma, face aos objetivos inicialmente enviados aos membros do painel como aqui descritos.

- Verificar quais os problemas que efetivamente se acoplaram à implementação dos programas de educação para o empreendedorismo.
- Compreender em que contexto de política foi possível implementar os referidos programas.
- Enquadrar e comparar a importância do empreendedor político no apoio à tomada de decisão.
- Comparar os processos de decisão favoráveis com os processos não favoráveis, à implementação dos programas de educação para o empreendedorismo, identificando os pontos de divergência na respetiva tomada de decisão.
- Compreender as diferentes dinâmicas, dos estudos de caso que implementaram os programas de educação para o empreendedorismo.

Assim sendo, a revisão sistemática da literatura pretende captar conhecimento produzido sobre processos de decisão e implementação de políticas que possam de alguma forma mimetizar o processo de decisão que nos propomos compreender.

Neste sentido, a sua colaboração para o estabelecimento de palavras-chave que irão guiar esta pesquisa é fundamental para o rigor científico deste projeto. Para o efeito muito agradeço que tivesse em consideração o agrupamento de palavras que reunimos, conforme tabela abaixo inserida, validando as mesmas, ou não. Tendo consciência que poderá ter alguma recomendação adicional, que possa aportar valor ao objetivo que pretendo alcançar, muito lhe ficaria grato se nos pudesse acrescentar sugestões de novas palavras que possam enriquecer a pesquisa.

Agrupamento de Palavras	Objetivo da Cadeia de Pesquisa	Validação Sim/Não
1. Decision Process implementation + Policy	Compreender de que forma se tem estudado o processo de decisão e implementação de políticas;	

2. Decision Process implementation + Education Policy	Compreender de que forma se tem estudado o processo de decisão e implementação de políticas na área da educação;	
3. Decision Process implementation + Entrepreneurship Education Policy	Compreender de que forma se tem estudado o processo de decisão e implementação de políticas na área da educação para o empreendedorismo;	
4. Entrepreneurship Education + Policy	Encontrar publicações sobre a política da educação empreendedora;	
5. Entrepreneurship Education + Multiple Streams	Encontrar publicações que utilizem simultaneamente o modelo dos múltiplos fluxos aplicado à educação empreendedora;	
6. Entrepreneurship Education + Implementation	Encontrar publicações sobre a implementação de programas vocacionados para a educação empreendedora;	
7. Entrepreneurship Education + Decision Process + Implementation	Encontrar publicações sobre os processos de decisão e implementação da educação empreendedora;	
8. Entrepreneurship Education + Case Study	Encontrar publicações sobre casos de estudo da educação empreendedora;	
9. Entrepreneurship Education + Case Study + Implementation	Encontrar publicações sobre casos de estudo de implementação da educação empreendedora;	

10. Multiple Streams + Policy + Decision Process	Identificar publicações que visem os processos de decisão política em geral;	
11. Entrepreneurship Education + Multiple Streams Process	Identificar publicações que conjuguem o modelo de múltiplos fluxos com educação para o empreendedorismo.	
12. Decision making models + Education Policy	Encontrar publicações onde o objeto de estudo sejam modelos de tomada de decisão associados a políticas de educação	
13. Decision making models + Entrepreneurship Education Policy	Encontrar publicações onde o objeto de estudo sejam modelos de tomada de decisão associados a políticas de educação empreendedora	
Sugestões de outras palavras-chave que considere pertinentes		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		

A pesquisa será realizada em inglês (UK e USA), para o período compreendido entre 2006 e 2016, sendo considerados, para o efeito, artigos científicos publicados em jornais revistos por pares, assim como livros.

Mais informo que irei recorrer à Biblioteca do Conhecimento online B-ON, mas gostava de saber se tem alguma sugestão de outras bases de dados que possam ser uteis no âmbito do presente trabalho?

Vamos dar particular atenção a jornais que temos vindo a identificar como particularmente importantes: “The International Journal of Management Education”; Review of Educational Research; Sociology of Education; International Journal of Public Policy; European Economic Review; Journal of Experimental Education; Review of Policy Research; Theories of the Policy Process; Journal of European Public Process. Se tiver conhecimentos de outros jornais científicos de relevância, onde o tema desta investigação seja particularmente importante, agradeço a sua sugestão.

Se necessitar, por favor, contacte-me: e-mail fbanha@gesbanha.com ou pelo telefone 93 251 2737.

Agradeço a sua preciosa colaboração, se possível até ao próximo dia 14 de Outubro.

Francisco Manuel Banha

Doutorando do Programa de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Algarve

Lisboa, 30 de setembro de 2016

ANEXO 2 – DOCUMENTOS RELATIVOS À ORGANIZAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

2.1. GUIÕES DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Tabela 2.1.1.1 – Guião de suporte às entrevistas semi-estruturadas (1/3)

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
Formulação e Agendamento da solução política	Fluxo de Problemas	Indicadores	Como é que os mesmos foram identificados?
		Estudos específicos	De onde surgiram?
		Feedback da ação política	Quando surgiram?
		Eventos, crises e símbolos	Quem os apresentou? São quantificáveis?
Modelo Multiple Streams Framework (Kingdon, 1984)	Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	Fase prévia das ideias	- Como surgiu a ideia de realização do PEpE?
		1 - Comunidade de especialistas (geração de ideias)	- Quais as entidades que estiveram envolvidas na iniciativa de desenvolver o PEpE, quer a nível nacional e regional?
		2 - Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	- Que metodologias foram equacionadas?
		3 - Processo evolutivo de amadurecimento	Recorreu-se a entidades especializadas? - A Direção Geral da Educação envolveu-se a nível nacional e regional?
		Critérios de seleção	- Existiu recetividade das entidades intermunicipais, municipais, agrupamentos de escolas, centros de formação, associações empresariais?
	Fluxo da Política	1 - Exequibilidade Técnica	- Encontravam-se fundos disponíveis para suportar a iniciativa? De origem nacional ou comunitária?
		2 - Compatibilidade com valores	- Foram definidos mecanismos de <i>governance</i> para o Programa?
		3 - Viabilidade financeira	- Quem apoiou e não apoiou o Programa da Educação para o Empreendedorismo?
		4 - Recetividade política	- A que entidades estes decisores estavam associados/ligados.
		5 - Aceitação pela comunidade	- A mudança de ciclos eleitorais alterou a perspetiva da existência de PEpE? - Verificou-se interação entre as várias entidades na criação de condições favoráveis à dinamização destes PEpE?
Empreendedores de Política	Empreendedores de Política	Restrições do Sistema	- Que vantagens teriam esses empreendedores para se envolverem? (financeiras, prestígio profissional, regional, social, materiais).
		Variáveis que provocam mudanças na agenda	
		- Sentimento supranacional / nacional/ regional	
		- Mudanças governamentais	
		- Posição das instituições envolvidas	
		- Forças políticas organizadas	
		Quem (atores visíveis / não visíveis)	
		Acesso aos decisores	
		Recursos despendidos pelos Empreendedores	
		Estratégias utilizadas	

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
	Janela de Oportunidades	Abriu-se uma janela de oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Que investimento fizeram esses empreendedores? (tempo, dinheiro, influência) - Como fizeram esse envolvimento? (Foram às escolas, reuniram com os diversos decisores, prestaram serviços de consultoria, envolveram-se em ações de divulgação, escreveram artigos na imprensa, etc.). Que discurso articularam? - Essas pessoas foram fundamentais na colocação do tema na agenda de decisão? - O que despoletou a vontade de resolver o problema e implementar PEpE? - A existência de fundos comunitários dedicados ao desenvolvimento económico e social influenciaram a dinamização de PEpE? Ou o seu encerramento/adiamento no caso de não se encontrarem disponíveis? e o timing de decisão de lançamento dos respetivos concursos vs a sua execução?

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2.1.1.2 – Guião de suporte às entrevistas semi-estruturadas (2/3)

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
Tomada de Decisão sobre a solução a adotar Muddling Through Framework (Lindblom, 1959,1979)	Objetivos	Interligação com outros problemas Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos Soluções Transversais a outros problemas	<ul style="list-style-type: none"> - O lançamento do Programa de Educação para o Empreendedorismo estava alinhado com a mitigação de outros problemas na Região? - A solução adotada permitia o cruzamento com outras iniciativas que a Comunidade estava/ queria realizar? - Os objetivos associados à realização do PEpE eram mensuráveis em termos de impacto na Região?

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
	Alternativas	Poucas propostas e mais ou menos familiares Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	<ul style="list-style-type: none"> - Quantas entidades especialistas contataram? Quantas propostas analisaram? - E quantas levaram a reunião do Conselho? - Como foi o processo de identificação e obtenção da proposta selecionada? Já tinha sido testada noutras regiões? - A proposta analisada assegurava que os resultados a alcançar com o programa poderiam ser avaliados face aos objetivos fixados? - A entidade selecionada a apresentar proposta tinha experiência comprovada? Quais os custos associados ao PEP?
	Recursos	<p>Conhecimento e informação prévia limitada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiências anteriores - Informação de suporte à decisão <p>Pouca relevância da teoria</p> <p>Financeiros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A organização já tinha experiência na implementação de PEP? E noutros Programas de âmbito Intermunicipal? Quais? - O recurso a estudos académicos ou de outras origens suportou a decisão de envolvimento nesta iniciativa? - Os recursos financeiros encontravam-se disponíveis para suportar o Programa? Quais as fontes dos mesmos? - A organização possuía recursos humanos qualificados para gerir e coordenar a implementação da proposta? - O tempo que decorreu entre a identificação e o estudo da solução foi importante no processo de decisão?
	Interação entre decisores	<p>Decisores com visões diferentes</p> <p>Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores</p> <p>Fragmentação no trabalho de obtenção, tratamento e utilização de dados por parte dos decisores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Idiosincrasia cultural - Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> - Recetividade dos decisores foi positiva? Tinham posições fragmentadas? - Que tipo de argumentos foram utilizados? - Qual a composição partidária do Conselho Intermunicipal? Houve alteração nos anos de implementação? - O perfil do líder executivo funcionou como factor integrador na obtenção da posição de consenso? - A estratégia nacional/intermunicipal contribuiu para a integração de uma visão comum?

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
	Escolha da Solução	<p>Processo de tentativa e erro</p> <p>Maior preocupação com mitigação do problema do que resultados a atingir</p> <p>Consenso como um bom indicador de boa decisão</p>	<p>- A estrutura organizacional permitia um padrão de interação entre as partes envolvidas?</p> <p>- Em que momento é que o PEPE foi aprovado? E descontinuado? A decisão foi tomada por unanimidade, maioria qualificada ou por maioria simples?</p> <p>- Quais foram os maiores problemas, preocupações dos decisores no momento da escolha?</p> <p>- A escolha da proposta tinha subjacente planos de contingência para antecipar eventuais dificuldades?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2.1.1.3 – Grelha de suporte às entrevistas semi-estruturadas (3/3)

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
	Objetivos	<p>Claros</p> <p>Consistentes</p>	<p>- Os objetivos estavam devidamente priorizados?</p> <p>- Existia algum conflito entre eles?</p> <p>- Os objetivos eram anuais ou plurianuais?</p>
<p>Implementação das Políticas</p> <p>Framework for Implementation Analysis (Sabatier e Mazmanian, 1981)</p>	<p>Adequada Teoria Causal e Poder de Influência</p>	<p>Envolvimento do Organismo Público na concretização do programa</p> <p>Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)</p>	<p>- Existia compreensão sobre a importância da envolvimento das estruturas institucionais para os resultados pretendidos com o Programa?</p> <p>- Condições necessárias para implementação bem-sucedida estavam inicialmente definidas?</p> <p>- Existia a compreensão dos benefícios esperados com a implementação?</p> <p>- Existiram casos em que a teoria/ relação de benefício não estava totalmente clara?</p>

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
	Estrutura Legalmente Enquadrada	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa Integração hierárquica adequada Possibilidade atribuição responsabilidades a entidades especializadas Recursos financeiros suficientes Regras de decisão adequadas	- Foram subcontratadas entidades especializadas? - A estrutura organizacional era a mais adequada? (Existia autonomia? Existiram momentos de avaliação formais? Poder de decisão funcionava adequadamente?) - As regras/procedimentos definidos permitiam a correta tomada de decisão (modelo de governo adequado)? - Os recursos financeiros encontraram-se disponíveis a tempo inteiro? Existiram limitações, nomeadamente atrasos na receção dos mesmos? - Existia a possibilidade de entidades 3as envolverem-se formalmente com programa ou estava interdita a participação?
	Responsáveis Competentens e Empenhados	Comprometidos com a concretização dos objetivos Tecnicamente preparados em Gestão e Política	- A formação dos responsáveis era a mais adequada? - Como demonstraram o envolvimento/empenho? (foram às escolas, participaram em reuniões municipais, escreveram artigos na imprensa, promoveram reuniões c/ especialistas, etc.) - Essas pessoas foram fundamentais no processo de implementação? - Já possuíam experiência na implementação de projetos intermunicipais?
	Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	Formalização do apoio Poder de decisão	- Existia apoio público e/ ou formal declarado? (ao nível dos vereadores municipais, associações empresariais, universidades, etc.) - Exista uma rede operacional de apoio / rede de especialistas de cariz formal ou semiformal? - Qual o nível de reconhecimento por parte dos meios de comunicação social? - As escolas, os diretores e os professores estiveram envolvidos na implementação? Qual foi a reação dos mesmos? Deram cobertura, envolveram-se na fase inicial?

Etapa	Dimensões	Categorias	Questões
	Mudanças nas condições socioeconómicas	Económicas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Os centros de formação participaram? - Existiram alterações nas condições de acesso a financiamento? - A filosofia / orientação política alterou-se? - Existiu algum acontecimento social / económico de relevo?

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 2.1.2.1 – Lista de Informantes CASO NACIONAL

ENTIDADE	CARGO	SIGLA
DIREÇÃO GERAL DE EDUCAÇÃO (DGE)	Diretor	DGE, 1
	Coordenador	DGE, 2
	Coordenadora	DGE, 3
DIREÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR (DGAE)	Diretora	DGAE, 1
	Assessora	DGAE, 2
	<i>Assessora</i>	DGAE, 3
IAPMEI	Presidente	IAPMEI, 1
	Quadro Superior	IAPMEI, 2

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 2.1.2.2 – Lista de Informantes CASO INTERMUNICIPAL CIMVDL

ENTIDADE	CARGO	SIGLA
COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO (CCDR-C)	Presidente	CCDR -C
COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DA REGIÃO VISEU DÃO LAFÕES (CIM VDL)	Secretário Executivo	CIMVDL, 1
	Ex-Presidente	CIMVDL ,2
	Ex- Presidente	CIMVDL, 3
MUNICÍPIO DE VISEU	Vice-Presidente	Autarca
CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES	Diretor	CFP
AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS		
AE Santa Comba Dão	Diretora	AE, 1
Escola Secundária Alves Martins	Diretor	AE, 2
Escola Secundária Alves Martins	Professor	AE, 3
AE Santa Comba Dão	Professora	AE, 4
ESCOLA PROFISSIONAL DE TORREDEITA	Diretora	EP, 1
	Professor	EP, 2

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 2.1.2.2 – Lista de Informantes CASO INTERMUNICIPAL CIMBAL

ENTIDADE	CARGO	SIGLA
COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALENTEJO (CCDR-A)	Presidente	CCDR -A
COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DA REGIÃO ALENTEJO (CIMBAL)	1º Secretário	CIMBAL
ADRAL AGÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ALENTEJO	<i>Diretor Geral</i>	ADRAL, 1
	<i>Diretora</i>	ADRAL, 2
MUNICÍPIOS		
Cuba	Presidente	Autarca, 1
Serpa	Presidente	Autarca, 2
Beja	Assessor Presidente	Autarca, 3
Castro Verde	Quadro Superior	Autarca, 4
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA	Pro Presidente para Planeamento e Desenvolvimento Estratégico	IES

AGRUPAMENTOS DE ESCOLAS

Escola Digo Gouveia (Beja)	Diretor	AE, 1
Escola Secundária de Moura	Diretor	AE, 2
Escola D. Manuel I (Beja)	Professor	AE, 3
Escola Santiago Maior (Beja)	Professora	AE, 4
Escola D. Manuel I (Beja)	Professora	AE, 5
Escola D. Manuel I (Beja)	Diretora	AE, 6

ESCOLAS PROFISSIONAIS

Bento Jesus Caraça	Diretora	EP, 1
Bento Jesus Caraça	Professor	EP, 2

**CENTRO DE FORMAÇÃO DE
ASSOCIAÇÃO DE ESCOLAS
DO GUADIANA**

Coordenadora	CFAE
--------------	------

IMPROVECONSULT	Diretor	Consultor
----------------	---------	-----------

Fonte: elaborado pelo autor

ANEXO 3 – DOCUMENTOS E PROCEDIMENTOS RELATIVOS AO TRATAMENTO DE DADOS

3.1. TRATAMENTO DOS DADOS QUALITATIVOS

3.1.1. PROCEDIMENTO DE VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

3.1.1.1. EXEMPLO DE EMAIL COM CONVITE À PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTAS

(nomes dos destinatários e contatos omitidos por razões de privacidade)

De: Francisco Banha [mailto:fbanha@gesbanha.com]

Enviada: 24 de janeiro de 2017 11:06

Para: @cimvdl.pt)

Cc: aflores@ualg.pt; Luis Coelho (lcoelho@ualg.pt)

Assunto: Pedido de Colaboração: Tese de Doutoramento

Caro Dr xxx,

Na sequência dos contatos, previamente estabelecidos, venho por este meio confirmar o meu interesse em estudar, no âmbito do meu Programa de Doutoramento na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, o processo de decisão que conduziu à implementação do Programa Escolas Empreendedoras na Região de Viseu Dão Lafões.

Dada a natureza exploratória desta investigação muito apreciaria a sua colaboração, enquanto responsável da CIM Viseu Dão Lafões, na obtenção da correspondente documentação e em particular na realização de uma entrevista semiestruturada, que nos ajudasse a aprofundar o conhecimento resultante da respetiva análise documental.

A tese de doutoramento está a ser orientada pelo Professores Doutores, Adão Flores e Luís Coelho, da citada Faculdade, e visa compreender o como e o porquê de, estando perante o mesmo enquadramento legislativo e tendo acesso aos mesmos fundos, algumas Comunidades InterMunicipais (CIM) implementaram os programas de educação para o empreendedorismo de forma sistemática e continuada, e outras não o fizeram.

Saliento que os dados recolhidos serão usados exclusivamente como materiais de trabalho, estando garantida a privacidade e anonimato de todos os participantes que vierem a ser contactados no âmbito da presente investigação.

Manifesto, ainda, a minha inteira disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento que considere necessário.

Em face do exposto fico na expectativa de uma resposta favorável, de preferência com a indicação de dias e horas que lhe sejam mais adequados tendo em vista obter a sua colaboração nos termos referidos.

Agradecendo, desde já, a sua melhor atenção e compreensão para o conteúdo da presente mensagem, subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos.

Francisco Banha

e-mail fbanha@gesbanha.com

tel. +351 93 251 27 37

Rua 7 de Junho de 1759, n.º 1, Lagoal

2760-110 Caxias, Portugal

Tel. +351 21 441 64 60

Fax +351 21 441 73 87

3.1.1.2. EXEMPLO DE EMAIL PARA VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA

(nomes dos destinatários e contatos omitidos por razões de privacidade)

De: Francisco Banha [mailto:fbanha@gesbanha.com]

Enviada: 12 de agosto de 2017 10:03

Para: @xxx.pt

Cc: aflores@ualg.pt; Luis Coelho

Assunto: Validação da Transcrição para word, do audio, da entrevista

Estimada Professora,

Presidente da CCDR XXX,

É com o devido respeito e consideração que vimos juntar, em anexo, o texto correspondente à entrevista, que teve a amabilidade de nos proporcionar, no âmbito da nossa investigação.

Seria importante, no âmbito do processo de investigação, que nos apoiasse na validação do citado texto, e com isso possibilitar a identificação de eventuais incorreções ou até mesmo a introdução de eventuais melhorias.

Aproveitamos - em cc os endereços dos meus Orientadores- para reafirmar que os dados que estamos a recolher serão usados exclusivamente como materiais de trabalho, estando garantida a privacidade e anonimato de todos os participantes contactados, no âmbito da presente investigação.

Temos consciência que o seu tempo de agenda não é muito, mas não podemos deixar de pedir a sua compreensão para este apoio adicional.

Nesse sentido, se lhe fosse possível dar-nos o seu feedback, até ao dia 8 de setembro, seria ótimo para o nosso planeamento.

Em todo o caso, se não lhe for possível responder até esse dia agradecia que considerasse o prazo limite a 15 de setembro, período após o qual se considera que nada tem a opor ao conteúdo do citado texto.

Aproveitamos a oportunidade, para reafirmar o nosso profundo agradecimento, por toda a atenção com que nos tem distinguido e apresentamos os nossos melhores cumprimentos,

Francisco Banha

Aluno do Programa de Doutoramento da Faculdade de Economia da UAlg.

3.1.1.3. EXEMPLO DE EMAIL A AGRADECER A VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA

De: Francisco Banha [mailto:fbanha@gesbanha.com]
Enviada: 8 de setembro de 2017 16:37 Para: 'Presidente ' Cc: aflores@ualg.pt; Luis Coelho (lcoelho@ualg.pt) Assunto: RE: Validação Transcrição p/ word, do audio, da entrevista com Francisco Banha.
Assunto: RE: Validação Transcrição p/ word, do audio, da entrevista com Francisco Banha.
Exmo. Senhor Presidente da CCCR Dr XXX, Acuso a receção, da sua mensagem, aproveitando para reafirmar os meus, sinceros, agradecimentos por mais esta sua colaboração neste meu programa de doutoramento. Fico-lhe muito grato pela disponibilidade e confiança com que me distinguiu, que tudo farei para continuar a merecer e reforçar. Mais informo que registei com todo o interesse as recomendações/alterações que me propôs tendo para o efeito introduzido, de imediato, as mesmas no texto que junto, em anexo. Por último gostaria que soubesse que me encontro totalmente disponível para registar alguma recomendação/alteração adicional que, eventualmente após uma nova leitura do texto agora enviado, considere justificar-se para um registo mais fidedigno da nossa, muito interessante, conversa. Esperando em breve voltar a partilhar o seu conhecimento e interesse por estes temas, sou com os meus melhores cumprimentos, Francisco Banha Aluno do Programa de Doutoramento da Faculdade de Economia da UAlg

De: Francisco Banha [mailto:fbanha@gesbanha.com]
Enviada: 8 de setembro de 2017 16:37 Para: 'Presidente ' Cc: aflores@ualg.pt; Luis Coelho (lcoelho@ualg.pt)
Assunto: RE: Validação Transcrição p/ word, do audio, da entrevista com Francisco Banha.
Exmo. Senhor Presidente da CCCR Dr XXX,

Acuso a receção, da sua mensagem, aproveitando para reafirmar os meus, sinceros, agradecimentos por mais esta sua colaboração neste meu programa de doutoramento. Fico-lhe muito grato pela disponibilidade e confiança com que me distinguiu, que tudo farei para continuar a merecer e reforçar.

Mais informo que registei com todo o interesse as recomendações/alterações que me propôs tendo para o efeito introduzido, de imediato, as mesmas no texto que junto, em anexo.

Por último gostaria que soubesse que me encontro totalmente disponível para registar alguma recomendação/alteração adicional que, eventualmente após uma nova leitura do texto agora enviado, considere justificar-se para um registo mais fidedigno da nossa, muito interessante, conversa.

Esperando em breve voltar a partilhar o seu conhecimento e interesse por estes temas, sou com os meus melhores cumprimentos,

Francisco Banha
Aluno do Programa de Doutoramento da Faculdade de Economia da UAlg.

De: Presidente [mailto:presidente@xxx.pt]

Enviada: 8 de setembro de 2017 15:52

Para: a55262@ualg.pt

Assunto: RE: Validação Transcrição p/ word, do audio, da entrevista com Francisco Banha.

Exmo Senhor
Dr. Francisco Banha

Agradeço o envio do texto correspondente à entrevista realizada, o qual confirmo genericamente.

Gostaria apenas de clarificar algo que não sei se está claro, na pág. 3, quando respondi: « Se calhar não fez o contrário, se calhar fez um mix mais perfeito.», gostaria de esclarecer que, sem colocar em causa as decisões da CIM e o acordo de contratualização no âmbito do xxx no anterior período de programação, que a orientação poderia eventualmente ter apontado para um eventual mix (ações materiais e imateriais) que pudesse conduzir a resultados mais conducentes com os do Centro.

Gostava ainda de referir que o SIZÉ é o Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego, que pretende estimular o surgimento de iniciativas empresariais e a criação de emprego em territórios de baixa densidade.

Com os melhores cumprimentos,

xxxx

Presidente da CD do xxx 2020
e-mail: presidente@xxx.pt

3.1.2. TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS NO SOFTWARE NVIVO

(nomes dos destinatários e contatos omitidos por razões de privacidade)

De: Sr X [mail@mail.pt]

Enviada: 19 de julho de 2017 19:46

Para: Francisco Banha

Cc: aflores@ualg.pt; Luis Coelho

Assunto: RE: Validação Transcrição p/ word, do audio, da entrevista com Francisco Banha.

Caro Francisco Banha.

Agradeço o envio e sugiro algumas alterações, embora tenha procurado minimizar alterações, para manter espontaneidade da conversa.

Veja em que mais possa ser útil.

Se quiser ainda corrigir ou clarificar algum detalhe, disponha.

Um abraço.

Sr. X

Presidente de um Conselho de Administração

mail@mail.pt

3.1.2.1. EXEMPLO DE TRANSCRIÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ENTREVISTA TIPO

Nome: Arquivos\\Entrevistas\\Entrevista com Dr Nuno Martinho secretario executivo CIMVDL

Criado em: 25/10/2017 20:31:52

Criado por: FB

Modificado em: 04/01/2018 16:51:37

Modificado por: FB

Tamanho: 33 KB

Entrevista com Dr Nuno Martinho, Secretário Executivo da CIM Viseu Dão Lafões 10/02/17

P.S. Participou igualmente na presente reunião o Senhor Professor Adão Flores orientador do investigador Francisco Banha

FB

Na sequência do enquadramento que eu e o Professor Adão Flores tivemos oportunidade de expor, sobre o âmbito da nossa investigação, seria interessante começarmos, esta nossa conversa, tendo como ponto de partida a questão relacionada com o início da identificação da necessidade e da conceção do vosso Programa Escolas Empreendedoras na CIM Viseu Dão Lafões?

NM

O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI. A nossa CIM pegou logo nisto em primeiro lugar sendo que as outras CIM também o fizeram, mas com algum atraso, que chegou a ser de um ou um ano e meio.

A perspetiva era de as comunidades intermunicipais começarem a liderar na região a temática do empreendedorismo nomeadamente a tentativa de criar um ecossistema empreendedor no território, fazendo a ligação entre os municípios e depois, a ponte com o sistema científico e tecnológico, com as universidades, e também com associações empresariais.

Dito pelo IAPMEI, havia um conjunto de instrumentos financeiros que estavam a ser geridos pelas associações de desenvolvimento local, ou pelos municípios, ou até nalgumas associações empresariais que era o Finicia o qual não estava a ser aproveitado e não tinha muito sucesso.

Para o efeito, queriam perceber de que forma é que as comunidades intermunicipais, com a liderança política dos presidentes dos seus municípios eram capazes de, no terreno, e no território, coser esta rede, esta rede de todos os atores que gravitam à volta do empreendedorismo e tentar montar um ecossistema empreendedor. É uma área que eu também, aqui na CIM, sempre gostei, e, depois na altura, agarrámos essa ideia.

Antes de começar esse trabalho, obviamente, tínhamos de começar a casa pelos alicerces, e logo percebemos que era necessário fazer um diagnóstico a esta questão do empreendedorismo no território:

Como é que ele estava organizado, isto é, o que é que as câmaras municipais, cada uma delas já fazia? Tinham um gabinete de apoio ao empreendedorismo, ou não tinham? Tinham um gabinete de apoio ao empresário? O que é que faziam estas entidades? O

que é que o instituto de emprego fazia para promover o empreendedorismo? O que é que faziam as universidades: a Católica, o Piaget, o Instituto Politécnico de Viseu? O que é que as associações de desenvolvimento local faziam? O que é que faziam associações empresariais?

No sentido de, primeiro, ouvi-los, perceber quem eram os rostos destas organizações. Qual era o trabalho que faziam sistematizado e organizado na promoção do empreendedorismo e, depois de conhecer cada uma destas Instituições – faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do:

"Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia.

A primeira coisa foi o diagnóstico e, após o diagnóstico, foi definido um plano de ação. Um plano de ação da promoção do empreendedorismo dos três anos na região, plano 2012-2015. Constituído por um conjunto de ações e materiais e não só, de promoção do empreendedorismo e, logo na altura, quando surgiu este plano de ação, havia um conjunto de componentes que, para nós, eram decisivas.

Uma delas era começar a ter um serviço especializado, chave na mão, que não pretendia, de todo, substituir-se ao privado, e o privado não funcionar, mas um serviço de apoio, chave na mão, constituído por aquilo que nós designámos "as portas de entrada".

Em cada um dos municípios criámos um gabinete de apoio ao empreendedorismo. "As portas de entrada" mas também nas Associações de Desenvolvimento local. "As portas de entrada" nas associações empresariais, nos institutos de emprego e hoje, o senhor Professor Adão Flores se entrar no nosso site empreender Viseu Dão Lafões tem lá as respetivas portas de Entrada e tem lá, em cada município, não um município, mas sim um rosto, uma pessoa, é essa pessoa que se responsabiliza e que dá a cara.

A partir daí, para além destas "portas de entrada", tínhamos os agentes de suporte que estavam concentrados aqui, na CIM, no Instituto Politécnico de Viseu, na Associação Empresarial e nas Associações de Desenvolvimento Local. Só nestas Instituições e eram elas que, no fundo, quando surgisse uma ideia de negócio, em cada uma destas "portas de entrada" inseriam numa plataforma para onde eram encaminhadas estas ideias de negócio, que tinha de ir para a CIM e nós distribuíamos em função da natureza do negócio, em fusão da área geográfica.

De salientar que numa primeira instância, estes agentes de suporte foram capacitados na estruturação de planos de negócio, modelos de negócio, mitigação de risco, e em várias outras áreas importantes do apoio ao surgimento dos negócios, na perspetiva de começarmos a trabalhar com eles, se o projeto tinha ou não tinha viabilidade.

FB

Tinham um em cada Câmara Municipal?

NM

Tínhamos um em cada Câmara.

FB

Mas essa medida foi inserida no plano de ação?

Sim, foi integrada no plano de ação. Outra questão que, para nós, era importante era também, estimular a criação de ideias de negócio e isso também passou por desenvolvermos um conjunto de oficinas de criatividade e geração de ideias, ou alguns concursos de negócios, que curiosamente, nós vamos lançar, no próximo dia 15 de Fevereiro, o nosso segundo concurso nacional de ideias de negócio, o "Wanted Business Ideas".

Trata-se de um concurso de âmbito nacional, com o apoio da Federação Nacional de Associações de Business Angels, do Politécnico de Viseu, da Associação empresarial, também com o apoio da Caixa de Crédito Mútua. Sendo um concurso de âmbito nacional, vamos fazer um road show pelas principais universidades do país para nos apresentarem ideias de negócio, em que depois oferecemos a incubação e o coaching do primeiro ano da empresa após a ideia de negócio.

Este road show vai terminar a 30 de março, depois tem uma fase também de bootcamp, portanto, há apoio através de um monitor, de um consultor que vão acompanhar os empreendedores e depois serão selecionadas as 12 melhores ideias, que depois vão à final.

No ano passado tivemos 100 ideias de negócio das quais 33% provenientes de fora da nossa região.

A par destas questões, havia uma questão que, para nós, era, também, muito importante: queríamos começar a deixar uma semente importante no território através da implementação de um Programa de Educação para o Empreendedorismo no ensino escolar obrigatório.

Esta ideia não surge por acaso, eu na altura já era secretário executivo da CIM Viseu Dão Lafões, e, conhecia - foi num jornal que eu vi, no Expresso mais especificamente- um programa desenvolvido pela DNA Cascais, que tinha um projeto de empreendedorismo nas escolas e queria perceber como é que aquilo funcionava.

Li o artigo, entrei no site da DNA Cascais, penso que até na altura contatei com o Vereador da Câmara de Cascais da altura, e depois, vi como o processo também estava a ser desenvolvido pela Agência de Desenvolvimento local a DNA Cascais, e pronto. Foi aqui que, com uma equipa da comunidade intermunicipal, fomos inclusivamente, visitar a DNA Cascais.

Vimos como é que era o processo de incubação deles, e inclusivamente deram-nos a conhecer, através de um vídeo, como é que se desenvolvia o projeto de empreendedorismo nas escolas.

Eu achei a ideia muito interessante, principalmente, uma questão que, para nós, era decisiva, era perceber como é que nós captávamos o interesse dos professores para o projeto.

Sabendo também que na altura era um processo difícil, porque em 2011-2012 nós já tínhamos a Troika em Portugal, tínhamos um processo complicado na função pública com os professores muito desmotivados.

E, portanto, para nós era importante percebermos como é que nós colocávamos os professores, além do trabalho todo que já têm, a trabalhar com os alunos. Um fator decisivo para nós na altura, foi perceber que, havia uma formação e capacitação que os professores iriam frequentar em oficinas de formação que, inclusivamente, contava com créditos de formação, que era até aprovada pela Universidade do Minho, se não estou em erro.

E isto para nós foi o fator crítico e decisivo para tentar puxar os professores para o projeto.

Gostámos do projeto. Na altura, soubemos que quem estava a desenvolver este projeto lá era a Gesentrepreneur cujo responsável era o Doutor Francisco Banha, a quem pedimos uma reunião. Fomos também ver outras metodologias. Tive uma reunião também na Fundação EDP porque eles tinham um projeto na empresa apoiado por aquela empresa que também está no empreendedorismo nas escolas, a Junior Achievement.

Mas, de facto, nesta questão das escolas empreendedoras, foi importante eu ter compreendido - nomeadamente após uma reunião que tive com o próprio Presidente da Câmara de Cascais, Dr Carlos Carreiras, em Cascais, e depois quando fui ter com o Dr Francisco Banha e com a sua equipa- que o Programa era exequível e que me dava garantias de que o podíamos replicar aqui na nossa Região de Viseu Dão Lafões.

Estes contatos com o Dr Carlos Carreiras e com o Dr Francisco Banha ocorreram já depois de ter tido uma reunião de enquadramento aqui na CIM e permitiram-me mais tarde apresentar no seio da mesma o projeto com algum conforto da minha parte.

E, portanto, surge aqui muito do suporte da componente que nós queríamos dar que era o empreendedorismo nas escolas, começar a criar uma semente no território.

A nossa ideia, não era meter os alunos todos a criar empresas, mas mais fundamentalmente do que isso, e continua a ser esse o objetivo principal, é atuar ao nível da atitude dos jovens desde tenra idade, não é? Torná-los mais audazes, menos adversos ao risco, a perceber que ser empreendedor não é sinónimo de criar empresas. O ser empreendedor é uma forma de ser e uma forma de estar na vida, transmitir-lhes que, hoje em dia, as empresas não contratam só meros colaboradores e meros trabalhadores, mas contratam empreendedores, que sejam empreendedores no seu posto trabalho, que sejam proactivos.

Apesar deste projeto do empreendedorismo pressupor que os alunos, no ensino secundário e profissional terem uma componente forte, de criar uma ideia de negócio, fazer um pitch e a seguir ir a uma final municipal em cada um dos municípios que depois concorre a uma final intermunicipal, o mais importante do programa era atuar ao nível da atitude dos jovens, torná-los mais empreendedores.

Aliás, muitas das vezes os professores dizem-me, só o facto de trazer um aluno para um palco a apresentar perante 400 pessoas uma ideia de negócio, para nós, já é uma grande vitória.

Depois, há uma outra questão que se prende com esta, que para nós também é decisiva, e estamos também a fazer este caminho aqui, que é, começar a haver uma identificação dos jovens com o seu território, com a região, com os recursos territoriais que nós temos, e também, por outro lado, ver de que forma é que começam a surgir algumas ideias de negócio que estão diretamente a ver com a valorização económica dos nossos recursos, e, no fundo, tendo uma economia mais comprometida com o nosso território. Com a combinação cruzada deles, o engraçado é que, de facto, começam a surgir muitas ideias de negócio que têm a ver com a valorização da vinha e do vinho, com a questão da floresta, com a questão das energias renováveis, com a questão do termalismo, com a questão da beleza natural, com a questão da gastronomia da nossa região, e à bocado estava a falar da pinha e do pinheiro. Começam assim a aparecer ideias de negócio que têm muito a ver com a valorização económica dos nossos recursos, o que é algo a que damos muito valor, pelos motivos óbvios.

Em resumo penso que, depois desta minha exposição, já deu para perceber como surgiu a questão do programa de educação para o empreendedorismo, após nos ter sido lançado um desafio de começarmos a liderar no nosso Território o tema do empreendedorismo, contribuindo para a criação de um ecossistema empreendedor de base regional, “cozendo” a rede entre todas as entidades.

FB

E esse desafio foi lançado pela CCDR Centro e pelo IAPMEI?

NM

Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! Estas entidades contactaram outras CIMS mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação.

FB

O diagnóstico deu origem a algum documento?

NM

Temos um documento, temos um diagnóstico, temos um plano de ação, por exemplo dinamizamos também um Clube de Business Angels aqui em Viseu juntamente com a AIRV uma vez que que possui o contato de empresários da Região. Também era uma lacuna que tínhamos em termos de capital de risco, não tínhamos, não estava regularizado, hoje este Clube está organizado e até esta a começar a ter bastante atividade e depois foi para nós uma questão que era importante era a educação para o empreendedorismo como já tive oportunidade de expor.

FB

Quando o Nuno fala em nós, digamos assim, tinha consciência que havia mais problemas no desenvolvimento económico e social da região ou dito de outra forma o Nuno recorda-se assim de memória que tipo de problemas é que foram identificados no diagnóstico? ou que foram discutidos?

NM

No diagnóstico havia uma questão crítica que era saber o que existia em cada Município na área do empreendedorismo em termos de oferta e conhecer quem eram os atores que as forneciam nomeadamente na forma como recebiam os empreendedores no acompanhamento dos seus planos de negócio, das ideias e quem era o interlocutor. Fizemos o levantamento de quantas pessoas tinham cada uma dessas instituições em cada um desses serviços? Por exemplo havia o gabinete de apoio ao empresário, mas quando perguntávamos quantas pessoas tinha a resposta era uma, havia o gabinete de apoio ao empreendedor, mas constatámos que as pessoas não estavam capacitadas. Tinham um gabinete de apoio em que as pessoas batiam à porta, mas não tinham capacidade de resposta, não estavam capacitados, não tinham informação, não sabiam para onde haviam de encaminhar, muitas vezes o gabinete de apoio ao empresário existia para dizer se alguma empresa quisesse investir quantos lotes de terreno é que tinha na área industrial para vender... o objetivo de apoio ao empresário não era minimamente este e portanto o que é que havia?

Havia muita gente a mexer no empreendedorismo, mas sem estarem organizados nem capacitados.

Hoje em dia nós temos isto organizado, só para dar uma ideia nós hoje temos aqui...

FB

Nuno, desculpe lá, o diagnóstico que está a falar acaba por ser um diagnóstico perfeitamente dirigido aquilo que foi o desafio lançado de criar quase uma rede regional de empreendedorismo?

NM

Sim, trata-se de constituir uma rede regional de empreendedorismo.

Ou seja, não é tanto a questão de diagnóstico para identificar problemas de caráter económico, social ou político em si, mas de compreender a eficiência do sistema que estava montado.

NM

Já agora outra coisa, nesta fase de decisão interessa-nos compreender quem é que decidiu? Foi o Nuno que tomou essa iniciativa na qualidade de secretário executivo? Foi a direção da CIM?

NM

A estrutura organizacional da CIM possui um secretário executivo e...

FB

Depois tem algum Conselho Geral?

NM

Tem o secretário executivo e um conselho intermunicipal onde estão os presidentes de todos os municípios. Esse conselho intermunicipal tem um presidente que é eleito, isto é, após as eleições autárquicas é eleito o novo presidente da comunidade intermunicipal.

O presidente do conselho intermunicipal, é um presidente de câmara, que é eleito para um mandato de quatro anos. Ou seja, o mandato dele na CIM coincide com as eleições autárquicas. Para além do Presidente são eleitos 2 vice-presidentes os restantes membros do Conselho Intermunicipal são vogais.

Em termos de tramitação, o secretário executivo prepara as reuniões de conselho ordinárias todos os meses e muitas vezes também existem reuniões extraordinárias.

No caso da decisão relacionada com o Programa de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região ele iniciou-se com a elaboração de um documento orientador, que o secretário executivo fez chegar ao Senhor Presidente do Conselho Intermunicipal, o qual depois de ter merecido a sua aceitação permitiu que o assunto avançasse para a respetiva agenda, na próxima reunião do Conselho, de forma a permitir a sua discussão e eventual deliberação.

FB

E essa iniciativa partiu de si ou foi o presidente na altura que lhe pediu esse documento orientador?

NM

A iniciativa partiu de mim, a decisão de apresentar o projeto ao senhor Presidente partiu de mim. Os presidentes também têm a sua câmara para gerir e quando vem aqui debatem e deliberam sobre a agenda que o Senhor Presidente prepara. Por sua vez o Presidente da CIM, quer o atual quer o anterior, vêm muitas vezes à CIM para acompanhar as atividades, mas o trabalho mais técnico e operacional, é dos Serviços da Comunidade Intermunicipal que têm a minha coordenação e orientação.

Adão Flores (AF): O Nuno utilizou aí a expressão do ecossistema empreendedor aqui da região de Viseu Dão Lafões. Só por curiosidade, a formação académica do Nuno é em?

NM

É em gestão de empresas.

AF

Nesses contatos iniciais em que vos foi lançado o desafio inicial, quer pelo IAPMEI quer pela CCDR Centro, eles colocavam as coisas nesses termos? Ou seja, de vocês terem que dinamizar o ecossistema empreendedor, digamos assim, ou já foram termos da sua iniciativa ou diríamos da sua lavra?

NM

Sim foi mais da nossa lavra porque a palavra deles na altura, foi de uma forma muito geral ou seja “temos aqui o instrumento financeiro FINICIA, sabemos que nos últimos anos tem sido gasto um conjunto de recursos financeiros para as associações empresariais bem como para outras entidades, mas o enquanto administrador ao nível da gestão desse instrumento, não tem bons resultados, as coisas não estão a correr bem e achamos que o fator crítico para o sucesso dos projetos desta natureza passa pela parte política e institucional dos municípios.”

E, portanto, em face das competências que as câmaras municipais estão a começar a ter, entenderam que as comunidades intermunicipais deviam liderar este processo.

Na altura chamei logo a atenção que o envolvimento das comunidades intermunicipais na liderança deste processo, não era no sentido de liderar de cima numa estratégia de não olhar para tudo o que estava a ser feito até ali.

Assim nós olhámos para o que já estava feito, o que é que tinha sido bem feito e o que é que tinha sido menos bem feito, mas também tínhamos o cuidado de “cozer” esta rede, isto é “cozer” os atores todos.

Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação.

Mas de fato respondendo à vossa pergunta a expressão do ecossistema empreendedor resulta mais da ideia que tínhamos e acabo de expor, mas também de todo o trabalho que temos a vindo a fazer.

AF

Esta sua resposta é interessante porque nós andamos a estudar as histórias dos ecossistemas e o Francisco inclusivamente aqui há dias fez um trabalho sobre este tema do ecossistema, tal como um nosso amigo que fez um trabalho no âmbito do seu mestrado sobre os ecossistemas empreendedores de base local em particular de como dinamizar o ecossistema.

Estava a perguntar isso porque sendo um conceito torna-se importante conhecer esta vertente mais operacional pois cá em Portugal, só agora é que se começou a falar a nível político e de perceber que as coisas não podem funcionar isoladamente.

FB

Em termos do processo de decisão relacionado com a implementação do Programa de Educação para o Empreendedorismo como é que se processou concretamente?

NM

Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação.

AF

E só por uma mera curiosidade recorda-se se foi por unanimidade que foi aprovado.

NM

Foi, foi por unanimidade.

Nesse momento em particular eu lembro-me que alguns presidentes disseram assim “Ó Dr. Nuno nem sabe onde se vai meter, vai-se meter com as escolas, e se conseguir isso, olhe que isso não vai ser fácil, professores, escolas um projeto em contexto em sala de aula e tempo letivo, não vai ser fácil, vai ser complicado.

FB

Foi a seguir à aprovação do seu documento que ficou “mandatado” para obter mais informações sobre as características do programa que estava a ser implementado em Cascais, suas metodologias e até orçamentos para uma eventual implementação?

NM

Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações nomeadamente, como já referi anteriormente, junto do Dr Carlos Carreiras e do Dr Francisco Banha.

Com essas informações houve depois o agendamento de novo deste assunto numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região de Viseu pois era importante que os presidentes dos municípios ficassem confortáveis quanto à efetiva exequibilidade do programa quer também sobre os valores envolvidos.

AF

A sua preocupação passa mais pela vertente operacional ou pela vertente ideológica?

NM

Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras.

Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.

Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.

Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.

Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.

Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação.

AF

Você quando propôs este Projeto de Educação para o Empreendedorismo, pôs integrado no tal plano de ação, o plano de ação é conjunto?

NM

O plano de ação é conjunto, mas depois num segundo momento veio cá, ao Conselho Intermunicipal, a abertura do procedimento Concursal para a componente de empreendedorismo nas escolas.

FB

Acha que é possível facultar-nos essa cadeia de documentos que acabou de dizer diagnóstico, plano de ação.

NM

Sim, sim, cada uma das componentes.

FB

E depois em termos do processo formal de decisão será que o Nuno também nos pode facultar a respetiva ata?

NM

Sim.

AF

Nessa altura você lembra-se se os presidentes dos municípios eram todos da mesma cor política?

NM

Nessa altura penso que eram 11 de uma cor (PSD) e 3 de outra (PS) hoje é 8, 5, 1. Ou seja: 8 são do PS, 5 do PSD e 1 independente.

NM

Ainda no que diz respeito à operacionalização a primeira coisa que fizemos no arranque do projeto foi chamarmos à CIM os vereadores do Pelouro da Educação, a quem apresentámos o projeto: os nossos objetivos, o cronograma do projeto, as fases (capacitação dos professores, trabalho em sala, finais municipais, finais intermunicipais). Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados.

Depois dissemos qual era o passo a seguir e informámos quem seria a equipa de projeto da CIM (Eu próprio na qualidade de Secretário Executivo, na altura o Dr. Nuno Ferreira que era um economista que tínhamos a colaborar comigo e ainda uma outra técnica que ainda se encontra atualmente ligada a este projeto das escolas empreendedoras).

Com a apresentação da nossa equipa aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Camara Municipal.

Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.

Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto.

FB

E aqui qual foi a reação?

NM

Foi boa. Das direções das escolas foram muitos boas. Obviamente que não foi fácil no primeiro momento arranjar os professores por causa destas situações todas, por causa da vida deles por causa da modalidade de formação, pois era em horário pós-laboral com 25h em contexto de sala de aula e 25h em conceito de oficina/escola.

Mas passado pouco tempo percebemos claramente que as escolas e os professores abraçaram o projeto e gostaram imenso dele e os próprios Presidentes de Câmara ficaram encantados quando viram uma feira de empreendedorismo Júnior em Viseu com 700 ou 800 miúdos, ainda por cima a um sábado...

FB

Isso era 2º ciclo, não era?

NM

2º ciclo. Eram 25 ou 30 bancadas com ideias que foram trabalhadas durante o ano as finais municipais...

AF

Começaram pelo 2º ciclo?

NM

Não. Foi paralelo foi 2º ciclo, ensino secundário e profissional e este ano vamos fazer de novo o 2º ciclo pois nós abandonamos o 2º ciclo durante 2 anos porque testámos o 1º ciclo.

Este ano voltamos outra vez ao 2º ciclo. Este ano, 6ª edição, estamos com 1º ciclo, 2º ciclo, e estamos com secundário regular e profissional.

Ainda sobre o modelo de governança gostava de realçar que continuamos a atuar da mesma forma, passadas que foram as 5 edições, ou seja, em setembro reunimos sempre aqui na CIM com os vereadores do pelouro da educação dos 14 Municípios. Nestas reuniões do pelouro agora já vêm também os agrupamentos de escola pois, já não temos necessidade de ir aos municípios porque já esta tudo estabilizado e já sabem como é o projeto.

Nós trabalhamos com eles, portanto, o projeto, esta claramente consolidado! Neste momento aquilo que para nós é importante é que possuímos um embaixador de empreendedorismo em cada uma das escolas, isto é, nós temos um professor em cada uma das escolas que é um embaixador para o empreendedorismo, é ele que dinamiza o projeto na sua escola.

FB

Já conseguimos perceber o processo da decisão. Mas todos os anos em termos formais o processo é idêntico?

A justificação da razão de ser do projeto já não é apresentada pois, como já referi, o mesmo já se encontra consolidado no terreno. Mas ao nível do procedimento Concursal ele é sempre apresentado ao Conselho Intermunicipal.

Uma coisa curiosa que eu acho que poderá ser importante referir é que poderá dizer-se que é um projeto financiado por fundos comunitários - em 85% pelo programa operacional do Centro e pelos Municípios em 15% - e por essa razão se tem decidido

continuar com a sua implementação, ou então dizer isso ao contrário, quando acabar o financiamento comunitário os presidentes já não querem nada disso porque vai-lhes sair do dinheiro municipal a comparticipação total deste projeto.

Em primeiro lugar dizer uma coisa os 15% da contrapartida municipal é cada um dos municípios que o dá na sua proporção.

Mas curiosamente no ano letivo 2014/2015 e no ano letivo 2015/16 a CIM não tem o projeto empreendedorismo das escolas financiado por fundos comunitários, mas não obstante os presidentes de câmara decidiram que é estratégico e continuam com o projeto a andar e neste momento o projeto é financiado, na sua totalidade pelos municípios, numa verba anual global ronda os 70.000,00€ mais IVA, com todos os custos inerentes.

AF

Para as 14 câmaras?

NM

Para as 14 câmaras e neste momento está a ser sustentado pelo orçamento de cada um dos Municípios, isto é, sem fundos comunitários. Este facto revela bem o quanto para os municípios é estratégico e importante este projeto. Se no início a existência de um “envelope” financeiro, suportado com fundos comunitários, foi importante em termos de tomada de decisão hoje em dia com as virtualidades do projeto a serem demonstradas ao longo destas seis edições, já não é crítico para a existência do programa conforme o demonstra o facto de já irmos a caminho do terceiro ano sem financiamento comunitário.

AF

Muito bem. E que característica é que você acha que têm este modelo de governança digamos assim?

NM

O modelo da governança é como nós operacionalizamos e monitorizamos o projeto no terreno e nós temos na CIM um secretário executivo que coordena, em termos mais operacionais uma equipa de projeto para o empreendedorismo que neste momento é composta pelo Dr. José Carlos e pela Dra. Maria Jorge. Depois temos em cada um dos municípios um interlocutor político, que é o vereador da Educação, e um interlocutor técnico que normalmente é um técnico da área da educação.

Quem interage connosco ao nível da nossa equipe de projeto é normalmente o técnico de educação do município que tem sempre o apoio político do vereador da educação. Este facto é importante, em termos de governança, pois são os municípios que fazem a ponte com as escolas sendo que em cada uma delas depois contamos com o professor embaixador do empreendedorismo, que no fundo é o nossa “ponta de lança” em cada uma das escolas.

AF

Mas nesta sua descrição, por exemplo, quando fez as reuniões com os diretores dos agrupamentos, escolas profissionais, etc. não houve uma resistência, não houve uma menor receptividade à vossa iniciativa/abordagem um pouco na linha do que disse ao início quando falou da opinião dos presidentes de câmara relativamente à reação dos professores.

NM

É assim eu não tive. Não me lembro de nenhuma resistência naquele sentido de dizer eh pa... isto não vai dar em nada... isso não interessa para nada deixe-se lá de

empreendedorismo nas escolas isso não existe... não me lembro de ter acontecido algo semelhante. Tentámos sempre demonstrar as virtualidades do projeto e como não tínhamos ainda histórico, como hoje felizmente acontece, ou seja, nada para mostrar, mostrávamos o filme das escolas empreendedoras da DNA cascais.

AF

Desculpe, mostravam o quê?

NM

Nós todos os anos editamos um filme sobre todas as etapas do Programa das Escolas. No primeiro ano não tínhamos e, portanto, o que é que nós mostrávamos? Como tínhamos o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais passávamos esse vídeo que não demorava mais de um minuto. Assim podíamos dizer o que se fazia em Cascais, para os professores e diretores, perceberem como é que funcionava o programa.

Não me lembro de nenhuma resistência desculpem o termo de “bota abaixo” isto é dizer que o projeto não fazia sentido e apenas me lembro de no primeiro ano nos apresentarem o argumento de o ano letivo já ter iniciado e que isso podia contribuir para dificuldades de planeamento das atividades.

Na altura entrámos em novembro e foi crítico porque os professores já estavam com os horários, já estavam com tudo e tivemos muitos problemas com alguns professores na adesão no sentido de as escolas dizerem “já falei com este colega, falei com aquele, não quero, não podem não estão interessados, não sei o que mais...”.

Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.

Depois desta ação de sensibilização o Senhor Presidente acabava por entrar em contato com o Diretor das Escolas e este ficava sensibilizado ao ponto de conseguir indicar os professores para participarem, primeiro nas ações de formação e depois no próprio desenvolvimento anual do projeto.

FB

O Nuno sentiu-se neste projeto, em particular, o empreendedor deste projeto?

NM

Hum... Estas coisas são mais de equipa. Obviamente que há um envolvimento pessoal, mas foi um bocadinho a nossa tenacidade e uso aqui um termo, um termo muito curioso e que uma vez utilizei numa reunião em Lisboa e que as pessoas levaram um pouco a mal..., a que atribui a designação de “governança musculada” a que o projeto estava sujeito.

Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.

Nessa intervenção eu salientei a importância de termos adotado uma certa governança muita musculada dos projetos e houve uma pessoa que comentou que não ia adotar essa atitude musculada pois não podia obrigar os professores pois tinha de ser com recurso a métodos democráticos...

Na altura tive de dizer ao meu colega “ó senhor Dr quando eu disse musculada quis dizer resiliente, governança resiliente, obviamente democrática, pois não é a desistir que nós iríamos conseguir obter os resultados que se pretendiam.”

Ou seja, se um determinado Diretor de uma Escola, num determinado município me dissesse “ó Dr Nuno eu não lhe consigo arranjar aqui professores, não consigo que o meu município esteja representado...” não era por isso que nós iríamos desistir de continuar a tentar. De facto, nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.

Cheguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem. Neste sentido posso mencionar que o envolvimento das pessoas diretamente associadas à implementação do projeto é um fator decisivo para que este tenha possibilidade de ocorrer, de se manter e de evoluir ao longo dos anos.

Esta forma de atuar assume principal relevo na fase de arranque dos projetos pois hoje em dia, quando já temos seis edições percorridas, as pessoas já conhecem o projeto e as suas virtualidades, e isso tudo contribui para que se perceba a importância de dar continuidade ao citado projeto.

Esta aprendizagem acaba por ter o seu benefício pois ainda agora tive necessidade de ir abrir uma reunião de um novo projeto, no qual estão envolvidos 28 engenheiros civis das câmaras municipais, 2 técnicos de pagamento e os meus técnicos da CIM, e eu considero importante agradecer a participação de todos pois sem os quais dificilmente o projeto poderá ter sucesso. Sei que são apenas 10 minutos, mas a experiência também me demonstrou o quanto é estratégico para a Comunidade Intermunicipal e para o nosso Território, que todos se envolvam, pois, a CIM sozinha não faz nada.

FB

O que nos está a transmitir é que a existência de uma equipa de projeto, de um interlocutor político e de um interlocutor técnico, associado a uma boa supervisão, ou num acompanhamento direto do próprio responsável, neste caso o secretário executivo, se torna importante para uma boa implementação dos programas que se encontram debaixo da alçada da CIM.

NM

Esta tem sido a minha experiência que não deixo de utilizar como ainda agora foi bem patente na operacionalização do protocolo que foi assinado no âmbito da candidatura à medida 10.1 do POCH, ou seja, a promoção para o sucesso escolar.

AF

Os presidentes de Câmara têm a consciência da dimensão política e da importância política deste projeto todo da Rede de Empreendedorismo, das várias iniciativas e da articulação e da coordenação que esta exige? Eles têm consciência de que estão a fazer política com isto, que estão a tomar decisões que são fundamentais para o seu município e para o seu território?

NM

Têm. Hoje tem muito mais do que se tinham à 6 ou 7 anos atrás. Hoje mudou completamente o paradigma da gestão municipal. Isto é uma opinião pessoal, não é? Há uns anos atrás um político era medido pelo alcatrão, pela piscina que conseguia fazer pelo equipamento cultural que conseguia construir.

Acho que nas eleições autárquicas de 2017 vamos assistir a algo muito curioso uma vez que poucos vão ter algo para mostrar, não houve estradas nenhuma financiadas pelo atual quadro comunitário, por exemplo, e, portanto, acho que vão ser cada vez mais avaliados pelos empregos que conseguiram criar no Território e pela fixação das pessoas no seu Concelho e no seu Município.

A comprová-lo está o facto de eu hoje notar aqui na Região, que muitos presidentes estão atentos e envolvidos na captação de empresas, de multinacionais por exemplo, no aproveitamento dos seus recursos endógenos, na questão do turismo, na fixação das pessoas e nestas pequenas iniciativas municipais do empreendedorismo.

Veja-se o interesse que os Presidentes de Câmara têm relativamente à sua participação nos momentos altos do programa das escolas empreendedoras quer ao nível das finais municipais, intermunicipal e até mesmo na entrega dos kits de empreendedorismo aos alunos do 1º Ciclo do ensino básico.

AF

Fazem isso uma vez por ano?

NM

Fazemos isto uma vez por ano, em todas as escolas aderentes do Programa. Por exemplo amanhã começamos a edição deste ano das conferências teenagers... vão começar amanhã e os presidentes vão abrir estas conferências, os presidentes estão lá, e pronto eles estão envolvidos nisto e eventualmente também percebem que isto, também, tem dimensão política, não é? O que é normal e natural que o façam.

Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê?

Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal.

Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes, mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório.

AF

E esse projeto, ou essa candidatura à promoção do sucesso escolar foi, também, uma vez mais uma resposta a um desafio lançado pela CCDR?

NM

Não. Vem muito naquela questão que eu estava a falar que hoje em dia os municípios possuem um grau de atuação completamente diferente do que era há uns anos atrás. Assim o Portugal 20/20 alocou um conjunto de verbas, muito significativas, na prioridade de investimento contemplado na medida 10.1, que tem a ver com a promoção do sucesso educativo e o combate ao abandono escolar precoce, e os

municípios tiveram uma opção política, podiam não querer, de participar no citado concurso.

AF

Claro.

NM

A CIM podia, em alternativa, ter dito que não se queria envolver nas iniciativas relacionadas com promoção ao sucesso educativo, independentemente do dinheiro que a esta possa estar afeto, pois são iniciativas que devem ficar na esfera de jurisdição da Direção Geral de Educação (DGE).

Por exemplo no Algarve a AMBAL não quis envolver-se nesta medida do sucesso escolar e não concorreu tendo sido a própria Direção Geral da Educação a concorrer nos termos do respetivo quadro concursal.

FB

Porque é que, na sua opinião, aqui quiseram e no Algarve isso não aconteceu? Uma vez que o dinheiro estava lá, não era?

NM

Sim o dinheiro estava lá. Mas pelo que sei acho que a própria CCDD não esteve muito interessada...

AF

A CCDD do Algarve?

NM

Sim, quis ficar com a gestão desse dinheiro, mas o processo correu-lhes um bocado mal porque não foram os municípios/AMAL que acabaram por concorrer mas sim DGE que foi quem fez as candidaturas. No nosso caso apresentamos, ao nível da CIM VDL um projeto de 5.000.000,00€ e como temos uma afetação a este programa de 9.000.000,00€, dentro de 2 anos iremos voltar a apresentar uma candidatura para os restantes 4.000.000,00€.

FB

Nesta candidatura vai poder contemplar o projeto da educação para o empreendedorismo? Ou seja, pode ser financiado por aqui?

NM

Temos esperança que seja porque na candidatura há lá uma tipologia de ações que tem a ver com a promoção do empreendedorismo. Mas existem outras ações ligados à questão das artes, da música, das línguas, da saúde, dos rastreios visuais e auditivos, da terapia da fala, da desconjunção em sala de aula, etc...

FB

E estas ações vêm em resposta aos planos para a promoção do sucesso escolar apresentados por cada uma das escolas?

NM

Exatamente.

FB

E na maior parte dos planos estratégicos, das escolas aqui desta Região, estavam contempladas ações nas áreas do empreendedorismo?

NM

Não contemplava porque nós, desde a primeira hora, demos indicação às escolas que ações seriam/continuariam a ser assumidas enquanto projeto intermunicipal.

FB

Neste momento, e só por mera curiosidade, e de acordo com aquilo que o Nuno disse à pouco a CIM não tem qualquer pacote do ponto de vista financeiro da CCDR para a implementação do programa das escolas empreendedoras.

NM

Não tem. Se vier a ser aprovado a nossa candidatura à medida 10.1 então vamos ter financiamento para o ano letivo 2017/2018.

FB

E este ano letivo que está em curso?

NM

Não, este que está a decorrer não.

FB

Uma das coisas que lhe queríamos perguntar, tem a ver com a primeira candidatura que apresentaram à CCDR e no caso em concreto da educação para o empreendedorismo. Ele foi posto no plano de ação?

NM

Sim. No POR Mais Centro foi na medida “áreas de acolhimento empresarial e logística”

AF

Um dos tópicos desta investigação tem a ver com as políticas da educação para o empreendedorismo e gostávamos de saber se passados estes anos desenvolveram alguns mecanismos de monitorização e de avaliação deste programa.

NM

Por acaso ao nível da CIM consideramos que foi uma falha nossa. Admito até que foi uma falha que poderíamos ter colmatado através da contratação de uma escola de ensino superior aqui da Região. Esta poderia ter-nos apoiado a conhecer/avaliar o impacto em cada território municipal e ao nível da Região VDL do projeto assim como o seu sucesso e a monitorização do mesmo.

Não o fizemos e os dados que nós temos são os que resultam dos nossos próprios relatórios de avaliação mas que apesar de tudo nos permitem ter dados objetivos relacionados com o numero de professores envolvidos nas ações de capacitação, o número de alunos por nível de ensino, as ideias de negócio apresentados nas diversas finais municipais e intermunicipais, testemunhos de professores e alunos entre outras informações.

Em todo o caso, admitimos essa falha e tanto é que nós agora nesta componente de promoção do sucesso educativo colocamos uma verba alocada à monitorização e ao acompanhamento do programa através de relatórios intercalares e de uma avaliação no final.

AF

Por parte de uma entidade externa?

NM

Sim de uma entidade externa.

AF

Estava-lhe a perguntar isto porque, na prática, nós estamos aqui convosco porque vocês foram capazes de fazer aqui uma espécie de curto-circuito de uma situação que passou por tomar a iniciativa, de estabelecer, definir, formular, visar, os problemas relacionados com a implementação do programa escolas empreendedoras.

Naturalmente que esta decisão política depois, também, tem estas fases de monitorização e de avaliação no sentido de se poderem implementar melhorias e de saber como é que as coisas funcionaram, melhor ou pior, etc...

Isto também é importante para compreender como é que vocês tem aqui este ciclo organizado.

Ocorreu-me, entretanto, outra coisa Francisco.

Para a gente ter aqui uma variedade de opiniões/potenciais informantes sobre a questão da governance, pois temos aqui diferentes níveis de responsabilidades e de atores.

Desde presidentes de câmara e vereadores, técnicos de educação dos municípios, representantes da CIM, diretores de agrupamentos e de escolas profissionais.

Nuno se tivéssemos pessoas em cada um destes níveis o que é que você recomendava como um bom informante para a gente ouvir, destes 3 escalões, presidentes, técnicos das câmaras...?

NM

Os vereadores com o pelouro da educação e alguns diretores de escolas acho que seria necessário.

AF

Acha que não é necessário?

NM

Acho que é. Eu teria uma primeira lista que era: O presidente da CIM - o primeiro presidente da CIM e o segundo presidente da CIM, depois tínhamos os diretores dos agrupamentos e das Escolas Profissionais e os diretores dos centros de formação de associações de escola.

FB

Também houve aqui algum envolvimento da associação empresarial neste caso, AIRV?

NM

Nas escolas não. Depois a CCDR é importante ouvir, seria útil ouvir a Presidente Professora Ana Abrunhosa.

FB

E quem é que estava no IAPMEI quando vocês fizeram esse desafio.

NM

A Rita Seabra e depois eventualmente o Eng^o Francisco Pegado que foi quem acompanhou esta Região e que era o Diretor do IAPMEI aqui desta zona.

FB

E ao nível dos Municípios?

NM

Viseu, pois, trata-se de município grande e o seu Vice-Presidente de Câmara, o Dr. Joaquim Seixas, penso que estará disponível ainda por cima o Francisco também o conhece porque ele participa sempre nos momentos finais dos concursos.

AF

E já agora uma outra que tem a ver com eventuais limitações que você considere que se tem verificado ao longo destes seis anos de Programa.

NM

Limitações de?

AF

Limitações do próprio programa da educação do empreendedorismo em si em termos do processo, do impacto junto dos alunos, de mobilização da comunidade educativa e até das associações empresariais, ou até do impacto concreto relacionado com as ideias que os moços produzem e se as mesmas acabaram ou não por terem continuidade.

NM

Nós temos tentado sempre criar alguma inovação ao longo das seis edições do nosso programa que de alguma forma resultaram da análise que fomos fazendo às expectativas que foram sendo criadas. As conferências Teen por exemplo tentaram trazer o empreendedorismo para as escolas através das boas experiências dos oradores que convidamos.

Este ano, introduzimos duas novas componentes, uma que passou pelos alunos irem visitar uma empresa do seu território, uma vez que o contacto com o meio empresarial nunca tinha acontecido.

Embora os alunos, que apresentaram as ideias vencedoras na final intermunicipal, tenham participado em missões empreendedoras, por exemplo a Barcelona e Madrid para conhecerem incubadoras, aceleradoras, interajam com empreendedores alojados nessas infraestruturas o facto é que fazia sentido que ao nível de cada município fosse possível visitar uma empresa e ter o contacto com a sua realidade nas diferentes perspetivas que esta sempre agrega.

Outra inovação que criámos este ano, visou dinamizar a cultura empreendedora nas escolas, através da constituição de clubes de empreendedorismo que inclusivamente algumas delas já foram desenvolvendo.

Ainda outra ideia que tivemos este ano, ao nível da geração de mais ideias, foi alargar a participação no concurso de ideias não só aos que participam no programa apoiados pelos seus professores, mas a todos que o queiram fazer.

Para isso falámos com os nossos consultores, a Gesentrepreneur, e dissemos-lhes que nós temos que começar a ter mais ideias de negócio, e portanto, independentemente dos alunos estarem, ou não, a trabalhar com o professor, nós vamos ter de lançar uma “granada”, vamos meter cartazes nas escolas e dizer para criarem uma primeira ideia até dezembro.

Ou seja, estamos a abrir o “leque” isto é um aluno que não está a participar com o seu professor, pode ter iniciativa e conjuntamente criar um grupo de colegas que beneficiando do apoio dos consultores na preparação da sua, eventual, ideia de negócio. Ainda no âmbito das limitações que o Professor Adão Flores questionava há uma que nos tem merecido alguma atenção e que tem a ver com o facto de ainda não termos conseguido resolver o problema das ideias que possam vir a ser desenvolvidas pelos alunos ou por terceiras entidades após a realização dos respetivos concursos ou até mesmo do final do programa anual que se realiza.

Nós já tentamos aqui criar uma bolsa de ideias e até já pedimos um parecer jurídico, por causa das questões de direito de autor, mas não se torna fácil ultrapassar esta questão pois é uma área muito sensível pois estamos a relacionar-nos com jovens que ainda não possuem a maturidade suficiente para compreender estas particularidades...

FB

Gostava de ter a sua opinião objetiva relativamente á seguinte questão. Acha que este programa poderia ser ainda mais atrativo para os Agrupamentos de escolas e Escolas Profissionais e para os professores, que estão envolvidos, se a CIM por exemplo tivesse

a possibilidade de proporcionar às ideias vencedoras, por exemplo, o registo da patente, ou o registo da patente provisória das ideias?

Por exemplo imaginemos que eu sou diretor da escola, o professor é o professor da escola, teve envolvido a trabalhar com os alunos, os alunos ganharam o concurso e até foram ao programa Shark Thank, mas depois nada acontece com aquela ideia apesar de a mesma poder ter alguma viabilidade.

Será que CIM poderia, dentro deste pacote da promoção do empreendedorismo, criar condições para que esse registo provisório de patente pelo menos fosse assegurado aos alunos e ao respetivo professor e até como motivação para a própria escola?

NM

Como sabem nós somos uma organização pública e de acordo com os nossos recursos também não é fácil fazer esta gestão. Estamos a falar dos projetos que resultam das Escolas Empreendedoras, mas também temos de ver que existem outras iniciativas como as que são oriundas da Fundação Ilídio Pinho e Fundação EDP as quais também nos apresentam este tipo de questões.

Estas iniciativas também colocam os alunos e os professores a trabalhar e a pensar em novas ideias que visam solucionar problemas que aqueles identificaram e apesar de não participarem no projeto das Escolas Empreendedoras também são interessantes de acompanhar.

Por outro lado as Escolas que participam no projeto de escolas empreendedoras às vezes também me dizem, e bem, “ó Dr Nuno há uma coisa a escola não ganha nada com isto e era importante que a CIM desse um prémio à escola, um prémio qualquer, monetário uma contrapartida, porque por exemplo a Fundação Ilídio Pinho, dá um valor monetário às escolas para aplicarem nos projetos que são desenvolvidos... às vezes não são prémios materialmente relevantes”.

E depois vão ao ponto de me demonstrar que já tiveram dois ou três casos de alguns professores que se meteram nesses projetos da Fundação Ilídio Pinho mas que depois não participam nas escolas empreendedoras e seria interessante que isso tivesse acontecido pois os alunos acabaram por desenvolver metodologias importantes que os obrigaram a trabalhar e dividir tarefas em equipa, encontrar uma solução para um problema, utilizar os recursos endógenos da região e a aplicar os conhecimentos que obtiveram nas chamadas disciplinas estruturais.

Ou seja, trata-se de um problema para o qual eu próprio já tenho pensado muitas vezes como é que podemos providenciar às escolas, uma mais-valia monetária ou outro tipo de incentivo que leve a Escola também a envolver-se enquanto escola no projeto do empreendedorismo, mas ainda não encontrei o melhor modelo, não tenho encontrado o melhor modelo para isso. Acredito, por exemplo, que as escolas precisam de...patrocinadores.

AF

As escolas não têm patrocinadores privados?

NM

Não, não tem.

AF

Aqueles patrocinadores privados que aparecem aqui na zona.

NM

Não.

AF

Vocês têm tantas empresas industriais...Por exemplo estava-me a lembrar de uma coisa que você disse há bocadinho, há uma incubadora não há?

NM

Há várias incubadoras aqui... Mas não era isso que estávamos a falar.... Eu só estou a falar ao nível das escolas, não é pronto...

AF

Isto agora levanta-me uma ideia, esses mocinhos que ganham os concursos das escolas por exemplo, conhecem depois ou tem alguma ligação aqui com as incubadoras na região.

NM

Nós temos dado um apoio a que estas ideias, por exemplo do road show, sejam acompanhadas ao nível da própria Comunidade Intermunicipal. Fazemos a ligação aos consultores que apoiam no plano de negócios nomeadamente os que resultam dos projetos que têm a sua origem nas escolas como foi o caso do grupo de alunos coordenado pelo Professor Paulo Coimbra da Escola Profissional Torredeita...

AF

Isso das incubadoras aqui na zona trabalham, digamos numa saída possível...

NM

Sim, sim para testarem...isto são só ideias, muitas vezes as ideias precisam é de avançar para negócios. Mas é importante realçar que ao nível do projeto da educação para o empreendedorismo o objetivo não passa por colocar os alunos do 10º, 11º ou 12º ano a implementarem as ideias, mas a promoverem as suas atitudes, reforçar os seus conhecimentos e desenvolverem as suas competências empreendedoras enquanto parte de um processo de aprendizagem.

A maior parte dos miúdos com 16 e 17 anos de idade, não tem estrutura nem mental nem capacidade pessoal para entrar na fase de implementação e por exemplo as incubadoras, os business angels na triagem que fazem não podem deixar de ter estes critérios em consideração uma vez que para fazerem parte de um projeto empresarial é preciso ter aquilo que designo por capacitação empresarial.

FB

Voltando de novo à origem do programa das escolas empreendedoras gostava de lhe colocar a seguinte questão: O Nuno através da CIM recebe um conjunto de ideias para implementar, por exemplo Escolas empreendedoras, a iniciativa das Fundações EDP e Ilídio Pinho, agora provavelmente a questão do código de programação, as questões do inglês e do mandarim, etc.

Porque é que se continua aqui a prestar atenção à questão da educação para o empreendedorismo e estas, por exemplo, podem acabar por entrar, ou não, na agenda? Ou seja, todos os dias têm decisões para tomar, pois há uma série de problemas que estão identificados e aparecem um conjunto de soluções que os podem ajudar a resolver/mitigar, como analisa esta questão?

NM

Antes de mais eu considero que não estamos perante uma substituição..., mas sim de uma complementaridade e alavancagem. De facto, há muita coisa para fazer nas escolas. Nós na promoção do sucesso educativo temos um conjunto de projetos por exemplo esta provado que a questão da música ajuda a concentração, tem influência direta no sucesso educativo cientificamente está provado.

No Município de Viseu temos um projeto que quer que cada aluno do 1º ciclo toque um instrumento musical no seu processo de iniciação à aprendizagem musical. A Viseu Educa tem também um programa onde a questão das línguas merece uma particular atenção nomeadamente ao nível do mandarim.

Ou seja, temos inúmeros projetos válidos que encaro sempre no eixo de complementaridade, não numa lógica de substituição. Se entrasse a questão do código, da programação não era objetivamente para substituir o empreendedorismo. Acho que o empreendedorismo está claramente interiorizado nas escolas da Região porque tem a questão da atitude, da atuar ao nível da atitude dos jovens para que este possam sair da sua zona de conforto, trabalhar, trabalhar em equipa, apresentarem projetos.

No caso da música é mais ao nível municipal do que intermunicipal, pois tem a ver muito com os planos de educação não é tão transversal. Por exemplo nós temos aqui, ao nível do curso profissional, em Santa Comba Dão o ensino da música porque é um nicho que está suportado na tradição de todos os anos ocorrer um espetáculo musical delicioso. Uma orquestra que ano após ano alimenta este evento e que através desta faz com que a música acabe por estar enraizada ao nível do município.

FB

Para que a nível intermunicipal tivesse sequência uma decisão de levar a música a todos os municípios teria de existir uma janela de oportunidade?

NM

Mas Francisco, houve a janela de oportunidade na medida concursal da promoção do sucesso educativo e a opção da música não foi clara em todos os municípios. Em face dessa decisão dos municípios nós não a chamámos ao nível intermunicipal, mas por exemplo a questão de ligação aos centros de ciência viva já foi transversal assim como a questão dos mediadores escolares que também é transversal.

FB

O que são os mediadores escolares?

NM

Trata-se da relação escola/família. Por exemplo os psicólogos de orientação profissional tornam-se importante e nós vamos ter uma rede intermunicipal de mediadores. Nós vamos capacitar os mediadores aqui na comunidade intermunicipal através de um programa intermunicipal para eles poderem andar em várias escolas, conhecer realidades diferentes.

FB

Interessante... diga-me uma coisa enquanto secretário executivo o facto de ter implementado o programa das escolas empreendedoras e terem desenvolvido competências em termos de governance, como referiu á pouco, deu-lhes experiência que pode ser útil na operacionalização destas novas iniciativas na vertente da promoção para o sucesso escolar?

NM

Antes do projeto do empreendedorismo, tivemos um grande projeto intermunicipal que passou pela qualificação e capacitação dos técnicos de municípios de maneira a adequar as competências desses técnicos às novas solicitações a que os municípios se encontraram sujeitos no âmbito das novas leis de orçamento de estado, na contratação pública, em procedimentos administrativos.

A capacitação e formação desses técnicos passou por um programa gerido pela CIM que atingiu valores de 5.000.000,00€, e que era mais complexo porque tinha a ver com tecnologia, formação e qualificação.

FB

E esse nasceu primeiro que a educação para o empreendedorismo?

NM

Nasceu primeiro, esse nasceu primeiro.

FB

Então o facto de ter tido essa experiência ajudou muito a conceber todo este modelo de governance que aplicou no projeto do empreendedorismo?

NM

Naturalmente que essa experiência nos ajudou e muito a levar por diante o projeto de acompanhamento e monitorização do projeto, mas principalmente a exequibilidade do mesmo na fase inicial que é uma fase muito critica para o arranque de qualquer projeto nomeadamente quando envolvem 14 municípios, inúmeros atores e entidades.

FB

Ok, muito bem. Queria fazer mais duas questões se não se importa.

No processo de decisão que levou à implementação do projeto das Escolas Empreendedoras houve alguém que se tivesse destacado no sentido de fazer mais força para que o mesmo fosse colocado na vossa agenda?

NM

É assim, eu acho que houve um compromisso político desde o inicio nomeadamente por mim próprio, pelo próprio presidente da CIM na altura o Dr Carlos Marta e também a boa receptividade que tivemos no seio do Conselho Intermunicipal.

Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.

Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que estive nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter.

FB

Agora uma pergunta mais de carater geral porque é que na sua opinião a maior parte das comunidades intermunicipais não tem programas estruturados como estes que vocês estão aqui a fazer, ou o que agora a Comunidade Intermunicipal de Coimbra esta a fazer, mas pouco mais, não é comum a nível nacional, qual a sua opinião?

NM

Nós tivemos umas CIM que começaram, entretanto, e que vieram cá ver o nosso exemplo que foi a CIM do AVE pois o seu secretário executivo veio cá e viram o nosso projeto.

FB

Um dos problemas que nós queremos tentar perceber porque motivo é que entidades como a sua aderem, e continuam a implementar e desenvolver o programa, mesmo sem qualquer tipo de financiamento comunitário pelo menos há 2 anos consecutivos, e outros que não há maneira de o fazer, mesmo ao nível de Lisboa e do Porto?

NM

Pois não sei... Por vezes há coisas...

FB

Mas os secretários executivos ou os responsáveis das Comunidade Intermunicipais não se reúnem com caráter de regularidade? De vez em quando não há uma reunião entre todos?

NM

Deixe-me dizer que há uma questão antes das CIMs ou seja ao nível dos municípios. Hoje é diferente de há 5 ou 6 anos atrás. Os municípios têm sempre muito receio em meter-se nas escolas, a política tem muito receio em meter-se nas escolas. Trata-se de um tema sensível porque as escolas por vezes encaram a presença dos municípios numa perspetiva de intromissão fazer política apesar de eu nunca ter visto do lado dos municípios esta atitude de se envolverem tendo em vista os tais objetivos de caráter político.

Por outro lado, temos muitas vezes políticos que consideram que existe oposição à sua atuação, nos agrupamentos de escolas, por parte dos próprios diretores que por sua vez podem ser de outro partido que tem menor representatividade dentro da câmara.

Ora se temos diretrizes relacionadas com o aumento da coesão social e de desenvolvimento económico do território que suportam a contratualização dos fundos comunitários então é natural que por exemplo a promoção do sucesso educativo, passe para a esfera Comunidades Intermunicipais, e que estas em total interligação com os municípios avancem com as escola e apoiem a dinamização de projetos inovadores de combate ao abandono escolar e à promoção do sucesso educativo, esta claramente...

AF

A meter as câmaras nas escolas?

NM

A meter as câmaras nas escolas, não é? E a gerir pessoal e a infraestrutura...

AF

Acha que pode haver evolução a esse nível?

NM

Acho que sim. Vai acabar por ir por aí.

AF. É um crime perigoso. Neste momento em Portimão temos dois agrupamentos e eventualmente as duas escolas secundárias e considero ser altamente problemático o envolvimento dos municípios nas escolas, não é. Por exemplo a presidente de conselho geral das escolas do Ouvido já manifestou que há uma completa intromissão...

Ainda aqui há dias, num dos agrupamentos de escolas o diretor pediu a demissão. Porquê? Como a câmara é que superintende o pessoal, sem consultar o diretor da escola do agrupamento, agarrou no chefe de secretaria que andava na escola secundária e meteu-o como chefe de secretaria do outro agrupamento, usando a prerrogativa de que são eles que gerem o pessoal.

Claro que houve um pandemónio... ele pede a demissão e agora ninguém se entende na escola e qual foi a solução?

O diretor regional da educação em cooperação com a vereadora da educação e com a presidente de câmara nomeou uma direção para o agrupamento de escolas.... Em que a escola principal é uma escola secundária.... Então nessa direção há professores do ensino básico e professores do 2º e 3º ciclo e não há um único elemento da escola secundária...

O que é que isto quer dizer? É que podemos ter o perigo de manipulação política por parte das câmaras... têm este exemplo pela negativa assim como o que foi proporcionado pelo mesmo liceu que beneficiou do programa das escolas do PM José Sócrates tendo recebido alguns 15.000.000,00€ para fazer uma escola, uma escola tipo hotel de luxo.

FB

Dr. Nuno Marinho estamos mesmo no final da nossa importante conversa pelo que tenho agora de apelar à sua compreensão para nos apoiar na obtenção das evidências documentais relacionadas com aquilo que fomos aqui falando. Por exemplo o diagnóstico, plano de ação, contrato de delegação de competências assinado entre a CIM e a CCDR quer para o POR Centro quer para o Centro 2020, a proposta que apresentou ao presidente da CIM para o sensibilizar para o projeto das escolas empreendedoras e depois a respetiva aprovação do Conselho Intermunicipal da aprovação formal desse Projeto.

NM

Podem contar, pois, vou preparar essa documentação.

FB

E o protocolo que foi recentemente assinado entre todas as entidades envolvidas na promoção do sucesso escolar? Como foi um ato público será que nos pode facultar?

NM

Ok.

FB

Professor Adão Flores o Senhor lembra-se de mais alguma informação/documento?

AF

Sim documentos pois estes são a escrita o diagnóstico.... Se houvesse, aqui assim o plano de atividades e o relatório de atividades do Programa das Escolas Empreendedoras da CIMVDL?

NM

Tenho e vou facultar o último pois os dados são atualizados a cada ano.

AF

Ótimo. Estava a perguntar isso, por exemplo, em questão ao conjunto dos alunos da região. Quantos mocinhos é que estão envolvidos nesse projeto da educação para o empreendedorismo?

NM

Este ano? Nós temos essa informação acumulada por anos desde o primeiro ano.

FB

Muito obrigado por todo o seu apoio, disponibilidade e conhecimento que nos transmitiu pois o mesmo é crucial para compreendermos as diversas etapas que caracterizaram o processo relacionado com a identificação, conceção, divulgação e implementação do vosso Programa de Escolas Empreendedoras. Fico-lhe muito grato!

3.1.2.2. EXEMPLO DA CODIFICAÇÃO DO CONTEÚDO DA ENTREVISTA

Tabela 3.1.2.2.1 – Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Agenda)

Código Categoria	Categoria	Citação
A1.1	Indicadores	Ora se temos diretrizes relacionadas com o aumento da coesão social e de desenvolvimento económico do território que suportam a contratualização dos fundos comunitários então é natural que por exemplo a promoção do sucesso educativo, passe para a esfera Comunidades Intermunicipais, e que estas em total interligação com os municípios avancem com as escola e apoiem a dinamização de projetos inovadores de combate ao abandono escolar e à promoção do sucesso educativo, esta claramente...
A1.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	Temos um documento, temos um diagnóstico, temos um plano de ação para nós uma questão que era importante era a educação para o empreendedorismo como já tive oportunidade de expor.
A1.3	Estudos Específicos	Dito pelo IAPMEI, havia um conjunto de instrumentos financeiros que estavam a ser geridos pelas associações de desenvolvimento local, ou pelos municípios, ou até nalgumas associações empresariais que era o Finicia o qual não estava a ser aproveitado e não tinha muito sucesso... a palavra deles na altura, foi de uma forma muito geral ou seja “ temos aqui o instrumento financeiro FINICIA, sabemos que nos últimos anos tem sido gasto um conjunto de recursos financeiros para as associações empresariais bem como para outras entidades, mas o enquanto administrador ao nível da gestão desse instrumento, não tem bons resultados, as coisas não estão a correr bem e achamos que o fator crítico para o sucesso dos projetos desta natureza passa pela parte política e institucional dos municípios...
A1.4	Eventos, Crises e Símbolos	Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê? Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal. Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório. (...) para nós uma questão que era importante era a educação para o empreendedorismo como já tive oportunidade de expor.

Tabela 3.1.2.2.1 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Agenda)

Código Categoria	Categoria	Citação
A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	<p>Antes de começar esse trabalho, obviamente, tínhamos de começar a casa pelos alicerces, e logo percebemos que era necessário fazer um diagnóstico a esta questão do empreendedorismo no território:</p> <p>Como é que ele estava organizado, isto é, o que é que as câmaras municipais, cada uma delas já fazia? Tinham um gabinete de apoio ao empreendedorismo, ou não tinham? Tinham um gabinete de apoio ao empresário? O que é que faziam estas entidades? O que é que o instituto de emprego fazia para promover o empreendedorismo? O que é que faziam as universidades: a Católica, o Piaget, o Instituto Politécnico de Viseu? O que é que as associações de desenvolvimento local faziam? O que é que faziam associações empresariais?</p> <p>(...) primeiro, ouvi-los, perceber quem eram os rostos destas organizações. Qual era o trabalho que faziam sistematizado e organizado na promoção do empreendedorismo e, depois de conhecer cada uma destas Instituições – faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do:</p> <p>"Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia.</p>
A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	<p>(...) Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! Estas entidades contactaram outras CIMs mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação</p> <p>Na altura chamei logo a atenção que o envolvimento das comunidades intermunicipais na liderança deste processo, não era no sentido de liderar de cima numa estratégia de não olhar para tudo o que estava a ser feito até ali. Assim nós olhámos para o que já estava feito, o que é que tinha sido bem feito e o que é que tinha sido menos bem feito, mas também tínhamos o cuidado de “cozer” esta rede, isto é “cozer” os atores todos.</p> <p>(...) antes dessa reunião em que de facto estive presente já tinha tido várias reuniões com o Professor Verdasca da unidade missão promoção sucesso educativo... O arranque de todo o trabalho foi numa reunião na CCDRC, com o secretário estado da educação, com o responsável da unidade missão para o sucesso educativo e CIMs...</p>

Tabela 3.1.2.2.1 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Agenda)

Código Categoria	Categoria	Citação
A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	<p>A primeira coisa foi o diagnóstico e, após o diagnóstico, foi definido um plano de ação.</p> <p>Um plano de ação da promoção do empreendedorismo dos três anos na região, plano 2012-2015. Constituído por um conjunto de ações e materiais e não só, de promoção do empreendedorismo e, logo na altura, quando surgiu este plano de ação, havia um conjunto de componentes que, para nós, eram decisivas.</p> <p>Uma delas era começar a ter um serviço especializado, chave na mão, que não pretendia, de todo, substituir-se ao privado, e o privado não funcionar, mas um serviço de apoio, chave na mão, constituído por aquilo que nós designámos "as portas de entrada".</p>
A2.4	Exequibilidade Técnica	<p>Sim. No POR Mais Centro foi na medida "áreas de acolhimento empresarial e logística"</p>
A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	<p>O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI. (...)</p> <p>(...) no início a existência de um "envelope" financeiro, suportado com fundos comunitários, foi importante em termos de tomada de decisão (...).</p>
A2.7	Recetividade Política	<p>A nossa CIM pegou logo nisto em primeiro lugar sendo que as outras CIM também o fizeram, mas com algum atraso, que chegou a ser de um ou um ano e meio.</p> <p>Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! Estas entidades contactaram outras CIMS mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito.</p> <p>Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação.</p> <p>Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados. É assim, eu acho que houve um compromisso político desde o início nomeadamente por mim próprio, pelo próprio presidente da CIM na altura o Dr Carlos Marta e também a boa recetividade que tivemos no seio do Conselho Intermunicipal</p>
A2.8	Aceitação pela Comunidade	<p>Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triangulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação.</p>

Tabela 3.1.2.2.1 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Agenda)

Código Categoria	Categoria	Citação
A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	<p>Deixe-me dizer que há uma questão antes das CIMs ou seja ao nível dos municípios. Hoje é diferente de há 5 ou 6 anos atrás. Os municípios têm sempre muito receio em meter-se nas escolas, a política tem muito receio em meter-se nas escolas. Trata-se de um tema sensível porque as escolas por vezes encaram a presença dos municípios numa perspetiva de intromissão fazer política apesar de eu nunca ter visto do lado dos municípios esta atitude de se envolverem tendo em vista os tais objetivos de caráter político.</p> <p>Por outro lado temos muitas vezes políticos que consideram que existe oposição à sua atuação, nos agrupamentos de escolas, por parte dos próprios diretores que por sua vez podem ser de outro partido que tem menor representatividade dentro da câmara.</p> <p>(...) Têm. Hoje tem muito mais do que se tinham à 6 ou 7 anos atrás. Hoje mudou completamente o paradigma da gestão municipal. Isto é uma opinião pessoal, não é? Há uns anos atrás um político era medido pelo alcatrão, pela piscina que conseguia fazer pelo equipamento cultural que conseguia construir</p>
A3.3	Posição das instituições envolvidas	<p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Não me lembro de nenhuma resistência naquele sentido de dizer eh pa... isto não vai dar em nada... isso não interessa para nada deixe-se lá de empreendedorismo nas escolas isso não existe... não me lembro de ter acontecido algo semelhante. Tentámos sempre demonstrar as virtualidades do projeto e como não tínhamos ainda histórico, como hoje felizmente acontece, ou seja, nada para mostrar, mostrávamos o filme das escolas empreendedoras da DNA cascais.</p>
A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	<p>Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação.</p>
A4.2	Acesso aos decisores	<p>Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta (...)</p> <p>Na altura entrámos em novembro e foi crítico porque os professores já estavam com os horários, já estavam com tudo e tivemos muitos problemas com alguns professores na adesão no sentido de as escolas dizerem "já falei com este colega, falei com aquele, não quero, não podem não estão interessados, não sei o que mais...".</p> <p>(...) Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa</p>

Tabela 3.1.2.2.1 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Agenda)

Código Categoria	Categoria	Citação
		<p>como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.</p> <p>Depois desta ação de sensibilização o Senhor Presidente acabava por entrar em contato com o Diretor das Escolas e este ficava sensibilizado ao ponto de conseguir indicar os professores para participarem, primeiro nas ações de formação e depois no próprio desenvolvimento anual do projeto.</p> <p>Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.</p> <p>(...) De facto nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.</p> <p>Cheguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem</p>
A4.4	Estratégias utilizadas	<p>Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação</p> <p>Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações nomeadamente, como já referi anteriormente, junto do Dr Carlos Carreiras e do Dr Francisco Banha.</p> <p>Com essas informações houve depois o agendamento de novo deste assunto numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região de Viseu pois era importante que os presidentes dos municípios ficassem confortáveis quanto à efetiva exequibilidade do programa quer também sobre os valores envolvidos</p> <p>Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do</p>

Tabela 3.1.2.2.1 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Agenda)

Código	Categoria	Citação
		Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.
A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	<p>O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI (...) Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí!</p> <p>(...) Vem muito naquela questão que eu estava a falar que hoje em dia os municípios possuem um grau de atuação completamente diferente do que era há uns anos atrás. Assim o Portugal 20/20 alocou um conjunto de verbas, muito significativas, na prioridade de investimento contemplado na medida 10.1, que tem a ver com a promoção do sucesso educativo e o combate ao abandono escolar precoce, e os municípios tiveram uma opção política, podiam não querer, de participar no citado concurso</p> <p>A CIM podia, em alternativa, ter dito que não se queria envolver nas iniciativas relacionadas com promoção ao sucesso educativo, independentemente do dinheiro que a esta possa estar afeto, pois são iniciativas que devem ficar na esfera de jurisdição da Direção Geral de Educação (DGE). Por exemplo no Algarve a AMBAL não quis envolver-se nesta medida do sucesso escolar e não concorreu tendo sido a própria Direção Geral da Educação a concorrer nos termos do respetivo quadro concursal</p>

Tabela 3.1.2.2.2 - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Decisão)

Código Categoria	Categoria	Citação
D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	<p>A primeira coisa foi o diagnóstico e, após o diagnóstico, foi definido um plano de ação.</p> <p>Trata-se da relação escola/família. Por exemplo os psicólogos de orientação profissional tornam-se importante e nós vamos ter uma rede intermunicipal de mediadores. Nós vamos capacitar os mediadores aqui na comunidade intermunicipal através de um programa intermunicipal para eles poderem andar em várias escolas, conhecer realidades diferentes.</p> <p>Um plano de ação da promoção do empreendedorismo dos três anos na região, plano 2012-2015. Constituído por um conjunto de ações e materiais e não só, de promoção do empreendedorismo e, logo na altura, quando surgiu este plano de ação, havia um conjunto de componentes que, para nós, eram decisivas.</p> <p>Uma delas era começar a ter um serviço especializado, chave na mão, que não pretendia, de todo, substituir-se ao privado, e o privado não funcionar, mas um serviço de apoio, chave na mão, constituído por aquilo que nós designámos "as portas de entrada".</p>
D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	<p>Antes de mais eu considero que não estamos perante uma substituição..., mas sim de uma complementaridade e alavancagem. De facto, há muita coisa para fazer nas escolas. Nós na promoção do sucesso educativo temos um conjunto de projetos por exemplo esta provado que a questão da música ajuda a concentração, tem influência direta no sucesso educativo cientificamente está provado.</p> <p>No Município de Viseu temos um projeto que quer que cada aluno do 1º ciclo toque um instrumento musical no seu processo de iniciação à aprendizagem musical. A Viseu Educa tem também um programa onde a questão das línguas merece uma particular atenção nomeadamente ao nível do mandarim.</p> <p>Ou seja temos inúmeros projetos válidos que encaro sempre no eixo de complementaridade, não numa lógica de substituição. Se entrasse a questão do código, da programação não era objetivamente para substituir o empreendedorismo. Acho que o empreendedorismo esta claramente interiorizado nas escolas da Região porque tem a questão da atitude, da atuar ao nível da atitude dos jovens para que este possam sair da sua zona de conforto, trabalhar, trabalhar em equipa, apresentarem projetos.</p> <p>No caso da música é mais ao nível municipal do que intermunicipal, pois tem a ver muito com os planos de educação não é tão transversal. Por exemplo nós temos aqui, ao nível do curso profissional, em Santa Comba Dão o ensino da música porque é um nicho que está suportado na tradição de todos os anos ocorrer um espetáculo musical delicioso. Uma orquestra que ano após ano alimenta este evento e que através desta faz com que a música acabe por estar enraizada ao nível do município. Mas Francisco, houve a janela de oportunidade na medida concursal da promoção do sucesso educativo e a opção da música não foi clara em todos os municípios. Em face dessa decisão dos municípios nós não a chamámos ao nível intermunicipal, mas por exemplo a questão de ligação aos centros de ciência viva já foi transversal assim como a questão dos mediadores escolares que também é transversal</p>

Tabela 3.1.2.2.2 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Decisão)

Código Categoria	Categoria	Citação
D3.1	Experiências anteriores	<p>Antes de mais eu considero que não estamos perante uma substituição..., mas sim de uma complementaridade e alavancagem. De facto, há muita coisa para fazer nas escolas. Nós na promoção do sucesso educativo temos um conjunto de projetos por exemplo esta provado que a questão da música ajuda a concentração, tem influência direta no sucesso educativo cientificamente está provado.</p> <p>No Município de Viseu temos um projeto que quer que cada aluno do 1º ciclo toque um instrumento musical no seu processo de iniciação à aprendizagem musical. A Viseu Educa tem também um programa onde a questão das línguas merece uma particular atenção nomeadamente ao nível do mandarim.</p> <p>Ou seja temos inúmeros projetos válidos que encaro sempre no eixo de complementaridade, não numa lógica de substituição. Se entrasse a questão do código, da programação não era objetivamente para substituir o empreendedorismo. Acho que o empreendedorismo esta claramente interiorizado nas escolas da Região porque tem a questão da atitude, da atuar ao nível da atitude dos jovens para que este possam sair da sua zona de conforto, trabalhar, trabalhar em equipa, apresentarem projetos.</p> <p>No caso da música é mais ao nível municipal do que intermunicipal, pois tem a ver muito com os planos de educação não é tão transversal. Por exemplo nós temos aqui, ao nível do curso profissional, em Santa Comba Dão o ensino da música porque é um nicho que está suportado na tradição de todos os anos ocorrer um espetáculo musical delicioso. Uma orquestra que ano após ano alimenta este evento e que através desta faz com que a música acabe por estar enraizada ao nível do município</p> <p>Mas Francisco, houve a janela de oportunidade na medida concursal da promoção do sucesso educativo e a opção da música não foi clara em todos os municípios. Em face dessa decisão dos municípios nós não a chamámos ao nível intermunicipal, mas por exemplo a questão de ligação aos centros de ciência viva já foi transversal assim como a questão dos mediadores escolares que também é transversal</p> <p>Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.</p>

Tabela 3.1.2.2.2 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Decisão)

Código Categoria	Categoria	Citação
D3.2	Informação de suporte à decisão	<p>Antes do projeto do empreendedorismo, tivemos um grande projeto intermunicipal que passou pela qualificação e capacitação dos técnicos de municípios de maneira a adequar as competências desses técnicos às novas solicitações a que os municípios se encontraram sujeitos no âmbito das novas leis de orçamento de estado, na contratação pública, em procedimentos administrativos. A capacitação e formação desses técnicos passou por um programa gerido pela CIM que atingiu valores de 5.000.000,00€, e que era mais complexo porque tinha a ver com tecnologia, formação e qualificação</p> <p>Naturalmente que essa experiência nos ajudou e muito a levar por diante o projeto de acompanhamento e monitorização do projeto, mas principalmente a exequibilidade do mesmo na fase inicial que é uma fase muito crítica para o arranque de qualquer projeto nomeadamente quando envolvem 14 municípios, inúmeros atores e entidades</p> <p>Por acaso ao nível da CIM consideramos que foi uma falha nossa. Admito até que foi uma falha que poderíamos ter colmatado através da contratação de uma escola de ensino superior aqui da Região. Esta poderia ter-nos apoiado a conhecer/avaliar o impacto em cada território municipal e ao nível da Região VDL do projeto assim como o seu sucesso e a monitorização do mesmo.</p> <p>Não o fizemos e os dados que nós temos são os que resultam dos nossos próprios relatórios de avaliação mas que apesar de tudo nos permitem ter dados objetivos relacionados com o número de professores envolvidos nas ações de capacitação, o número de alunos por nível de ensino, as ideias de negócio apresentados nas diversas finais municipais e intermunicipais, testemunhos de professores e alunos entre outras informações.</p> <p>Em todo o caso admitimos essa falha e tanto é que nós agora nesta componente de promoção do sucesso educativo colocamos uma verba alocada à monitorização e ao acompanhamento do programa através de relatórios intercalares e de uma avaliação no final.</p> <p>(...) houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação.</p> <p>Em termos de tramitação, o secretário executivo prepara as reuniões de conselho ordinárias todos os meses e muitas vezes também existem reuniões extraordinárias. No caso da decisão relacionada com o Programa de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região ele iniciou-se com a elaboração de um documento orientador, que o secretário executivo fez chegar ao Senhor Presidente do Conselho Intermunicipal, o qual depois de ter merecido a sua aceitação permitiu que o assunto avançasse para a respetiva agenda, na próxima reunião do Conselho, de forma a permitir a sua discussão e eventual deliberação</p>

Tabela 3.1.2.2.2 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Decisão)

Código Categoria	Categoria	Citação
D3.4	Financeiros	<p>A iniciativa partiu de mim, a decisão de apresentar o projeto ao senhor Presidente partiu de mim. Os presidentes também têm a sua câmara para gerir e quando vem aqui debatem e deliberam sobre a agenda que o Senhor Presidente prepara. Por sua vez o Presidente da CIM, quer o atual quer o anterior, vêm muitas vezes à CIM para acompanhar as atividades, mas o trabalho mais técnico e operacional, é dos Serviços da Comunidade Intermunicipal que têm a minha coordenação e orientação</p> <p>Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação</p> <p>Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações nomeadamente, como já referi anteriormente, junto do Dr Carlos Carreiras e do Dr Francisco Banha.</p> <p>Com essas informações houve depois o agendamento de novo deste assunto numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região de Viseu pois era importante que os presidentes dos municípios ficassem confortáveis quanto à efetiva exequibilidade do programa quer também sobre os valores envolvidos</p> <p>O plano de ação é conjunto, mas depois num segundo momento veio cá, ao Conselho Intermunicipal, a abertura do procedimento Concursal para a componente de empreendedorismo nas escolas</p> <p>(...) Nós temos essa informação acumulada por anos desde o primeiro ano</p> <p>O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI.</p> <p>Para as 14 câmaras e neste momento está a ser sustentado pelo orçamento de cada um dos Municípios, isto é, sem fundos comunitários. Este facto revela bem o quanto para os municípios é estratégico e importante este projeto. Se no início a existência de um “envelope” financeiro, suportado com fundos comunitários, foi importante em termos de tomada de decisão hoje em dia com as virtualidades do projeto a serem demonstradas ao longo destas seis edições, já não é crítico para a existência do programa conforme o demonstra o facto de já irmos a caminho do terceiro ano sem financiamento comunitário</p>

Tabela 3.1.2.2.2 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Decisão)

Código Categoria	Categoria	Citação
		No nosso caso apresentamos, ao nível da CIM VDL um projeto de 5.000.000,00€ e como temos uma afetação a este programa de 9.000.000,00€, dentro de 2 anos iremos voltar a apresentar uma candidatura para os restantes 4.000.000,00€
D4.1	Decisores com visões diferentes	Nessa altura penso que eram 11 de uma cor (PSD) e 3 de outra (PS) hoje é 8, 5, 1. Ou seja: 8 são do PS, 5 do PSD e 1 independente
D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados
D4.4	Liderança	No caso da decisão relacionada com o Programa de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região ele iniciou-se com a elaboração de um documento orientador, que o secretário executivo fez chegar ao Senhor Presidente do Conselho Intermunicipal, o qual depois de ter merecido a sua aceitação permitiu que o assunto avançasse para a respetiva agenda, na próxima reunião do Conselho, de forma a permitir a sua discussão e eventual deliberação Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação Não contemplava porque nós, desde a primeira hora, demos indicação às escolas que ações seriam/continuariam a ser assumidas enquanto projeto intermunicipal É assim, eu acho que houve um compromisso político desde o início nomeadamente por mim próprio, pelo próprio presidente da CIM na altura o Dr Carlos Marta e também a boa receptividade que tivemos no seio do Conselho Intermunicipal
D5.1	Processo de tentativa e erro	(...) enquanto administrador ao nível da gestão desse instrumento, não tem bons resultados, as coisas não estão a correr bem e achamos que o fator crítico para o sucesso dos projetos desta natureza passa pela parte política e institucional dos municípios.” E, portanto, em face das competências que as câmaras municipais estão a começar a ter, entenderam que as comunidades intermunicipais deviam liderar este processo (...) Foi paralelo foi 2º ciclo, ensino secundário e profissional e este ano vamos fazer de novo o 2º ciclo pois nós abandonamos o 2º ciclo durante 2 anos porque testámos o 1º ciclo. Este ano voltamos outra vez ao 2º ciclo. Este ano, 6ª edição, estamos com 1º ciclo, 2ºciclo, e estamos com secundário regular e profissional.

Tabela 3.1.2.2.2 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Decisão)

Código Categoria	Categoria	Citação
D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	Foi, foi por unanimidade. Nesse momento em particular eu lembro-me que alguns presidentes disseram assim “Ó Dr. Nuno nem sabe onde se vai meter, vai-se meter com as escolas, e se conseguir isso, olhe que isso não vai ser fácil, professores, escolas um projeto em contexto em sala de aula e tempo letivo, não vai ser fácil, vai ser complicado.

Tabela 3.1.2.2.3 - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
I1.1	(Objetivos) Claros	<p>Ainda no que diz respeito à operacionalização a primeira coisa que fizemos no arranque do projeto foi chamarmos à CIM os vereadores do Pelouro da Educação, a quem apresentámos o projeto: os nossos objetivos, o cronograma do projeto, as fases (capacitação dos professores, trabalho em sala, finais municipais, finais intermunicipais).</p> <p>Nós todos os anos editamos um filme sobre todas as etapas do Programa das Escolas. No primeiro ano não tínhamos e, portanto, o que é que nós mostrávamos? Como tínhamos o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais passávamos esse vídeo que não demorava mais de um minuto. Assim podíamos dizer o que se fazia em Cascais, para os professores e diretores, perceberem como é que funcionava o programa.</p> <p>Não me lembro de nenhuma resistência desculpem o termo de “bota abaixo” isto é dizer que o projeto não fazia sentido e apenas me lembro de no primeiro ano nos apresentarem o argumento de o ano letivo já ter iniciado e que isso podia contribuir para dificuldades de planeamento das atividades</p> <p>Mas é importante realçar que ao nível do projeto da educação para o empreendedorismo o objetivo não passa por colocar os alunos do 10º, 11º ou 12º ano a implementarem as ideias, mas a promoverem as suas atitudes, reforçar os seus conhecimentos e desenvolverem as suas competências empreendedoras enquanto parte de um processo de aprendizagem</p>
I1.2	(Objetivos) Consistentes)	<p>Ainda sobre o modelo de governança gostava de realçar que continuamos a atuar da mesma forma, passadas que foram as 5 edições, ou seja, em setembro reunimos sempre aqui na CIM com os vereadores do pelouro da educação dos 14 Municípios. Nestas reuniões do pelouro agora já vêm também os agrupamentos de escola pois, já não temos necessidade de ir aos municípios porque já esta tudo estabilizado e já sabem como é o projeto.</p> <p>Nós trabalhamos com eles, portanto, o projeto, esta claramente consolidado! Neste momento aquilo que para nós é importante é que possuímos um embaixador de empreendedorismo em cada uma das escolas, isto é, nós temos um professor em cada uma das escolas que é um embaixador para o empreendedorismo, é ele que dinamiza o projeto na sua escola</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do programa	<p>Houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do:</p> <p>"Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia</p> <p>O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados</p> <p>Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Câmara Municipal.</p> <p>Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.</p> <p>Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto</p> <p>Foi boa. Das direções das escolas foram muitas boas. Obviamente que não foi fácil no primeiro momento arranjar os professores por causa destas situações todas, por causa da vida deles por causa da modalidade de formação, pois era em horário pós-laboral com 25h em contexto de sala de aula e 25h em conceito de oficina/escola.</p> <p>Mas passado pouco tempo percebemos claramente que as escolas e os professores abraçaram o projeto e gostaram imenso dele e os próprios Presidentes de Câmara ficaram encantados quando viram uma feira de empreendedorismo Júnior em Viseu com 700 ou 800 miúdos, ainda por cima a um sábado...</p> <p>(...) Os Presidentes vão abrir estas conferências, os presidentes estão lá, e pronto eles estão envolvidos nisto e eventualmente também percebem que isto, também, tem dimensão política, não é? O que é normal e natural que o façam.</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
I2.2	Delegação de competências adequada e capacidade de decisão	<p>Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.</p> <p>Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que esteve nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter.</p> <p>Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.</p> <p>Neste sentido posso mencionar que o envolvimento das pessoas diretamente associadas à implementação do projeto é um fator decisivo para que este tenha possibilidade de ocorrer, de se manter e de evoluir ao longo dos anos.</p> <p>Esta forma de atuar assume principal relevo na fase de arranque dos projetos pois hoje em dia, quando já temos seis edições percorridas, as pessoas já conhecem o projeto e as suas virtualidades, e isso tudo contribui para que se perceba a importância de dar continuidade ao citado projeto</p> <p>Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê?</p> <p>Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal.</p> <p>Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório</p> <p>Mas é importante realçar que ao nível do projeto da educação para o empreendedorismo o objetivo não passa por colocar os alunos do 10º, 11º ou 12º ano a implementarem as ideias, mas a promoverem as suas atitudes, reforçar os seus conhecimentos e desenvolverem as suas competências empreendedoras enquanto parte de um processo de aprendizagem.</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
13.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	<p>A meter as câmaras nas escolas, não é? E a gerir pessoal e a infraestrutura...</p> <p>Na altura chamei logo a atenção que o envolvimento das comunidades intermunicipais na liderança deste processo, não era no sentido de liderar de cima numa estratégia de não olhar para tudo o que estava a ser feito até ali. Assim nós olhámos para o que já estava feito, o que é que tinha sido bem feito e o que é que tinha sido menos bem feito, mas também tínhamos o cuidado de “cozer” esta rede, isto é “cozer” os atores todos.</p> <p>Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação</p>
i3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	<p>Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que esteve nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter</p>
13.5	Regras de decisão adequadas	<p>Esta aprendizagem acaba por ter o seu benefício pois ainda agora tive necessidade de ir abrir uma reunião de um novo projeto, no qual estão envolvidos 28 engenheiros civis das câmaras municipais, 2 técnicos de pagamento e os meus técnicos da CIM, e eu considero importante agradecer a participação de todos pois sem os quais dificilmente o projeto poderá ter sucesso. Sei que são apenas 10 minutos, mas</p> <p>para o efeito, queriam perceber de que forma é que as comunidades intermunicipais, com a liderança política dos presidentes dos seus municípios eram capazes de, no terreno, e no território, coser esta rede, esta rede de todos os atores que gravitam à volta do empreendedorismo e tentar montar um ecossistema empreendedor. É uma área que eu também, aqui na CIM, sempre gostei, e, depois na altura, agarrámos essa ideia. Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras. Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.</p> <p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
		<p>momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras.</p> <p>Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEPF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.</p> <p>Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.</p> <p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Depois dissemos qual era o passo a seguir e informámos quem seria a equipa de projeto da CIM (Eu próprio na qualidade de Secretário Executivo, na altura o Dr. Nuno Ferreira que era um economista que tínhamos a colaborar comigo e ainda uma outra técnica que ainda se encontra atualmente ligada a este projeto das escolas empreendedoras).</p> <p>Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Camara Municipal.</p> <p>Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.</p> <p>Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto</p> <p>Ainda sobre o modelo de governança gostava de realçar que continuamos a atuar da mesma forma, passadas que foram as 5 edições, ou seja, em setembro reunimos sempre aqui na CIM com os vereadores do pelouro da educação dos 14 Municípios. Nestas reuniões do pelouro agora já vêm também os agrupamentos de escola pois, já não temos necessidade de ir aos municípios porque já esta tudo estabilizado e já sabem como é o projeto.</p> <p>Nós trabalhamos com eles, portanto, o projeto, esta claramente consolidado! Neste momento aquilo que para nós é importante é que possuímos um embaixador de empreendedorismo em cada uma das escolas, isto é, nós temos um professor em cada uma das escolas que é um embaixador para o empreendedorismo, é ele que dinamiza o projeto na sua escola</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
		<p>O modelo da governança é como nós operacionalizamos e monitorizamos o projeto no terreno e nós temos na CIM um secretário executivo que coordena, em termos mais operacionais uma equipa de projeto para o empreendedorismo que neste momento é composta pelo Dr. José Carlos e pela Dra. Maria Jorge. Depois temos em cada um dos municípios um interlocutor político, que é o vereador da Educação, e um interlocutor técnico que normalmente é um técnico da área da educação. Quem interage connosco ao nível da nossa equipe de projeto é normalmente o técnico de educação do município que tem sempre o apoio político do vereador da educação. Este facto é importante, em termos de governança, pois são os municípios que fazem a ponte com as escolas sendo que em cada uma delas depois contamos com o professor embaixador do empreendedorismo, que no fundo é o nossa “ponta de lança” em cada uma das escolas</p> <p>Hum... Estas coisas são mais de equipa. Obviamente que há um envolvimento pessoal mas foi um bocadinho a nossa tenacidade e uso aqui um termo, um termo muito curioso e que uma vez utilizei numa reunião em Lisboa e que as pessoas levaram um pouco a mal..., a que atribui a designação de “governança musculada” a que o projeto estava sujeito. Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.</p> <p>Nessa intervenção eu salientei a importância de termos adotado uma certa governança muita musculada dos projetos e houve uma pessoa que comentou que não ia adotar essa atitude musculada pois não podia obrigar os professores pois tinha de ser com recurso a métodos democráticos... Na altura tive de dizer ao meu colega “ó senhor Dr quando eu disse musculada quis dizer resiliente, governança resiliente, obviamente democrática, pois não é a desistir que nós iríamos conseguir obter os resultados que se pretendiam.”</p> <p>Ou seja, se um determinado Diretor de uma Escola, num determinado município me dissesse “ó Dr Nuno eu não lhe consigo arranjar aqui professores, não consigo que o meu município esteja representado...” não era por isso que nós iríamos desistir de continuar a tentar. De facto nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.</p> <p>Ceguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem</p> <p>a experiência também me demonstrou o quanto é estratégico para a Comunidade Intermunicipal e para o nosso Território, que todos se envolvam, pois, a CIM sozinha não faz nada</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
		<p>Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê?</p> <p>Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal.</p> <p>Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório</p> <p>NM</p> <p>Os vereadores com o pelouro da educação e alguns diretores de escolas acho que seria necessário</p> <p>Acho que é. Eu teria uma primeira lista que era: O presidente da CIM - o primeiro presidente da CIM e o segundo presidente da CIM, depois tínhamos os diretores dos agrupamentos e das Escolas Profissionais e os diretores dos centros de formação de associações de escola</p>
14.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	<p>O modelo da governança é como nós operacionalizamos e monitorizamos o projeto no terreno e nós temos na CIM um secretário executivo que coordena, em termos mais operacionais uma equipa de projeto para o empreendedorismo que neste momento é composta pelo Dr. José Carlos e pela Dra. Maria Jorge. Depois temos em cada um dos municípios um interlocutor político, que é o vereador da Educação, e um interlocutor técnico que normalmente é um técnico da área da educação.</p> <p>Quem interage connosco ao nível da nossa equipa de projeto é normalmente o técnico de educação do município que tem sempre o apoio político do vereador da educação. Este facto é importante, em termos de governança, pois são os municípios que fazem a ponte com as escolas sendo que em cada uma delas depois contamos com o professor embaixador do empreendedorismo, que no fundo é o nossa “ponta de lança” em cada uma das escolas</p> <p>Neste sentido posso mencionar que o envolvimento das pessoas diretamente associadas à implementação do projeto é um fator decisivo para que este tenha possibilidade de ocorrer, de se manter e de evoluir ao longo dos anos.</p> <p>Esta forma de atuar assume principal relevo na fase de arranque dos projetos pois hoje em dia, quando já temos seis edições percorridas, as pessoas já conhecem o projeto e as suas virtualidades, e isso tudo contribui para que se perceba a importância de dar continuidade ao citado projeto Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.</p> <p>Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que estive nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
		professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter
14.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	<p>Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras.</p> <p>Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEPF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.</p> <p>Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.</p> <p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.</p> <p>Depois desta ação de sensibilização o Senhor Presidente acabava por entrar em contato com o Diretor das Escolas e este ficava sensibilizado ao ponto de conseguir indicar os professores para participarem, primeiro nas ações de formação e depois no próprio desenvolvimento anual do projeto</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
15.1	Formalização do Apoio	<p>Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.</p> <p>Nessa intervenção eu salientei a importância de termos adotado uma certa governança muito musculada dos projetos e houve uma pessoa que comentou que não ia adotar essa atitude musculada pois não podia obrigar os professores pois tinha de ser com recurso a métodos democráticos... Ou seja se um determinado Diretor de uma Escola, num determinado município me dissesse “ó Dr Nuno eu não lhe consigo arranjar aqui professores, não consigo que o meu município esteja representado...” não era por isso que nós iríamos desistir de continuar a tentar. De facto nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.</p> <p>Cheguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem</p> <p>No sentido de, primeiro, ouvi-los, perceber quem eram os rostos destas organizações. Qual era o trabalho que faziam sistematizado e organizado na promoção do empreendedorismo e, depois de conhecer cada uma destas Instituições – faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do: "Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia</p> <p>Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Ainda no que diz respeito à operacionalização a primeira coisa que fizemos no arranque do projeto foi chamarmos à CIM os vereadores do Pelouro da Educação, a quem apresentámos o projeto: os nossos objetivos, o cronograma do projeto, as fases (capacitação dos professores, trabalho em sala, finais municipais, finais intermunicipais).</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
15.2	Poder de Decisão	<p>Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Camara Municipal.</p> <p>Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.</p> <p>Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto Foi boa. Das direções das escolas foram muitas boas. Obviamente que não foi fácil no primeiro momento arranjar os professores por causa destas situações todas, por causa da vida deles por causa da modalidade de formação, pois era em horário pós-laboral com 25h em contexto de sala de aula e 25h em conceito de oficina/escola.</p> <p>Mas passado pouco tempo percebemos claramente que as escolas e os professores abraçaram o projeto e gostaram imenso dele e os próprios Presidentes de Câmara ficaram encantados quando viram uma feira de empreendedorismo Júnior em Viseu com 700 ou 800 miúdos, ainda por cima a um sábado...</p> <p>É assim eu não tive. Não me lembro de nenhuma resistência naquele sentido de dizer eh pa... isto não vai dar em nada... isso não interessa para nada deixe-se lá de empreendedorismo nas escolas isso não existe... não me lembro de ter acontecido algo semelhante. Tentámos sempre demonstrar as virtualidades do projeto e como não tínhamos ainda histórico, como hoje felizmente acontece, ou seja, nada para mostrar, mostrávamos o filme das escolas empreendedoras da DNA cascais.</p> <p>Nós todos os anos editamos um filme sobre todas as etapas do Programa das Escolas. No primeiro ano não tínhamos e, portanto, o que é que nós mostrávamos? Como tínhamos o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais passávamos esse vídeo que não demorava mais de um minuto. Assim podíamos dizer o que se fazia em Cascais, para os professores e diretores, perceberem como é que funcionava o programa.</p> <p>Não me lembro de nenhuma resistência desculpem o termo de “bota abaixo” isto é dizer que o projeto não fazia sentido e apenas me lembro de no primeiro ano nos apresentarem o argumento de o ano letivo já ter iniciado e que isso podia contribuir para dificuldades de planeamento das atividades</p> <p>Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.</p> <p>Esta aprendizagem acaba por ter o seu benefício pois ainda agora tive necessidade de ir abrir uma reunião de um novo projeto, no qual estão envolvidos 28 engenheiros civis das câmaras municipais, 2 técnicos de pagamento e os meus técnicos da CIM, e eu considero importante agradecer a participação de todos pois sem os quais dificilmente o projeto poderá ter sucesso. Sei que são apenas 10 minutos mas...</p> <p>NM</p> <p>Têm. Hoje tem muito mais do que se tinham à 6 ou 7 anos atrás. Hoje mudou completamente o paradigma da gestão municipal. Isto é uma opinião pessoal, não é? Há uns anos atrás um político era medido pelo alcatrão, pela piscina que conseguia fazer pelo equipamento cultural que conseguia construir</p>

Tabela 3.1.2.2.3 (Continuação) - Exemplo da Codificação do Conteúdo da Entrevista (Etapa Implementação)

Código Categoria	Categoria	Citação
		<p>a experiência também me demonstrou o quanto é estratégico para a Comunidade Intermunicipal e para o nosso Território, que todos se envolvam, pois, a CIM sozinha não faz nada comprová-lo está o facto de eu hoje notar aqui na Região, que muitos presidentes estão atentos e envolvidos na captação de empresas, de multinacionais por exemplo, no aproveitamento dos seus recursos endógenos, na questão do turismo, na fixação das pessoas e nestas pequenas iniciativas municipais do empreendedorismo.</p> <p>Veja-se o interesse que os Presidentes de Câmara têm relativamente à sua participação nos momentos altos do programa das escolas empreendedoras quer ao nível das finais municipais, intermunicipal e até mesmo na entrega dos kits de empreendedorismo aos alunos do 1º Ciclo do ensino básico NM</p> <p>Fazemos isto uma vez por ano, em todas as escolas aderentes do Programa. Por exemplo amanhã começamos a edição deste ano das conferências teenagers.... Vão começar amanhã e os presidentes vão abrir estas conferências, os presidentes estão lá, e pronto eles estão envolvidos nisto e eventualmente também percebem que isto, também, tem dimensão política, não é? O que é normal e natural que o façam</p>

3.1.2.3. EXEMPLO DA CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE EFEITO DOS FSIC

Tabela 3.1.2.3.1 - Exemplo da Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Agenda)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
A1.1	Existirem indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam ter informação sobre o problema em questão	P	Ora se temos diretrizes relacionadas com o aumento da coesão social e de desenvolvimento económico do território que suportam a contratualização dos fundos comunitários então é natural que por exemplo a promoção do sucesso educativo, passe para a esfera Comunidades Intermunicipais, e que estas em total interligação com os municípios avancem com as escola e apoiem a dinamização de projetos inovadores de combate ao abandono escolar e à promoção do sucesso educativo, esta claramente...
A1.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	P	Temos um documento, temos um diagnóstico, temos um plano de ação para nós uma questão que era importante era a educação para o empreendedorismo como já tive oportunidade de expor.
A1.3	Existir feedback sobre ações desenvolvidas no âmbito do problema que contribuam para uma maior consciência do problema	F	Dito pelo IAPMEI, havia um conjunto de instrumentos financeiros que estavam a ser geridos pelas associações de desenvolvimento local, ou pelos municípios, ou até nalgumas associações empresariais que era o Finicia o qual não estava a ser aproveitado e não tinha muito sucesso... a palavra deles na altura, foi de uma forma muito geral ou seja “ temos aqui o instrumento financeiro FINICIA, sabemos que nos últimos anos tem sido gasto um conjunto de recursos financeiros para as associações empresariais bem como para outras entidades, mas o enquanto administrador ao nível da gestão desse instrumento, não tem bons resultados, as coisas não estão a correr bem e achamos que o fator crítico para o sucesso dos projetos desta natureza passa pela parte política e institucional dos municípios...
A1.4	Existirem eventos, crises ou símbolos que contribuam para a consciência da importância do problema	P	Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê? Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal. Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório. (...) para nós uma questão que era importante era a educação para o empreendedorismo como já tive oportunidade de expor.

Tabela 3.1.2.3.1 (Continuação) - Exemplo da Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Agenda)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Citação
A2.1	Haver interação entre especialistas que contribua (com alternativas e soluções) para a difusão de ideias sobre o problema	P	<p>Antes de começar esse trabalho, obviamente, tínhamos de começar a casa pelos alicerces, e logo percebemos que era necessário fazer um diagnóstico a esta questão do empreendedorismo no território:</p> <p>Como é que ele estava organizado, isto é, o que é que as câmaras municipais, cada uma delas já fazia? Tinham um gabinete de apoio ao empreendedorismo, ou não tinham? Tinham um gabinete de apoio ao empresário? O que é que faziam estas entidades? O que é que o instituto de emprego fazia para promover o empreendedorismo? O que é que faziam as universidades: a Católica, o Piaget, o Instituto Politécnico de Viseu? O que é que as associações de desenvolvimento local faziam? O que é que faziam associações empresariais?</p> <p>(...) primeiro, ouvi-los, perceber quem eram os rostos destas organizações. Qual era o trabalho que faziam sistematizado e organizado na promoção do empreendedorismo e, depois de conhecer cada uma destas Instituições – faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do: "Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia.</p>
A2.2	Haver um número razoável/elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a perceção política do problema	F	<p>(...) Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! Estas entidades contactaram outras CIMS mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação</p>
		P	<p>Na altura chamei logo a atenção que o envolvimento das comunidades intermunicipais na liderança deste processo, não era no sentido de liderar de cima numa estratégia de não olhar para tudo o que estava a ser feito até ali. Assim nós olhámos para o que já estava feito, o que é que tinha sido bem feito e o que é que tinha sido menos bem feito, mas também tínhamos o cuidado de “cozer” esta rede, isto é “cozer” os atores todos.</p> <p>(...) antes dessa reunião em que de facto estive presente já tinha tido várias reuniões com o Professor Verdasca da unidade missão promoção sucesso educativo... O arranque de todo o trabalho foi numa reunião na CCDRC, com o secretário estado da educação, com o responsável da unidade missão para o sucesso educativo e CIMS...</p>

Tabela 3.1.2.3.1 (Continuação) - Exemplo da Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Agenda)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Citação
A2.3	Haver um desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução, aumentando o consenso sobre a sua importância	F	<p>A primeira coisa foi o diagnóstico e, após o diagnóstico, foi definido um plano de ação.</p> <p>Um plano de ação da promoção do empreendedorismo dos três anos na região, plano 2012-2015. Constituído por um conjunto de ações e materiais e não só, de promoção do empreendedorismo e, logo na altura, quando surgiu este plano de ação, havia um conjunto de componentes que, para nós, eram decisivas.</p> <p>Uma delas era começar a ter um serviço especializado, chave na mão, que não pretendia, de todo, substituir-se ao privado, e o privado não funcionar, mas um serviço de apoio, chave na mão, constituído por aquilo que nós designámos "as portas de entrada".</p>
A2.4	Haver soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade do programa poder ser implementado	P	<p>Sim. No POR Mais Centro foi na medida "áreas de acolhimento empresarial e logística"</p>
A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	P	<p>O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI. (...)</p> <p>(...) no início a existência de um "envelope" financeiro, suportado com fundos comunitários, foi importante em termos de tomada de decisão (...).</p>
A2.7	Haver aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores	P	<p>A nossa CIM pegou logo nisto em primeiro lugar sendo que as outras CIM também o fizeram, mas com algum atraso, que chegou a ser de um ou um ano e meio.</p> <p>Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! Estas entidades contactaram outras CIMs mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação.</p> <p>Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados. É assim, eu acho que houve um compromisso político desde o início nomeadamente por mim próprio, pelo próprio presidente da CIM na altura o Dr Carlos Marta e também a boa receptividade que tivemos no seio do Conselho Intermunicipal</p>
A2.8	Haver aceitação por parte da comunidade das soluções para o problema, contribuindo para maior receptividade dos decisores	P	<p>Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação.</p>

Tabela 3.1.2.3.1 (Continuação) - Exemplo da Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Agenda)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Citação
A3.1	Haver um sentimento prevaiente na sociedade que valorize o tema e a sua colocação na agenda	I	<p>Deixe-me dizer que há uma questão antes das CIMs ou seja ao nível dos municípios. Hoje é diferente de há 5 ou 6 anos atrás. Os municípios têm sempre muito receio em meter-se nas escolas, a política tem muito receio em meter-se nas escolas. Trata-se de um tema sensível porque as escolas por vezes encaram a presença dos municípios numa perspetiva de intromissão fazer política apesar de eu nunca ter visto do lado dos municípios esta atitude de se envolverem tendo em vista os tais objetivos de carácter político.</p> <p>Por outro lado temos muitas vezes políticos que consideram que existe oposição à sua atuação, nos agrupamentos de escolas, por parte dos próprios diretores que por sua vez podem ser de outro partido que tem menor representatividade dentro da câmara.</p> <p>(...) Têm. Hoje tem muito mais do que se tinham à 6 ou 7 anos atrás. Hoje mudou completamente o paradigma da gestão municipal. Isto é uma opinião pessoal, não é? Há uns anos atrás um político era medido pelo alcatrão, pela piscina que conseguia fazer pelo equipamento cultural que conseguia construir</p>
A3.3	Existir uma posição favorável das entidades envolvidas, contribuindo para o consenso de colocação do tema na agenda	F	<p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p>
		P	<p>Não me lembro de nenhuma resistência naquele sentido de dizer eh pa... isto não vai dar em nada... isso não interessa para nada deixe-se lá de empreendedorismo nas escolas isso não existe... não me lembro de ter acontecido algo semelhante. Tentámos sempre demonstrar as virtualidades do projeto e como não tínhamos ainda histórico, como hoje felizmente acontece, ou seja, nada para mostrar, mostrávamos o filme das escolas empreendedoras da DNA cascais.</p>
A4.1	Existirem empreendedores visíveis e "invisíveis" para quem seja importante colocar o tema na Agenda	P	<p>Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação.</p>

Tabela 3.1.2.3.1 (Continuação) - Exemplo da Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Agenda)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Citação
A4.2	Haver capacidade de influência dos empreendedores de políticas junto dos decisores de política	P	<p>Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta (...)</p> <p>Na altura entrámos em novembro e foi crítico porque os professores já estavam com os horários, já estavam com tudo e tivemos muitos problemas com alguns professores na adesão no sentido de as escolas dizerem “já falei com este colega, falei com aquele, não quero, não podem não estão interessados, não sei o que mais...”.</p> <p>(...) Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.</p> <p>Depois desta ação de sensibilização o Senhor Presidente acabava por entrar em contato com o Diretor das Escolas e este ficava sensibilizado ao ponto de conseguir indicar os professores para participarem, primeiro nas ações de formação e depois no próprio desenvolvimento anual do projeto.</p> <p>Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.</p> <p>(...) De facto nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.</p> <p>Cheguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem</p>
A4.4	Haver um plano de atuação por parte dos empreendedores a respeito dos problemas e com propostas de implementação	P	<p>Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação</p> <p>Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações</p>

Tabela 3.1.2.3.1 (Continuação) - Exemplo da Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Agenda)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Citação
			<p>nomeadamente, como já referi anteriormente, junto do Dr Carlos Carreiras e do Dr Francisco Banha.</p> <p>Com essas informações houve depois o agendamento de novo deste assunto numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região de Viseu pois era importante que os presidentes dos municípios ficassem confortáveis quanto à efetiva exequibilidade do programa quer também sobre os valores envolvidos</p> <p>Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.</p>
A5.1	Abriu-se/manteve-se aberta uma janela de oportunidade e ela foi aproveitada?	P	<p>O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI (...) Sim, pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí!</p> <p>(...) Vem muito naquela questão que eu estava a falar que hoje em dia os municípios possuem um grau de atuação completamente diferente do que era há uns anos atrás. Assim o Portugal 20/20 alocou um conjunto de verbas, muito significativas, na prioridade de investimento contemplado na medida 10.1, que tem a ver com a promoção do sucesso educativo e o combate ao abandono escolar precoce, e os municípios tiveram uma opção política, podiam não querer, de participar no citado concurso</p> <p>A CIM podia, em alternativa, ter dito que não se queria envolver nas iniciativas relacionadas com promoção ao sucesso educativo, independentemente do dinheiro que a esta possa estar afeto, pois são iniciativas que devem ficar na esfera de jurisdição da Direção Geral de Educação (DGE). Por exemplo no Algarve a AMBAL não quis envolver-se nesta medida do sucesso escolar e não concorreu tendo sido a própria Direção Geral da Educação a concorrer nos termos do respetivo quadro concursal</p>

Tabela 3.1.2.3.2 – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Decisão)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
D1.3	As soluções propostas terem efeitos colaterais positivos para a resolução de outros problemas	F P	<p>A primeira coisa foi o diagnóstico e, após o diagnóstico, foi definido um plano de ação.</p> <p>Trata-se da relação escola/família. Por exemplo os psicólogos de orientação profissional tornam-se importante e nós vamos ter uma rede intermunicipal de mediadores. Nós vamos capacitar os mediadores aqui na comunidade intermunicipal através de um programa intermunicipal para eles poderem andar em várias escolas, conhecer realidades diferentes.</p> <p>Um plano de ação da promoção do empreendedorismo dos três anos na região, plano 2012-2015. Constituído por um conjunto de ações e materiais e não só, de promoção do empreendedorismo e, logo na altura, quando surgiu este plano de ação, havia um conjunto de componentes que, para nós, eram decisivas.</p> <p>Uma delas era começar a ter um serviço especializado, chave na mão, que não pretendia, de todo, substituir-se ao privado, e o privado não funcionar, mas um serviço de apoio, chave na mão, constituído por aquilo que nós designámos "as portas de entrada".</p>
D2.2	Haver uma interligação simultânea entre a avaliação das ações a realizar e os objetivos a alcançar	P	<p>Antes de mais eu considero que não estamos perante uma substituição..., mas sim de uma complementaridade e alavancagem. De facto, há muita coisa para fazer nas escolas. Nós na promoção do sucesso educativo temos um conjunto de projetos por exemplo esta provado que a questão da música ajuda a concentração, tem influência direta no sucesso educativo cientificamente está provado.</p> <p>No Município de Viseu temos um projeto que quer que cada aluno do 1º ciclo toque um instrumento musical no seu processo de iniciação à aprendizagem musical. A Viseu Educa tem também um programa onde a questão das línguas merece uma particular atenção nomeadamente ao nível do mandarim.</p> <p>Ou seja temos inúmeros projetos válidos que encaro sempre no eixo de complementaridade, não numa lógica de substituição. Se entrasse a questão do código, da programação não era objetivamente para substituir o empreendedorismo. Acho que o empreendedorismo esta claramente interiorizado nas escolas da Região porque tem a questão da atitude, da atuar ao nível da atitude dos jovens para que este possam sair da sua zona de conforto, trabalhar, trabalhar em equipa, apresentarem projetos.</p> <p>No caso da música é mais ao nível municipal do que intermunicipal, pois tem a ver muito com os planos de educação não é tão transversal. Por exemplo nós temos aqui, ao nível do curso profissional, em Santa Comba Dão o ensino da música porque é um nicho que está suportado na tradição de todos os anos ocorrer um espetáculo musical delicioso. Uma orquestra que ano após ano alimenta este evento e que através desta faz com que a música acabe por estar enraizada ao nível do município.</p> <p>Mas Francisco, houve a janela de oportunidade na medida concursal da promoção do sucesso educativo e a opção da música não foi clara em todos os municípios. Em face dessa decisão dos municípios nós não a chamámos ao nível intermunicipal, mas por exemplo a questão de ligação aos centros de ciência viva já foi transversal assim como a questão dos mediadores escolares que também é transversal</p>

Tabela 3.1.2.3.2 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Decisão)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
D2.2	Haver uma interligação simultânea entre a avaliação das ações a realizar e os objetivos a alcançar	P	<p>Antes de mais eu considero que não estamos perante uma substituição..., mas sim de uma complementaridade e alavancagem. De facto, há muita coisa para fazer nas escolas. Nós na promoção do sucesso educativo temos um conjunto de projetos por exemplo esta provado que a questão da música ajuda a concentração, tem influência direta no sucesso educativo cientificamente está provado.</p> <p>No Município de Viseu temos um projeto que quer que cada aluno do 1º ciclo toque um instrumento musical no seu processo de iniciação à aprendizagem musical. A Viseu Educa tem também um programa onde a questão das línguas merece uma particular atenção nomeadamente ao nível do mandarim.</p> <p>Ou seja temos inúmeros projetos válidos que encaro sempre no eixo de complementaridade, não numa lógica de substituição. Se entrasse a questão do código, da programação não era objetivamente para substituir o empreendedorismo. Acho que o empreendedorismo esta claramente interiorizado nas escolas da Região porque tem a questão da atitude, da atuar ao nível da atitude dos jovens para que este possam sair da sua zona de conforto, trabalhar, trabalhar em equipa, apresentarem projetos.</p> <p>No caso da música é mais ao nível municipal do que intermunicipal, pois tem a ver muito com os planos de educação não é tão transversal. Por exemplo nós temos aqui, ao nível do curso profissional, em Santa Comba Dão o ensino da música porque é um nicho que está suportado na tradição de todos os anos ocorrer um espetáculo musical delicioso. Uma orquestra que ano após ano alimenta este evento e que através desta faz com que a música acabe por estar enraizada ao nível do município</p> <p>Mas Francisco, houve a janela de oportunidade na medida concursal da promoção do sucesso educativo e a opção da música não foi clara em todos os municípios. Em face dessa decisão dos municípios nós não a chamámos ao nível intermunicipal, mas por exemplo a questão de ligação aos centros de ciência viva já foi transversal assim como a questão dos mediadores escolares que também é transversal</p>
D3.1	Haver experiência na conceção e promoção de programas similares por parte da organização	P	<p>Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.</p>

Tabela 3.1.2.3.2 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Decisão)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
D3.2	Existir informação fundamentada a partir da qual a organização possa basear as suas decisões	I	<p>Antes do projeto do empreendedorismo, tivemos um grande projeto intermunicipal que passou pela qualificação e capacitação dos técnicos de municípios de maneira a adequar as competências desses técnicos às novas solicitações a que os municípios se encontraram sujeitos no âmbito das novas leis de orçamento de estado, na contratação pública, em procedimentos administrativos. A capacitação e formação desses técnicos passou por um programa gerido pela CIM que atingiu valores de 5.000.000,00€, e que era mais complexo porque tinha a ver com tecnologia, formação e qualificação</p> <p>Naturalmente que essa experiência nos ajudou e muito a levar por diante o projeto de acompanhamento e monitorização do projeto, mas principalmente a exequibilidade do mesmo na fase inicial que é uma fase muito critica para o arranque de qualquer projeto nomeadamente quando envolvem 14 municípios, inúmeros atores e entidades</p> <p>Por acaso ao nível da CIM consideramos que foi uma falha nossa. Admito até que foi uma falha que poderíamos ter colmatado através da contratação de uma escola de ensino superior aqui da Região. Esta poderia ter-nos apoiado a conhecer/avaliar o impacto em cada território municipal e ao nível da Região VDL do projeto assim como o seu sucesso e a monitorização do mesmo.</p> <p>Não o fizemos e os dados que nós temos são os que resultam dos nossos próprios relatórios de avaliação mas que apesar de tudo nos permitem ter dados objetivos relacionados com o numero de professores envolvidos nas ações de capacitação, o número de alunos por nível de ensino, as ideias de negócio apresentados nas diversas finais municipais e intermunicipais, testemunhos de professores e alunos entre outras informações.</p> <p>Em todo o caso admitimos essa falha e tanto é que nós agora nesta componente de promoção do sucesso educativo colocamos uma verba alocada à monitorização e ao acompanhamento do programa através de relatórios intercalares e de uma avaliação no final.</p> <p>P (...) houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação.</p> <p>Em termos de tramitação, o secretário executivo prepara as reuniões de conselho ordinárias todos os meses e muitas vezes também existem reuniões extraordinárias. No caso da decisão relacionada com o Programa de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região ele iniciou-se com a elaboração de um documento orientador, que o secretário executivo fez chegar ao Senhor Presidente do Conselho Intermunicipal, o qual depois de ter merecido a sua aceitação permitiu que o assunto avançasse para a respetiva agenda, na próxima reunião do Conselho, de forma a permitir a sua discussão e eventual deliberação</p>

Tabela 3.1.2.3.2 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Decisão)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
D3.4	Existirem recursos financeiros suficientes que assegurem a implementação do programa	P	<p>A iniciativa partiu de mim, a decisão de apresentar o projeto ao senhor Presidente partiu de mim. Os presidentes também têm a sua câmara para gerir e quando vem aqui debatem e deliberam sobre a agenda que o Senhor Presidente prepara. Por sua vez o Presidente da CIM, quer o atual quer o anterior, vêm muitas vezes à CIM para acompanhar as atividades, mas o trabalho mais técnico e operacional, é dos Serviços da Comunidade Intermunicipal que têm a minha coordenação e orientação</p> <p>Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação</p> <p>Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações nomeadamente, como já referi anteriormente, junto do Dr Carlos Carreiras e do Dr Francisco Banha.</p> <p>Com essas informações houve depois o agendamento de novo deste assunto numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região de Viseu pois era importante que os presidentes dos municípios ficassem confortáveis quanto à efetiva exequibilidade do programa quer também sobre os valores envolvidos</p> <p>O plano de ação é conjunto, mas depois num segundo momento veio cá, ao Conselho Intermunicipal, a abertura do procedimento Concursal para a componente de empreendedorismo nas escolas</p> <p>(...) Nós temos essa informação acumulada por anos desde o primeiro ano</p> <p>O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCCR Centro e, também, pelo IAPMEI.</p> <p>Para as 14 câmaras e neste momento está a ser sustentado pelo orçamento de cada um dos Municípios, isto é, sem fundos comunitários. Este facto revela bem o quanto para os municípios é estratégico e importante este projeto. Se no início a existência de um “envelope” financeiro, suportado com fundos comunitários, foi importante em termos de tomada de decisão hoje em dia com as virtualidades do projeto a serem demonstradas ao longo destas seis edições, já não é crítico para a existência do programa conforme o demonstra o facto de já irmos a caminho do terceiro ano sem financiamento comunitário</p>

Tabela 3.1.2.3.2 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Decisão)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			No nosso caso apresentamos, ao nível da CIM VDL um projeto de 5.000.000,00€ e como temos uma afetação a este programa de 9.000.000,00€, dentro de 2 anos iremos voltar a apresentar uma candidatura para os restantes 4.000.000,00€
D4.1	Existir alguma diversidade de visões, por parte dos responsáveis, para ampliar leque de possibilidades e alternativas	F	Nessa altura penso que eram 11 de uma cor (PSD) e 3 de outra (PS) hoje é 8, 5, 1. Ou seja: 8 são do PS, 5 do PSD e 1 independente
D4.2	Haver uma abertura face ao estabelecimento de objetivos, ou seja, não haver a priori uma "âncora" - objetivos muito claros e concretos - que possa impedir ou diminuir o leque de soluções à escolha para abordar um tema com um grau elevado de complexidade e novidade	F	Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados
D4.4	Existir um líder que possua experiência, conhecimento e reconhecimento por parte dos seus pares	P	No caso da decisão relacionada com o Programa de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região ele iniciou-se com a elaboração de um documento orientador, que o secretário executivo fez chegar ao Senhor Presidente do Conselho Intermunicipal, o qual depois de ter merecido a sua aceitação permitiu que o assunto avançasse para a respetiva agenda, na próxima reunião do Conselho, de forma a permitir a sua discussão e eventual deliberação
			Na minha qualidade de secretário executivo, elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/ recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação
			Não contemplava porque nós, desde a primeira hora, demos indicação às escolas que ações seriam/continuariam a ser assumidas enquanto projeto intermunicipal
			É assim, eu acho que houve um compromisso político desde o início nomeadamente por mim próprio, pelo próprio presidente da CIM na altura o Dr Carlos Marta e também a boa receptividade que tivemos no seio do Conselho Intermunicipal
D5.1	Haver a expectativa de que as metas serão alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, e que através dessa repetição, a concretização das ações possa aumentar e melhorar	F	(...) enquanto administrador ao nível da gestão desse instrumento, não tem bons resultados, as coisas não estão a correr bem e achamos que o fator crítico para o sucesso dos projetos desta natureza passa pela parte política e institucional dos municípios.”
			E, portanto, em face das competências que as câmaras municipais estão a começar a ter, entenderam que as comunidades intermunicipais devam liderar este processo

Tabela 3.1.2.3.2 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Decisão)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			(...) Foi paralelo foi 2º ciclo, ensino secundário e profissional e este ano vamos fazer de novo o 2º ciclo pois nós abandonamos o 2º ciclo durante 2 anos porque testámos o 1º ciclo. Este ano voltamos outra vez ao 2º ciclo. Este ano, 6ª edição, estamos com 1º ciclo, 2ºciclo, e estamos com secundário regular e profissional.
D5.3	Haver um acordo consensual, entre decisores com diferentes pontos de vista, sobre uma proposta específica	P	Foi, foi por unanimidade. Nesse momento em particular eu lembro-me que alguns presidentes disseram assim “Ó Dr. Nuno nem sabe onde se vai meter, vai-se meter com as escolas, e se conseguir isso, olhe que isso não vai ser fácil, professores, escolas um projeto em contexto em sala de aula e tempo letivo, não vai ser fácil, vai ser complicado.

Tabela 3.1.2.3.3 – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
11.1	Serem definidos objetivos concretos e de interpretação simples para todos os envolvidos	P	<p>Ainda no que diz respeito à operacionalização a primeira coisa que fizemos no arranque do projeto foi chamarmos à CIM os vereadores do Pelouro da Educação, a quem apresentámos o projeto: os nossos objetivos, o cronograma do projeto, as fases (capacitação dos professores, trabalho em sala, finais municipais, finais intermunicipais).</p> <p>Nós todos os anos editamos um filme sobre todas as etapas do Programa das Escolas. No primeiro ano não tínhamos e, portanto, o que é que nós mostrávamos? Como tínhamos o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais passávamos esse vídeo que não demorava mais de um minuto. Assim podíamos dizer o que se fazia em Cascais, para os professores e diretores, perceberem como é que funcionava o programa.</p> <p>Não me lembro de nenhuma resistência desculpem o termo de “bota abaixo” isto é dizer que o projeto não fazia sentido e apenas me lembro de no primeiro ano nos apresentarem o argumento de o ano letivo já ter iniciado e que isso podia contribuir para dificuldades de planeamento das atividades</p> <p>Mas é importante realçar que ao nível do projeto da educação para o empreendedorismo o objetivo não passa por colocar os alunos do 10º, 11º ou 12º ano a implementarem as ideias, mas a promoverem as suas atitudes, reforçar os seus conhecimentos e desenvolverem as suas competências empreendedoras enquanto parte de um processo de aprendizagem</p>
11.2	Serem definidos objetivos credíveis e contínuos face aos resultados pretendidos	P	<p>Ainda sobre o modelo de governança gostava de realçar que continuamos a atuar da mesma forma, passadas que foram as 5 edições, ou seja, em setembro reunimos sempre aqui na CIM com os vereadores do pelouro da educação dos 14 Municípios. Nestas reuniões do pelouro agora já vêm também os agrupamentos de escola pois, já não temos necessidade de ir aos municípios porque já esta tudo estabilizado e já sabem como é o projeto.</p> <p>Nós trabalhamos com eles, portanto, o projeto, esta claramente consolidado! Neste momento aquilo que para nós é importante é que possuímos um embaixador de empreendedorismo em cada uma das escolas, isto é, nós temos um professor em cada uma das escolas que é um embaixador para o empreendedorismo, é ele que dinamiza o projeto na sua escola</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
I2.1	Haver comprometimento e empenhamento dos responsáveis na concretização do programa	F	<p>Houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do:</p> <p>"Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia</p>
		P	<p>O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Na altura entramos com o 2º ciclo e com o ensino secundário profissional, só depois é que fomos até ao 3º ciclo, sendo que os vereadores com o pelouro da educação gostaram muito do projeto, na altura lembro-me que ficaram até encantados</p> <p>Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Câmara Municipal.</p> <p>Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.</p> <p>Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto</p> <p>Foi boa. Das direções das escolas foram muitas boas. Obviamente que não foi fácil no primeiro momento arranjar os professores por causa destas situações todas, por causa da vida deles por causa da modalidade de formação, pois era em horário pós-laboral com 25h em contexto de sala de aula e 25h em conceito de oficina/escola.</p> <p>Mas passado pouco tempo percebemos claramente que as escolas e os professores abraçaram o projeto e gostaram imenso dele e os próprios Presidentes de Câmara ficaram encantados quando viram uma feira de empreendedorismo Júnior em Viseu com 700 ou 800 miúdos, ainda por cima a um sábado...</p> <p>(...) Os Presidentes vão abrir estas conferências, os presidentes estão lá, e pronto eles estão envolvidos nisto e eventualmente também percebem que isto, também, tem dimensão política, não é? O que é normal e natural que o façam.</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
12.2	Haver uma adequada transferência de autoridade e responsabilidades nos diferentes níveis de operacionalização	P	<p>Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.</p> <p>Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que estive nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter.</p> <p>Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora....”.</p> <p>Neste sentido posso mencionar que o envolvimento das pessoas diretamente associadas à implementação do projeto é um fator decisivo para que este tenha possibilidade de ocorrer, de se manter e de evoluir ao longo dos anos.</p> <p>Esta forma de atuar assume principal relevo na fase de arranque dos projetos pois hoje em dia, quando já temos seis edições percorridas, as pessoas já conhecem o projeto e as suas virtualidades, e isso tudo contribui para que se perceba a importância de dar continuidade ao citado projeto</p> <p>Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê?</p> <p>Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal.</p> <p>Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório</p> <p>Mas é importante realçar que ao nível do projeto da educação para o empreendedorismo o objetivo não passa por colocar os alunos do 10º, 11º ou 12º ano a implementarem as ideias, mas a promoverem as suas atitudes, reforçar os seus conhecimentos e desenvolverem as suas competências empreendedoras enquanto parte de um processo de aprendizagem.</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
13.1	Haver oportunidades de participação e de envolvimento de entidades colaterais ao programa	F P	<p>A meter as câmaras nas escolas, não é? E a gerir pessoal e a infraestrutura...</p> <p>Na altura chamei logo a atenção que o envolvimento das comunidades intermunicipais na liderança deste processo, não era no sentido de liderar de cima numa estratégia de não olhar para tudo o que estava a ser feito até ali. Assim nós olhámos para o que já estava feito, o que é que tinha sido bem feito e o que é que tinha sido menos bem feito, mas também tínhamos o cuidado de “cozer” esta rede, isto é “cozer” os atores todos.</p> <p>Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação</p>
i3.3	Haver um envolvimento direto das entidades contratadas na operacionalização técnica do programa	p	<p>Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que estive nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter</p>
13.5	Ter instruções e operações bem definidas no processo de implementação do programa	F P	<p>Esta aprendizagem acaba por ter o seu benefício pois ainda agora tive necessidade de ir abrir uma reunião de um novo projeto, no qual estão envolvidos 28 engenheiros civis das câmaras municipais, 2 técnicos de pagamento e os meus técnicos da CIM, e eu considero importante agradecer a participação de todos pois sem os quais dificilmente o projeto poderá ter sucesso. Sei que são apenas 10 minutos, mas...</p> <p>Para o efeito, queriam perceber de que forma é que as comunidades intermunicipais, com a liderança política dos presidentes dos seus municípios eram capazes de, no terreno, e no território, coser esta rede, esta rede de todos os atores que gravitam à volta do empreendedorismo e tentar montar um ecossistema empreendedor. É uma área que eu também, aqui na CIM, sempre gostei, e, depois na altura, agarrámos essa ideia. Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras. Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.</p> <p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			<p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras.</p> <p>Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEPF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.</p> <p>Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.</p> <p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Depois dissemos qual era o passo a seguir e informámos quem seria a equipa de projeto da CIM (Eu próprio na qualidade de Secretário Executivo, na altura o Dr. Nuno Ferreira que era um economista que tínhamos a colaborar comigo e ainda uma outra técnica que ainda se encontra atualmente ligada a este projeto das escolas empreendedoras).</p> <p>Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Camara Municipal.</p> <p>Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.</p> <p>Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto</p> <p>Ainda sobre o modelo de governança gostava de realçar que continuamos a atuar da mesma forma, passadas que foram as 5 edições, ou seja, em setembro reunimos sempre aqui na CIM com os vereadores do pelouro da educação dos 14 Municípios. Nestas reuniões do pelouro agora já vêm também os agrupamentos de escola pois, já não temos necessidade de ir aos municípios porque já esta tudo estabilizado e já sabem como é o projeto.</p> <p>Nós trabalhamos com eles, portanto, o projeto, esta claramente consolidado! Neste momento aquilo que para nós é importante é que possuímos um embaixador de empreendedorismo em cada uma das escolas, isto é, nós temos um professor em cada uma das escolas que é um</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			<p>embaixador para o empreendedorismo, é ele que dinamiza o projeto na sua escola</p> <p>O modelo da governança é como nós operacionalizamos e monitorizamos o projeto no terreno e nós temos na CIM um secretário executivo que coordena, em termos mais operacionais uma equipa de projeto para o empreendedorismo que neste momento é composta pelo Dr. José Carlos e pela Dra. Maria Jorge. Depois temos em cada um dos municípios um interlocutor político, que é o vereador da Educação, e um interlocutor técnico que normalmente é um técnico da área da educação.</p> <p>Quem interage connosco ao nível da nossa equipe de projeto é normalmente o técnico de educação do município que tem sempre o apoio político do vereador da educação. Este facto é importante, em termos de governança, pois são os municípios que fazem a ponte com as escolas sendo que em cada uma delas depois contamos com o professor embaixador do empreendedorismo, que no fundo é o nossa “ponta de lança” em cada uma das escolas</p> <p>Hum... Estas coisas são mais de equipa. Obviamente que há um envolvimento pessoal mas foi um bocadinho a nossa tenacidade e uso aqui um termo, um termo muito curioso e que uma vez utilizei numa reunião em Lisboa e que as pessoas levaram um pouco a mal..., a que atribui a designação de “governança musculada” a que o projeto estava sujeito. Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.</p> <p>Nessa intervenção eu salientei a importância de termos adotado uma certa governança muita musculada dos projetos e houve uma pessoa que comentou que não ia adotar essa atitude musculada pois não podia obrigar os professores pois tinha de ser com recurso a métodos democráticos... Na altura tive de dizer ao meu colega “ó senhor Dr quando eu disse musculada quis dizer resiliente, governança resiliente, obviamente democrática, pois não é a desistir que nós iríamos conseguir obter os resultados que se pretendiam.”</p> <p>Ou seja, se um determinado Diretor de uma Escola, num determinado município me dissesse “ó Dr Nuno eu não lhe consigo arranjar aqui professores, não consigo que o meu município esteja representado...” não era por isso que nós iríamos desistir de continuar a tentar. De facto nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.</p> <p>Cheguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem</p> <p>a experiência também me demonstrou o quanto é estratégico para a Comunidade Intermunicipal e para o nosso Território, que todos se envolvam, pois, a CIM sozinha não faz nada</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			<p>Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê?</p> <p>Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal.</p> <p>Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório</p> <p>NM</p> <p>Os vereadores com o pelouro da educação e alguns diretores de escolas acho que seria necessário</p> <p>Acho que é. Eu teria uma primeira lista que era: O presidente da CIM - o primeiro presidente da CIM e o segundo presidente da CIM, depois tínhamos os diretores dos agrupamentos e das Escolas Profissionais e os diretores dos centros de formação de associações de escola</p>
I4.1	ter responsáveis pela implementação comprometidos com concretização do programa	P	<p>O modelo da governança é como nós operacionalizamos e monitorizamos o projeto no terreno e nós temos na CIM um secretário executivo que coordena, em termos mais operacionais uma equipa de projeto para o empreendedorismo que neste momento é composta pelo Dr. José Carlos e pela Dra. Maria Jorge. Depois temos em cada um dos municípios um interlocutor político, que é o vereador da Educação, e um interlocutor técnico que normalmente é um técnico da área da educação.</p> <p>Quem interage connosco ao nível da nossa equipe de projeto é normalmente o técnico de educação do município que tem sempre o apoio político do vereador da educação. Este facto é importante, em termos de governança, pois são os municípios que fazem a ponte com as escolas sendo que em cada uma delas depois contamos com o professor embaixador do empreendedorismo, que no fundo é a nossa “ponta de lança” em cada uma das escolas</p> <p>Neste sentido posso mencionar que o envolvimento das pessoas diretamente associadas à implementação do projeto é um fator decisivo para que este tenha possibilidade de ocorrer, de se manter e de evoluir ao longo dos anos.</p> <p>Esta forma de atuar assume principal relevo na fase de arranque dos projetos pois hoje em dia, quando já temos seis edições percorridas, as pessoas já conhecem o projeto e as suas virtualidades, e isso tudo contribui para que se perceba a importância de dar continuidade ao citado projeto Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.</p> <p>Posso dizer aqui de uma forma aberta o Francisco deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas, que fazíamos- recordo que estive nas quatro edições anteriores – foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			durante meia hora/ três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter
I4.2	Ter responsáveis operacionais com competências de gestão e conhecimentos da gestão pública	P	<p>Na vertente operacional, o que nós fizemos logo foi termos em consideração a vertente de governança associada ao Programa das Escolas Empreendedoras.</p> <p>Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias onde temos técnicos dos pavimentos de 14 municípios, promoção do sucesso educativo pelas escolas – acabámos, por exemplo, de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5.000.000,00€ -.</p> <p>Para além disso também fomos a entidade que fez o piloto a nível nacional, promovido pela ANQEF, na rede de oferta formativa do nível de qualificação, não superior, leia cursos profissionais de maneira a fazer-se um desenho entre a ofertas e a procura dos cursos profissionais.</p> <p>Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança.</p> <p>Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos. Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto.</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Quando estas dificuldades começaram a aparecer tive necessidade de recorrer a alguma habilidade argumentativa como foi o caso de sensibilizar o Senhor Presidente do Município dizendo-lhe “ ó Senhor presidente então temos 12 municípios só não está o seu... então não vamos ter uma final municipal, no seu município, e com isso vamos ter de ficar com um município de fora...”.</p> <p>Depois desta ação de sensibilização o Senhor Presidente acabava por entrar em contato com o Diretor das Escolas e este ficava sensibilizado ao ponto de conseguir indicar os professores para participarem, primeiro nas ações de formação e depois no próprio desenvolvimento anual do projeto</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
			<p>Nessa reunião, com todas as CIM do País e das Áreas Metropolitanas, o Presidente da ANQEP, Professor Gonçalo Xustre, convidou-me para explicar como é que a CIM VDL conseguiu implementar o projeto uma vez que no nosso ano havia mais duas CIMs piloto mas só nós é que conseguimos levar o projeto até ao fim e com isso conseguimos ter a nossa rede de oferta formativa negociada com a DGEST.</p> <p>Nessa intervenção eu salientei a importância de termos adotado uma certa governança muito musculada dos projetos e houve uma pessoa que comentou que não ia adotar essa atitude musculada pois não podia obrigar os professores pois tinha de ser com recurso a métodos democráticos... Ou seja se um determinado Diretor de uma Escola, num determinado município me dissesse “ ó Dr Nuno eu não lhe consigo arranjar aqui professores, não consigo que o meu município esteja representado...” não era por isso que nós iríamos desistir de continuar a tentar. De facto nós nunca desistimos, nós falamos com os diretores, com os professores, com os vereadores, com os presidentes dos municípios, tendo eu próprio falado muitas vezes diretamente com os diretores das escolas.</p> <p>Cheguei a pegar muitas vezes no telefone e falar com Diretores das Escolas sensibilizando-os para o facto de ser um projeto muito importante e que eles iriam poder confirmar que os seus professores iriam gostar e que por isso merecia que ele próprio “apostasse” pois não estaria sozinho, no projeto, uma vez que ia poder contar com o apoio dos consultores, da equipe de projeto da Comunidade Intermunicipal... e que por isso poderia estar completamente à vontade de que o projeto iria correr bem</p>
I5.1	Ter apoio ativo por parte das entidades envolvidas ao longo do processo de implementação	F	<p>No sentido de, primeiro, ouvi-los, perceber quem eram os rostos destas organizações. Qual era o trabalho que faziam sistematizado e organizado na promoção do empreendedorismo e, depois de conhecer cada uma destas Instituições – faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições - falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do "Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação empresarial, da associação de desenvolvimento local..." e todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia</p>
		P	<p>Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação</p> <p>Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação</p> <p>Ainda no que diz respeito à operacionalização a primeira coisa que fizemos no arranque do projeto foi chamarmos à CIM os vereadores do Pelouro da Educação, a quem apresentámos o projeto: os nossos objetivos, o cronograma do projeto, as fases (capacitação dos professores, trabalho em sala, finais municipais, finais intermunicipais).</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
15.2	Haver um envolvimento direto dos decisores na operacionalização do programa	F	<p>Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Camara Municipal.</p> <p>Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar.</p> <p>Portanto primeiro momento reunião com os 14 vereadores da educação, de seguida com os responsáveis dos Agrupamentos e Escolas profissionais em cada dos respetivos municípios a quem apresentamos este projeto Foi boa. Das direções das escolas foram muitas boas. Obviamente que não foi fácil no primeiro momento arranjar os professores por causa destas situações todas, por causa da vida deles por causa da modalidade de formação, pois era em horário pós-laboral com 25h em contexto de sala de aula e 25h em conceito de oficina/escola.</p> <p>Mas passado pouco tempo percebemos claramente que as escolas e os professores abraçaram o projeto e gostaram imenso dele e os próprios Presidentes de Câmara ficaram encantados quando viram uma feira de empreendedorismo Júnior em Viseu com 700 ou 800 miúdos, ainda por cima a um sábado...</p> <p>É assim eu não tive. Não me lembro de nenhuma resistência naquele sentido de dizer eh pa... isto não vai dar em nada... isso não interessa para nada deixe-se lá de empreendedorismo nas escolas isso não existe... não me lembro de ter acontecido algo semelhante. Tentámos sempre demonstrar as virtualidades do projeto e como não tínhamos ainda histórico, como hoje felizmente acontece, ou seja, nada para mostrar, mostrávamos o filme das escolas empreendedoras da DNA cascais.</p> <p>Nós todos os anos editamos um filme sobre todas as etapas do Programa das Escolas. No primeiro ano não tínhamos e, portanto, o que é que nós mostrávamos? Como tínhamos o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais passávamos esse vídeo que não demorava mais de um minuto. Assim podíamos dizer o que se fazia em Cascais, para os professores e diretores, perceberem como é que funcionava o programa.</p> <p>Não me lembro de nenhuma resistência desculpem o termo de “bota abaixo” isto é dizer que o projeto não fazia sentido e apenas me lembro de no primeiro ano nos apresentarem o argumento de o ano letivo já ter iniciado e que isso podia contribuir para dificuldades de planeamento das atividades</p> <p>Mas depois o que foi muito importante foi na fase de implementação da primeira edição em que nas conferências municipais, junto das escolas, quando se iniciou a divulgação e sensibilização dos professores e dos alunos, estavam presentes o Presidente do Município e o próprio Dr Francisco Banha enquanto consultor também ajudou muito.</p> <p>Esta aprendizagem acaba por ter o seu benefício pois ainda agora tive necessidade de ir abrir uma reunião de um novo projeto, no qual estão envolvidos 28 engenheiros civis das câmaras municipais, 2 técnicos de pagamento e os meus técnicos da CIM, e eu considero importante agradecer a participação de todos pois sem os quais dificilmente o projeto poderá ter sucesso. Sei que são apenas 10 minutos, mas...</p>

Tabela 3.1.2.3.3 (Continuação) – Exemplo de Classificação do Tipo de Efeitos dos FSIC (Etapa Implementação)

Código Categoria	FSIC	Tipo de Efeito	Descrição do Efeito
		NM	Têm. Hoje tem muito mais do que se tinham à 6 ou 7 anos atrás. Hoje mudou completamente o paradigma da gestão municipal. Isto é uma opinião pessoal, não é? Há uns anos atrás um político era medido pelo alcatrão, pela piscina que conseguia fazer pelo equipamento cultural que conseguia construir
		P	<p>a experiência também me demonstrou o quanto é estratégico para a Comunidade Intermunicipal e para o nosso Território, que todos se envolvam, pois, a CIM sozinha não faz nada</p> <p>comprová-lo está o facto de eu hoje notar aqui na Região, que muitos presidentes estão atentos e envolvidos na captação de empresas, de multinacionais por exemplo, no aproveitamento dos seus recursos endógenos, na questão do turismo, na fixação das pessoas e nestas pequenas iniciativas municipais do empreendedorismo.</p> <p>Veja-se o interesse que os Presidentes de Câmara têm relativamente à sua participação nos momentos altos do programa das escolas empreendedoras quer ao nível das finais municipais, intermunicipal e até mesmo na entrega dos kits de empreendedorismo aos alunos do 1º Ciclo do ensino básico</p> <p>NM</p> <p>Fazemos isto uma vez por ano, em todas as escolas aderentes do Programa. Por exemplo amanhã começamos a edição deste ano das conferências teenagers.... Vão começar amanhã e os presidentes vão abrir estas conferências, os presidentes estão lá, e pronto eles estão envolvidos nisto e eventualmente também percebem que isto, também, tem dimensão política, não é? O que é normal e natural que o façam</p>

3.1.2.4. DISTRIBUIÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE EFEITO DOS FSIC

3.1.2.4.1. Etapa Agenda

3.1.2.4.1.1 Caso Nacional

FASE A					Caso Nacional				
AGENDA					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	A1.1	Existirem indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam ter informação sobre o problema em questão	0	0	3	2	5
		Estudos específicos	A1.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	0	0	3	5	8
		Feedback da ação política	A1.3	Existir feedback sobre ações desenvolvidas no âmbito do problema que contribuam para uma maior consciência do problema	0	5	6	5	16
		Eventos, crises e símbolos	A1.4	Existirem eventos, crises ou símbolos que contribuam para a consciência da importância do problema	0	0	0	0	0
Total A1					0	5	12	12	29
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	Haver interação entre especialistas que contribua (com alternativas e soluções) para a difusão de ideias sobre o problema	0	0	2	11	13
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	Haver um número elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a perceção política do problema	0	0	3	2	5
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	Haver um desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução, aumentando o consenso sobre a sua importância	1	0	0	17	18
		Exequibilidade técnica	A2.4	Haver soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade do programa poder ser implementado	0	1	4	34	39
		Compatibilidade com valores	A2.5	Haver um alinhamento razoavelmente elevado entre as soluções propostas para o problema e os valores da comunidade relevante (família, escola, empresa, bairro, cidade, CIM, região, etc) aumentam o consenso sobre a importância das soluções	1	0	1	2	4
		Viabilidade Financeira	A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	1	4	2	10	17
		Recetividade Política	A2.7	Haver aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores	0	3	4	16	23
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	Haver aceitação por parte da comunidade das soluções para o problema, contribuindo para maior recetividade dos decisores	0	0	16	12	28
		Restrições do Sistema	A2.9	Haver capacidade dos decisores políticos anteciparem restrições futuras à sua proposta	2	3	0	0	5
Total A2					5	11	32	104	152
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	Haver um sentimento prevalecente na sociedade que valorize o tema e a sua colocação na agenda	0	7	22	22	51
		Mudanças governamentais	A3.2	Haver pessoas em posições estratégicas na estrutura de decisão favoráveis à colocação do tema na Agenda	2	7	8	2	19
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	Existir uma posição favorável das entidades envolvidas, contribuindo para o consenso de colocação do tema na agenda	18	24	65	32	139
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	Haver um alinhamento na maioria dos grupos de interesse e outras forças organizadas, de modo a apontarem num mesmo sentido	10	7	6	9	32
Total A3					30	45	101	65	241
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	Existirem empreendedores visíveis e "invisíveis" para quem seja importante colocar o tema na Agenda	0	0	4	8	12
		Acesso aos decisores	A4.2	Haver capacidade de influência dos empreendedores de políticas junto dos decisores de política	6	4	4	12	26
		Recursos despendidos pelos Empreendedores	A4.3	Haver disponibilidade dos empreendedores para dispender tempo, dinheiro, dedicação e reputação na colocação do tema na Agenda	0	0	0	4	4
		Estratégias utilizadas	A4.4	Haver um plano de atuação por parte dos empreendedores a respeito dos problemas e com propostas de implementação	3	7	12	41	63
Total A4					9	11	20	65	105
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela?	A5.1	Abriu-se/manteve-se aberta uma janela de oportunidade e ela foi aproveitada?	17	31	61	102	211
					61	103	226	348	738

3.1.2.4.1.2. Caso CIMBAL

FASE A					Caso CIMBAL				
AGENDA					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	AI.1	Existirem indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam ter informação sobre o problema em questão	1	1	2	2	6
		Estudos específicos	AI.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	1	2	1	3	7
		Feedback da ação política	AI.3	Existir feedback sobre ações desenvolvidas no âmbito do problema que contribuam para uma maior consciência do problema	3	5	9	14	31
		Eventos, crises e símbolos	AI.4	Existirem eventos, crises ou símbolos que contribuam para a consciência da importância do problema	3	2	7	3	15
Total A1					8	10	19	22	59
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	Haver interação entre especialistas que contribua (com alternativas e soluções) para a difusão de ideias sobre o problema	1	2	6	5	14
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	Haver um número elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a perceção política do problema	18	7	5	6	36
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	Haver um desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução, aumentando o consenso sobre a sua importância	0	0	0	6	6
		Exequibilidade técnica	A2.4	Haver soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade do programa poder ser implementado	4	4	3	16	27
		Compatibilidade com valores	A2.5	Haver um alinhamento razoável/elevado entre as soluções propostas para o problema e os valores da comunidade relevante (família, escola, empresa, bairro, cidade, CIM, região, etc) aumentam o consenso sobre a importância das mesmas	2	1	4	11	18
		Viabilidade Financeira	A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	12	5	4	9	30
		Recetividade Política	A2.7	Haver aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores	16	8	15	27	66
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	Haver aceitação por parte da comunidade das soluções para o problema, contribuindo para maior recetividade dos decisores	6	5	26	12	49
		Restrições do Sistema	A2.9	Haver capacidade dos decisores políticos anteciparem restrições futuras à sua proposta	19	30	4	1	54
Total A2					78	62	67	93	300
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	Haver um sentimento prevalectente na sociedade que valorize o tema e a sua colocação na agenda	3	7	19	10	39
		Mudanças governamentais	A3.2	Haver pessoas em posições estratégicas na estrutura de decisão favoráveis à colocação do tema na Agenda	1	0	0	0	1
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	Existir uma posição favorável das entidades envolvidas, contribuindo para o consenso de colocação do tema na agenda	75	66	50	53	244
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	Haver um alinhamento na maioria dos grupos de interesse e outras forças organizadas, de modo a apontarem num mesmo sentido	3	1	2	0	6
Total A3					82	74	71	63	290
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	Existirem empreendedores visíveis e "invisíveis" para quem seja importante colocar o tema na Agenda	0	2	0	11	13
		Acesso aos decisores	A4.2	Haver capacidade de influência dos empreendedores de políticas junto dos decisores de política	15	3	4	1	23
		Recursos despendidos pelos Empreendedores	A4.3	Haver disponibilidade dos empreendedores para dispender tempo, dinheiro, dedicação e reputação na colocação do tema na Agenda	2	1	0	9	12
		Estratégias utilizadas	A4.4	Haver um plano de atuação por parte dos empreendedores a respeito dos problemas e com propostas de implementação	4	2	3	19	28
Total A4					21	8	7	40	76
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela?	A5.1	Abriu-se/manteve-se aberta uma janela de oportunidade e ela foi aproveitada?	23	26	17	38	104
					212	180	181	256	829

3.1.2.4.1.3. Caso CIMVDL

FASE A					Caso CIMVDL				
AGENDA					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	AI.1	Existirem indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam ter informação sobre o problema em questão	0	0	3	2	5
		Estudos específicos	AI.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	0	0	2	9	11
		Feedback da ação política	AI.3	Existir feedback sobre ações desenvolvidas no âmbito do problema que contribuam para uma maior consciência do problema	0	1	7	29	37
		Eventos, crises e símbolos	AI.4	Existirem eventos, crises ou símbolos que contribuam para a consciência da importância do problema	0	0	1	10	11
Total A1					0	1	13	50	64
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	Haver interação entre especialistas que contribua (com alternativas e soluções) para a difusão de ideias sobre o problema	0	1	1	14	16
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	Haver um número elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a perceção política do problema	3	7	4	13	27
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	Haver um desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução, aumentando o consenso sobre a sua importância	0	0	2	9	11
		Exequibilidade técnica	A2.4	Haver soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade do programa poder ser implementado	0	0	3	33	36
		Compatibilidade com valores	A2.5	Haver um alinhamento razoável/elevado entre as soluções propostas para o problema e os valores da comunidade relevante (família, escola, empresa, bairro, cidade, CIM, região, etc) aumentam o consenso sobre a importância das mesmas	0	1	6	11	18
		Viabilidade Financeira	A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	0	0	4	15	19
		Recetividade Política	A2.7	Haver aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores	1	1	5	35	42
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	Haver aceitação por parte da comunidade das soluções para o problema, contribuindo para maior recetividade dos decisores	2	0	5	11	18
		Restrições do Sistema	A2.9	Haver capacidade dos decisores políticos anteciparem restrições futuras à sua proposta	2	10	2	0	14
Total A2					8	20	32	141	201
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	Haver um sentimento prevalecte na sociedade que valorize o tema e a sua colocação na agenda	3	4	3	8	18
		Mudanças governamentais	A3.2	Haver pessoas em posições estratégicas na estrutura de decisão favoráveis à colocação do tema na Agenda	0	2	3	3	8
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	Existir uma posição favorável das entidades envolvidas, contribuindo para o consenso de colocação do tema na agenda	1	14	39	42	96
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	Haver um alinhamento na maioria dos grupos de interesse e outras forças organizadas, de modo a apontarem num mesmo sentido	0	0	4	17	21
Total A3					4	20	49	70	143
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	Existirem empreendedores visíveis e "invisíveis" para quem seja importante colocar o tema na Agenda	0	1	0	16	17
		Acesso aos decisores	A4.2	Haver capacidade de influência dos empreendedores de políticas junto dos decisores de política	0	1	2	10	13
		Recursos despendidos pelos Empreendedores	A4.3	Haver disponibilidade dos empreendedores para dispender tempo, dinheiro, dedicação e reputação na colocação do tema na Agenda	0	0	0	4	4
		Estratégias utilizadas	A4.4	Haver um plano de atuação por parte dos empreendedores a respeito dos problemas e com propostas de implementação	0	1	0	22	23
Total A4					0	3	2	52	57
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela?	A5.1	Abriu-se/manteve-se aberta uma janela de oportunidade e ela foi aproveitada?	0	12	13	48	73
					12	56	109	361	538

3.1.2.4.1.4. Valor agregado dos 3 Casos

FASE A					Global				
AGENDA					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	A1.1	Existirem indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam ter informação sobre o problema em questão	1	1	8	6	16
		Estudos específicos	A1.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	1	2	6	17	26
		Feedback da ação política	A1.3	Existir feedback sobre ações desenvolvidas no âmbito do problema que contribuam para uma maior consciência do problema	3	11	22	48	84
		Eventos, crises e símbolos	A1.4	Existirem eventos, crises ou símbolos que contribuam para a consciência da importância do problema	3	2	8	13	26
Total A1					8	16	44	84	152
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	Haver interação entre especialistas que contribua (com alternativas e soluções) para a difusão de ideias sobre o problema	1	3	9	30	43
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	Haver um número elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a percepção política do problema	21	14	12	21	68
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	Haver um desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução, aumentando o consenso sobre a sua importância	1	0	2	32	35
		Exequibilidade técnica	A2.4	Haver soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade do programa poder ser implementado	4	5	10	83	102
		Compatibilidade com valores	A2.5	Haver um alinhamento razoável/elevado entre as soluções propostas para o problema e os valores da comunidade relevante (família, escola, empresa, bairro, cidade, CIM, região, etc) aumentam o consenso sobre a importância das mesmas	3	2	11	24	40
		Viabilidade Financeira	A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	13	9	10	34	66
		Recetividade Política	A2.7	Haver aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores	17	12	24	78	131
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	Haver aceitação por parte da comunidade das soluções para o problema, contribuindo para maior recetividade dos decisores	8	5	47	35	95
		Restrições do Sistema	A2.9	Haver capacidade dos decisores políticos anteciparem restrições futuras à sua proposta	23	43	6	1	73
Total A2					91	93	131	338	653
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	Haver um sentimento prevalectente na sociedade que valorize o tema e a sua colocação na agenda	6	18	44	40	108
		Mudanças governamentais	A3.2	Haver pessoas em posições estratégicas na estrutura de decisão favoráveis à colocação do tema na Agenda	3	9	11	5	28
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	Existir uma posição favorável das entidades envolvidas, contribuindo para o consenso de colocação do tema na agenda	94	104	154	127	479
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	Haver um alinhamento na maioria dos grupos de interesse e outras forças organizadas, de modo a apontarem num mesmo sentido	13	8	12	26	59
Total A3					116	139	221	198	674
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	Existirem empreendedores visíveis e "invisíveis" para quem seja importante colocar o tema na Agenda	0	3	4	35	42
		Acesso aos decisores	A4.2	Haver capacidade de influência dos empreendedores de políticas junto dos decisores de política	21	8	10	23	62
		Recursos despendidos pelos Empreendedores	A4.3	Haver disponibilidade dos empreendedores para dispendir tempo, dinheiro, dedicação e reputação na colocação do tema na Agenda	2	1	0	17	20
		Estratégias utilizadas	A4.4	Haver um plano de atuação por parte dos empreendedores a respeito dos problemas e com propostas de implementação	7	10	15	82	114
Total A4					30	22	29	157	238
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela?	A5.1	Abriu-se/manteve-se aberta uma janela de oportunidade e ela foi aproveitada?	40	69	91	188	388
					285	339	516	965	2105

3.1.2.5.1. Etapa Decisão

3.1.2.5.1.1. Caso Nacional

FASE D					Caso Nacional				
DECISÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	As propostas terem objetivos que estão interligados com a política vigente de resolução de problemas	0	0	1	1	2
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	Prevalecerem propostas com objetivos não absolutamente específicos, mas mais ambíguos, flexíveis	0	0	0	2	2
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	As soluções propostas terem efeitos colaterais positivos para a resolução de outros problemas	0	0	0	11	11
Total D1					0	0	1	14	15
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	Haver poucas propostas e que elas sejam relativamente familiares, não completamente estranhas	0	0	2	2	4
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	Haver uma interligação simultânea entre a avaliação das ações a realizar e os objetivos a alcançar	13	6	17	12	48
Total D2					13	6	19	14	52
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	Haver experiência na conceção e promoção de programas similares por parte da organização	2	2	1	1	6
		Informação de suporte à decisão	D3.2	Existir informação fundamentada a partir da qual a organização possa basear as suas decisões	3	0	0	6	9
		Pouca relevância da teoria	D3.3	Haver pouca relevância da teoria, no sentido em que o problema apresenta uma complexidade e até novidade elevadas, que fazem com as experiências práticas e as aprendizagens que dela surgem tenham um peso mais elevado que as teorias	0	0	0	0	0
		Financeiros	D3.4	Existirem recursos financeiros suficientes que assegurem a implementação do programa	6	2	1	0	9
Total D3					11	4	2	7	24
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	Existir alguma diversidade de visões, por parte dos responsáveis, para ampliar leque de possibilidades e alternativas	5	11	1	3	20
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	Haver uma abertura face ao estabelecimento de objetivos, ou seja, não haver a priori uma "âncora" - objetivos muito claros e concretos - que possa impedir ou diminuir o leque de soluções à escolha para abordar um tema com um grau elevado de complexidade e novidade	5	3	12	1	21
		Idiosincrasia cultural	D4.3	Existir um baixo grau de idiosincrasia cultural, permitindo acomodar ou ajustar as decisões a um conjunto mais amplo de interesses das partes envolvidas	3	0	0	0	3
		Liderança	D4.4	Existir um líder que possua experiência, conhecimento e reconhecimento por parte dos seus pares	0	2	11	3	16
Total D4					13	16	24	7	60
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	Haver a expectativa de que as metas serão alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, e que através dessa repetição, a concretização das ações possa aumentar e melhorar	0	5	28	19	52
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	Existir uma preocupação com a mitigação de um problema previamente identificado, mais do que com objetivos positivos muito concretos (ou seja, minimizar os efeitos do problema, mais do que maximizar o efeito das soluções)	7	3	24	1	35
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	Haver um acordo consensual, entre decisores com diferentes pontos de vista, sobre uma proposta específica	3	0	6	8	17
Total D5					10	8	58	28	104
					47	34	104	70	255

3.1.2.5.1.2. Caso CIMBAL

FASE D					Caso CIMBAL				
DECISÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	As propostas terem objetivos que estão interligados com a política vigente de resolução de problemas	1	0	2	2	5
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	Prevalerem propostas com objetivos não absolutamente específicos, mas mais ambíguos, flexíveis	0	0	0	0	0
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	As soluções propostas terem efeitos colaterais positivos para a resolução de outros problemas	4	5	2	0	11
Total D1					5	5	4	2	16
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	Haver poucas propostas e que elas sejam relativamente familiares, não completamente estranhas	1	0	0	2	3
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	Haver uma interligação simultânea entre a avaliação das ações a realizar e os objetivos a alcançar	9	15	3	0	27
Total D2					10	15	3	2	30
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	Haver experiência na conceção e promoção de programas similares por parte da organização	6	1	2	0	9
		Informação de suporte à decisão	D3.2	Existir informação fundamentada a partir da qual a organização possa basear as suas decisões	41	5	0	4	50
		Pouca relevância da teoria	D3.3	Haver pouca relevância da teoria, no sentido em que o problema apresenta uma complexidade e até novidade elevadas, que fazem com as experiências práticas e as aprendizagens que dela surgem tenham um peso mais elevado que as teorias	0	0	0	0	0
		Financeiros	D3.4	Existirem recursos financeiros suficientes que assegurem a implementação do programa	24	9	2	3	38
Total D3					71	15	4	7	97
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	Existir alguma diversidade de visões, por parte dos responsáveis, para ampliar leque de possibilidades e alternativas	60	11	3	3	77
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	Haver uma abertura face ao estabelecimento de objetivos, ou seja, não haver a priori uma "âncora" - objetivos muito claros e concretos - que possa impedir ou diminuir o leque de soluções à escolha para abordar um tema com um grau elevado de complexidade e novidade	4	0	1	8	13
		idiosincrasia cultural	D4.3	Existir um baixo grau de idiosincrasia cultural, permitindo acomodar ou ajustar as decisões a um conjunto mais amplo de interesses das partes envolvidas	43	16	6	2	67
		Liderança	D4.4	Existir um líder que possua experiência, conhecimento e reconhecimento por parte dos seus pares	30	1	1	1	33
Total D4					137	28	11	14	190
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	Haver a expectativa de que as metas serão alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, e que através dessa repetição, a concretização das ações possa aumentar e melhorar	3	5	0	0	8
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	Existir uma preocupação com a mitigação de um problema previamente identificado, mais do que com objetivos positivos muito concretos (ou seja, minimizar os efeitos do problema, mais do que maximizar o efeito das soluções)	1	2	1	0	4
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	Haver um acordo consensual, entre decisores com diferentes pontos de vista, sobre uma proposta específica	52	26	12	6	96
Total D5					56	33	13	6	108
					279	96	35	31	441

3.1.2.5.1.3. Caso CIMVDL

FASE D					Caso CIMVDL				
DECISÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	As propostas terem objetivos que estão interligados com a política vigente de resolução de problemas	0	1	2	9	12
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	Prevalerem propostas com objetivos não absolutamente específicos, mas mais ambíguos, flexíveis	0	0	0	0	0
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	As soluções propostas terem efeitos colaterais positivos para a resolução de outros problemas	0	0	5	30	35
Total D1					0	1	7	39	47
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	Haver poucas propostas e que elas sejam relativamente familiares, não completamente estranhas	0	0	0	0	0
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	Haver uma interligação simultânea entre a avaliação das ações a realizar e os objetivos a alcançar	1	0	2	11	14
Total D2					1	0	2	11	14
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	Haver experiência na concepção e promoção de programas similares por parte da organização	0	0	1	18	19
		Informação de suporte à decisão	D3.2	Existir informação fundamentada a partir da qual a organização possa basear as suas decisões	2	1	0	16	19
		Pouca relevância da teoria	D3.3	Haver pouca relevância da teoria, no sentido em que o problema apresenta uma complexidade e até novidade elevadas, que fazem com as experiências práticas e as aprendizagens que dela surgem tenham um peso mais elevado que as teorias	0	0	0	0	0
		Financeiros	D3.4	Existirem recursos financeiros suficientes que assegurem a implementação do programa	0	0	0	9	9
Total D3					2	1	1	43	47
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	Existir alguma diversidade de visões, por parte dos responsáveis, para ampliar leque de possibilidades e alternativas	0	1	2	1	4
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	Haver uma abertura face ao estabelecimento de objetivos, ou seja, não haver a priori uma "âncora" - objetivos muito claros e concretos - que possa impedir ou diminuir o leque de soluções à escolha para abordar um tema com um grau elevado de complexidade e novidade	1	0	3	3	7
		idiosincrasia cultural	D4.3	Existir um baixo grau de idiosincrasia cultural, permitindo acomodar ou ajustar as decisões a um conjunto mais amplo de interesses das partes envolvidas	0	0	0	2	2
		Liderança	D4.4	Existir um líder que possua experiência, conhecimento e reconhecimento por parte dos seus pares	0	0	4	35	39
Total D4					1	1	9	41	52
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	Haver a expectativa de que as metas serão alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, e que através dessa repetição, a concretização das ações possa aumentar e melhorar	2	0	6	7	15
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	Existir uma preocupação com a mitigação de um problema previamente identificado, mais do que com objetivos positivos muito concretos (ou seja, minimizar os efeitos do problema, mais do que maximizar o efeito das soluções)	0	0	0	1	1
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	Haver um acordo consensual, entre decisores com diferentes pontos de vista, sobre uma proposta específica	1	0	3	33	37
Total D5					3	0	9	41	53
Total					7	3	28	175	213

3.1.2.5.1.4. Valor agregado dos 3 Casos

FASE D					Global				
DECISÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	As propostas terem objetivos que estão interligados com a política vigente de resolução de problemas	1	1	5	12	19
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	Prevalerem propostas com objetivos não absolutamente específicos, mas mais ambíguos, flexíveis	0	0	0	2	2
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	As soluções propostas terem efeitos colaterais positivos para a resolução de outros problemas	4	5	7	41	57
Total D1					5	6	12	55	78
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	Haver poucas propostas e que elas sejam relativamente familiares, não completamente estranhas	1	0	2	4	7
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	Haver uma interligação simultânea entre a avaliação das ações a realizar e os objetivos a alcançar	23	21	22	23	89
Total D2					24	21	24	27	96
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	Haver experiência na concepção e promoção de programas similares por parte da organização	8	3	4	19	34
		Informação de suporte à decisão	D3.2	Existir informação fundamentada a partir da qual a organização possa basear as suas decisões	46	6	0	26	78
		Pouca relevância da teoria	D3.3	Haver pouca relevância da teoria, no sentido em que o problema apresenta uma complexidade e até novidade elevadas, que fazem com as experiências práticas e as aprendizagens que dela surgem tenham um peso mais elevado que as teorias	0	0	0	0	0
		Financeiros	D3.4	Existirem recursos financeiros suficientes que assegurem a implementação do programa	30	11	3	12	56
Total D3					84	20	7	57	168
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	Existir alguma diversidade de visões, por parte dos responsáveis, para ampliar leque de possibilidades e alternativas	65	23	6	7	101
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	Haver uma abertura face ao estabelecimento de objetivos, ou seja, não haver a priori uma "âncora" - objetivos muito claros e concretos - que possa impedir ou diminuir o leque de soluções à escolha para abordar um tema com um grau elevado de complexidade e novidade	10	3	16	12	41
		Idiosincrasia cultural	D4.3	Existir um baixo grau de idiosincrasia cultural, permitindo acomodar ou ajustar as decisões a um conjunto mais amplo de interesses das partes envolvidas	46	16	6	4	72
		Liderança	D4.4	Existir um líder que possua experiência, conhecimento e reconhecimento por parte dos seus pares	30	3	16	39	88
Total D4					151	45	44	62	302
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	Haver a expectativa de que as metas serão alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, e que através dessa repetição, a concretização das ações possa aumentar e melhorar	5	10	34	26	75
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	Existir uma preocupação com a mitigação de um problema previamente identificado, mais do que com objetivos positivos muito concretos (ou seja, minimizar os efeitos do problema, mais do que maximizar o efeito das soluções)	8	5	25	2	40
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	Haver um acordo consensual, entre decisores com diferentes pontos de vista, sobre uma proposta específica	56	26	21	47	150
Total D5					69	41	80	75	265
					333	133	167	276	909

3.1.2.5.2. Etapa Implementação

3.1.2.5.2.1. Caso Nacional

FASE I					Caso Nacional				
IMPLEMENTAÇÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	I1	Claros	I1.1	Serem definidos objetivos concretos e de interpretação simples para todos os envolvidos	0	0	1	4	5
		Consistentes	I1.2	Serem definidos objetivos creíveis e contínuos face aos resultados pretendidos	0	0	0	1	1
				Total I1	0	0	1	5	6
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	Haver comprometimento e empenhamento dos responsáveis na concretização do programa	0	0	1	6	7
		Delegação de competências adequada (capacidade de deci	I2.2	Haver uma adequada transferência de autoridade e responsabilidades nos diferentes níveis de operacionalização	0	0	1	7	8
				Total I2	0	0	2	13	15
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	Haver oportunidades de participação e de envolvimento de entidades colaterais ao programa	0	0	0	3	3
		Integração hierárquica adequada	I3.2	Existência de ações coordenadas entre a estrutura interna e com as entidades envolvidas na implementação	0	0	0	1	1
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entida	I3.3	Haver um envolvimento direto das entidades contratadas na operacionalização técnica do programa	0	0	2	9	11
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	Haver recursos financeiros suficientes e disponíveis para cumprir compromissos	5	1	0	1	7
		Regras de decisão adequadas	I3.5	Ter instruções e operações bem definidas no processo de implementação do programa	4	2	1	4	11
				Total I3	9	3	3	18	33
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	Ter responsáveis pela implementação comprometidos com concretização do programa	0	1	1	4	6
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	Ter responsáveis operacionais com competências de gestão e conhecimentos da gestão pública	0	0	0	0	0
				Total I4	0	1	1	4	6
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	Ter apoio ativo por parte das entidades envolvidas ao longo do processo de implementação	0	3	0	8	11
		Poder de decisão	I5.2	Haver um envolvimento direto dos decisores na operacionalização do programa	0	0	0	2	2
				Total I5	0	3	0	10	13
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	A existirem mudanças nas condições económicas, que elas sejam positivas para a implementação do programa	2	2	0	0	4
		Sociais	I6.2	A existirem mudanças nas condições sociais, que elas sejam positivas para a implementação do programa	0	0	0	0	0
				Total I6	2	2	0	0	4
					11	9	7	50	77

3.1.2.5.2.2. Caso CIMBAL

FASE I					Caso CIMBAL				
IMPLEMENTAÇÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	I1	Claros	I1.1	Serem definidos objetivos concretos e de interpretação simples para todos os envolvidos	0	1	0	1	2
		Consistentes	I1.2	Serem definidos objetivos creíveis e contínuos face aos resultados pretendidos	0	0	0	1	1
				Total I1	0	1	0	2	3
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	Haver comprometimento e empenhamento dos responsáveis na concretização do programa	16	7	7	11	41
		Delegação de competências adequada (capacidade de deci	I2.2	Haver uma adequada transferência de autoridade e responsabilidades nos diferentes níveis de operacionalização	8	1	1	1	11
				Total I2	24	8	8	12	52
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	Haver oportunidades de participação e de envolvimento de entidades colaterais ao programa	5	0	0	3	8
		Integração hierárquica adequada	I3.2	Existência de ações coordenadas entre a estrutura interna e com as entidades envolvidas na implementação	2	0	0	0	2
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entida	I3.3	Haver um envolvimento direto das entidades contratadas na operacionalização técnica do programa	0	1	2	8	11
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	Haver recursos financeiros suficientes e disponíveis para cumprir compromissos	13	4	5	12	34
		Regras de decisão adequadas	I3.5	Ter instruções e operações bem definidas no processo de implementação do programa	12	6	3	4	25
				Total I3	32	11	10	27	80
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	Ter responsáveis pela implementação comprometidos com concretização do programa	2	1	1	5	9
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	Ter responsáveis operacionais com competências de gestão e conhecimentos da gestão pública	0	1	1	1	3
				Total I4	2	2	2	6	12
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	Ter apoio ativo por parte das entidades envolvidas ao longo do processo de implementação	21	22	17	24	84
		Poder de decisão	I5.2	Haver um envolvimento direto dos decisores na operacionalização do programa	9	2	1	14	26
				Total I5	30	24	18	38	110
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	A existirem mudanças nas condições económicas, que elas sejam positivas para a implementação do programa	0	0	0	0	0
		Sociais	I6.2	A existirem mudanças nas condições sociais, que elas sejam positivas para a implementação do programa	0	0	0	0	0
				Total I6	0	0	0	0	0
					88	46	38	85	257

3.1.2.5.2.3. Caso CIMVDL

FASE I					Caso CIMVDL				
IMPLEMENTAÇÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	I1	Claros	11.1	Serem definidos objetivos concretos e de interpretação simples para todos os envolvidos	0	0	2	13	15
		Consistentes	11.2	Serem definidos objetivos credíveis e contínuos face aos resultados pretendidos	0	1	2	16	19
Total I1					0	1	4	29	34
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	12.1	Haver comprometimento e empenhamento dos responsáveis na concretização do programa	0	3	7	45	55
		Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	12.2	Haver uma adequada transferência de autoridade e responsabilidades nos diferentes níveis de operacionalização	0	0	2	9	11
Total I2					0	3	9	54	66
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	13.1	Haver oportunidades de participação e de envolvimento de entidades colaterais ao programa	0	1	3	15	19
		Integração hierárquica adequada	13.2	Existência de ações coordenadas entre a estrutura interna e com as entidades envolvidas na implementação	0	0	0	5	5
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidade	13.3	Haver um envolvimento direto das entidades contratadas na operacionalização técnica do programa	1	2	6	21	30
		Recursos financeiros suficientes	13.4	Haver recursos financeiros suficientes e disponíveis para cumprir compromissos	0	0	1	4	5
		Regras de decisão adequadas	13.5	Ter instruções e operações bem definidas no processo de implementação do programa	0	2	11	35	48
Total I3					1	5	21	80	107
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	14.1	Ter responsáveis pela implementação comprometidos com concretização do programa	0	0	8	20	28
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	14.2	Ter responsáveis operacionais com competências de gestão e conhecimentos da gestão pública	0	0	0	10	10
Total I4					0	0	8	30	38
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	15.1	Ter apoio ativo por parte das entidades envolvidas ao longo do processo de implementação	2	2	20	83	107
		Poder de decisão	15.2	Haver um envolvimento direto dos decisores na operacionalização do programa	0	6	10	32	48
Total I5					2	8	30	115	155
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	16.1	A existirem mudanças nas condições económicas, que elas sejam positivas para a implementação do programa	0	0	0	0	0
		Sociais	16.2	A existirem mudanças nas condições sociais, que elas sejam positivas para a implementação do programa	0	1	0	0	1
Total I6					0	1	0	0	1
					3	18	72	308	401

3.1.2.5.2.4. Valor agregado dos 3 Casos

FASE I					Global				
IMPLEMENTAÇÃO					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Objetivos	I1	Claros	I1.1	Serem definidos objetivos concretos e de interpretação simples para todos os envolvidos	0	1	3	18	22
		Consistentes	I1.2	Serem definidos objetivos creíveis e contínuos face aos resultados pretendidos	0	1	2	18	21
				Total I1	0	2	5	36	43
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	Haver comprometimento e empenhamento dos responsáveis na concretização do programa	16	10	15	62	103
		Delegação de competências adequada (capacidade de deci	I2.2	Haver uma adequada transferência de autoridade e responsabilidades nos diferentes níveis de operacionalização	8	1	4	17	30
				Total I2	24	11	19	79	133
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	Haver oportunidades de participação e de envolvimento de entidades colaterais ao programa	5	1	3	21	30
		Integração hierárquica adequada	I3.2	Existência de ações coordenadas entre a estrutura interna e com as entidades envolvidas na implementação	2	0	0	6	8
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entida	I3.3	Haver um envolvimento direto das entidades contratadas na operacionalização técnica do programa	1	3	10	38	52
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	Haver recursos financeiros suficientes e disponíveis para cumprir compromissos	18	5	6	17	46
		Regras de decisão adequadas	I3.5	Ter instruções e operações bem definidas no processo de implementação do programa	16	10	15	43	84
				Total I3	42	19	34	125	220
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	Ter responsáveis pela implementação comprometidos com concretização do programa	2	2	10	29	43
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	Ter responsáveis operacionais com competências de gestão e conhecimentos da gestão pública	0	1	1	11	13
				Total I4	2	3	11	40	56
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	Ter apoio ativo por parte das entidades envolvidas ao longo do processo de implementação	23	27	37	115	202
		Poder de decisão	I5.2	Haver um envolvimento direto dos decisores na operacionalização do programa	9	8	11	48	76
				Total I5	32	35	48	163	278
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	A existirem mudanças nas condições económicas, que elas sejam positivas para a implementação do programa	2	2	0	0	4
		Sociais	I6.2	A existirem mudanças nas condições sociais, que elas sejam positivas para a implementação do programa	0	1	0	0	1
				Total I6	2	3	0	0	5
					102	73	117	443	735

3.2. PROCEDIMENTO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

3.2.1. CÁLCULO DA PM E DA MM POR CATEGORIA E DIMENSÃO – ETAPA AGENDA

3.2.1.1. PROBLEMAS

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Indicadores				Estudos específicos				Feedback da ação política				Eventos, crises e símbolos				Indicadores
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Dimensão
				Citações	Valor Ponderado	Valor Absoluto		Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado		Valor Absoluto	Magnitude Média	Evidências		Valor Ponderado	Valor Absoluto	Magnitude Média		
	Presente	Potenciador	1,0	2	2,0	2,0	0,40	5	5,0	5,0	0,63	5	5,0	5,0	0,31	0	0,0	0,0	0,00	0,41
	Facilitador	0,5	3	1,5	1,5	3		1,5	1,5	6		3,0	3,0	0		0,0	0,0			
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0		0,0	0,0	5		-2,5	2,5	0		0,0	0,0			
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	0		0,0	0,0	0		0,0	0,0	0		0,0	0,0			
Total			5				8				16				0				29	
Peso			17%				28%				55%				0%				100%	

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Indicadores				Estudos específicos				Feedback da ação política				Eventos, crises e símbolos				Indicadores
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Dimensão
				Citações	Valor Ponderado	Valor Absoluto		Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado		Valor Absoluto	Magnitude Média	Evidências		Valor Ponderado	Valor Absoluto	Magnitude Média		
	Presente	Potenciador	1,0	2	2,0	2,0	0,50	3	3,0	3,0	0,57	14	14,0	14,0	0,55	3	3,0	3,0	0,40	0,51
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0	1		0,5	0,5	9		4,5	4,5	7		3,5	3,5			
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	2		-1,0	1,0	5		-2,5	2,5	2		-1,0	1,0			
	Bloqueador	-1,0	1	-1,0	1,0	1		-1,0	1,0	3		-3,0	3,0	3		-3,0	3,0			
Total			6				7				31				15				59	
Peso			10%				12%				53%				25%				100%	

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Indicadores				Estudos específicos				Feedback da ação política				Eventos, crises e símbolos				Indicadores
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Inputs			Indicadores	Dimensão
				Citações	Valor Ponderado	Valor Absoluto		Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado		Valor Absoluto	Magnitude Média	Evidências		Valor Ponderado	Valor Absoluto	Magnitude Média		
	Presente	Potenciador	1,0	2	2,0	2,0	0,40	9	9,0	9,0	0,82	29	29,0	29,0	0,78	10	10,0	10,0	0,91	0,78
	Facilitador	0,5	3	1,5	1,5	2		1,0	1,0	7		3,5	3,5	1		0,5	0,5			
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0		0,0	0,0	1		-0,5	0,5	0		0,0	0,0			
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	0		0,0	0,0	0		0,0	0,0	0		0,0	0,0			
Total			5				11				37				11				64	
Peso			8%				17%				58%				17%				100%	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.2. Solução de Política - Nacional

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Comunidade de especialistas (geração de ideias)					Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)					Processo evolutivo de amadurecimento					Exequibilidade técnica					Compatibilidade com valores				
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores	
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Citações	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	11	11,0	11,0	0,92	0,85	2	2,0	2,0	0,70	0,40	17	17,0	17,0	0,89	1,00	34	34,0	34,0	0,91	0,87	2	2,0	2,0	0,38	0,75
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			3	1,5	1,5			0	0,0	0,0			4	2,0	2,0			1	-0,5	0,5		
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,92	0,85	0	0,0	0,0	0,70	0,40	0	0,0	0,0	0,89	1,00	1	-0,5	0,5	0,91	0,87	0	0,0	0,0	0,38	0,75
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0			0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0		
Total			13				5						18					39					4				
Peso			9%				3%						12%					26%					3%				

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Viabilidade Financeira					Recetividade Política					Aceitação pela Comunidade					Restrições do Sistema					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média*	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	10	10,0	10,0	0,47	0,65	16	16,0	16,0	0,72	0,70	12	12,0	12,0	0,71	0,43	0	0,0	0,0	-0,70	0,40	0,72	0,72
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			4	2,0	2,0			16	8,0	8,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	4	-2,0	2,0	0,47	0,65	3	-1,5	1,5	0,72	0,70	0	0,0	0,0	0,71	0,43	3	-1,5	1,5	-0,70	0,40	0,72	0,72
	Bloqueador	-1,0	1	-1,0	1,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			2	-2,0	2,0				
Total			17				23					28						5					152	152
Peso			11%				15%					18%						3%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.3. Solução da Política - CIMBAL

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Comunidade de especialistas (geração de ideias)				Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)				Processo evolutivo de amadurecimento				Exequibilidade técnica				Compatibilidade com valores								
			Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores						
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Citações	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	5	5,0	5,0	0,43	0,43	6	6,0	6,0	-0,36	0,67	6	6,0	6,0	1,00	1,00	16	16,0	16,0	0,43	0,74	11	11,0	11,0	0,58	0,72
	Facilitador	0,5	6	3,0	3,0			5	2,5	2,5			0	0,0	0,0			3	1,5	1,5			4	2,0	2,0		
Ausente	Inibidor	-0,5	2	-1,0	1,0	0,43	0,43	7	-3,5	3,5	-0,36	0,67	0	0,0	0,0	1,00	1,00	4	-2,0	2,0	0,43	0,74	1	-0,5	0,5	0,58	0,72
	Bloqueador	-1,0	1	-1,0	1,0			18	-18,0	18,0			0	0,0	0,0			4	-4,0	4,0			2	-2,0	2,0		
Total			14					36					6					27					18				
Peso			5%					12%					2%					9%					6%				

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Viabilidade Financeira				Recetividade Política				Aceitação pela Comunidade				Restrições do Sistema				Indicadores					
			Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL				
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	9	9,0	9,0	-0,12	0,70	27	27,0	27,0	0,22	0,65	12	12,0	12,0	0,34	0,37	1	1,0	1,0	-0,57	0,37	0,06	0,57
	Facilitador	0,5	4	2,0	2,0			15	7,5	7,5			26	13,0	13,0			4	2,0	2,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	5	-2,5	2,5	-0,12	0,70	8	-4,0	4,0	0,22	0,65	5	-2,5	2,5	0,34	0,37	30	-15,0	15,0	-0,57	0,37	0,06	0,57
	Bloqueador	-1,0	12	-12,0	12,0			16	-16,0	16,0			6	-6,0	6,0			19	-19,0	19,0				
Total			30					66					49					54					300	300
Peso			10%					22%					16%					18%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.4. Solução da Política - CIMVDL

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Comunidade de especialistas (geração de ideias)				Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)				Processo evolutivo de amadurecimento				Exequibilidade técnica				Compatibilidade com valores								
			Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores						
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Citações	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	14	14,0	14,0	0,88	0,88	13	13,0	13,0	0,31	0,59	9	9,0	9,0	0,91	0,82	33	33,0	33,0	0,96	0,92	11	11,0	11,0	0,75	0,61
	Facilitador	0,5	1	0,5	0,5			4	2,0	2,0			2	1,0	1,0			3	1,5	1,5			6	3,0	3,0		
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	0,88	0,88	7	-3,5	3,5	0,31	0,59	0	0,0	0,0	0,91	0,82	0	0,0	0,0	0,96	0,92	1	-0,5	0,5	0,75	0,61
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			3	-3,0	3,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0		
Total			16					27					11					36					18				
Peso			8%					13%					5%					18%					9%				

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Viabilidade Financeira				Recetividade Política				Aceitação pela Comunidade				Restrições do Sistema				Indicadores					
			Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL				
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	15	15,0	15,0	0,89	0,79	35	35,0	35,0	0,86	0,86	11	11,0	11,0	0,64	0,72	0	0,0	0,0	-0,43	0,14	0,69	0,74
	Facilitador	0,5	4	2,0	2,0			5	2,5	2,5			5	2,5	2,5			2	1,0	1,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,89	0,79	1	-0,5	0,5	0,86	0,86	0	0,0	0,0	0,64	0,72	10	-5,0	5,0	-0,43	0,14	0,69	0,74
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0			2	-2,0	2,0			2	-2,0	2,0				
Total			19					42					18					14					201	201
Peso			9%					21%					9%					7%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.5. Contexto da Política

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Sentimento supranacional/nacional / regional					Mudanças governamentais					A3.3 - Posição das instituições envolvidas					Forças Políticas Organizadas					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	22	22,0	22,0	0,58	0,43	2	2,0	2,0	0,03	0,21	32	32,0	32,0	0,25	0,36	9	9,0	9,0	-0,05	0,59	0,26	0,39
	Facilitador	0,5	22	11,0	11,0			8	4,0	4,0			65	32,5	32,5			6	3,0	3,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	7	-3,5	3,5	0,33	0,33	7	-3,5	3,5	-1,00	1,00	24	-12,0	12,0	-0,12	0,52	7	-3,5	3,5	-0,42	0,50	-0,07	0,50
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			2	-2,0	2,0			18	-18,0	18,0			10	-10,0	10,0				
Total			51					19					139					32					241	241
Peso			21%					8%					58%					13%					100%	100%

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Sentimento supranacional/nacional / regional					Mudanças governamentais					A3.3 - Posição das instituições envolvidas					Forças Políticas Organizadas					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	10	10,0	10,0	0,33	0,33	0	0,0	0,0	-1,00	1,00	53	53,0	53,0	-0,12	0,52	0	0,0	0,0	-0,42	0,50	-0,07	0,50
	Facilitador	0,5	19	9,5	9,5			0	0,0	0,0			50	25,0	25,0			2	1,0	1,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	7	-3,5	3,5	0,33	0,33	0	0,0	0,0	-1,00	1,00	66	-33,0	33,0	-0,12	0,52	1	-0,5	0,5	-0,42	0,50	-0,07	0,50
	Bloqueador	-1,0	3	-3,0	3,0			1	-1,0	1,0			75	-75,0	75,0			3	-3,0	3,0				
Total			39					1					244					6					290	290
Peso			13%					0%					84%					2%					100%	100%

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Sentimento supranacional/nacional / regional					Mudanças governamentais					A3.3 - Posição das instituições envolvidas					Forças Políticas Organizadas					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	8	8,0	8,0	0,25	0,61	3	3,0	3,0	0,44	0,38	42	42,0	42,0	0,56	0,45	17	17,0	17,0	0,90	0,81	0,56	0,52
	Facilitador	0,5	3	1,5	1,5			3	1,5	1,5			39	19,5	19,5			4	2,0	2,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	4	-2,0	2,0	0,25	0,61	2	-1,0	1,0	0,44	0,38	14	-7,0	7,0	0,56	0,45	0	0,0	0,0	0,90	0,81	0,56	0,52
	Bloqueador	-1,0	3	-3,0	3,0			0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0			0	0,0	0,0				
Total			18					8					96					21					143	143
Peso			13%					6%					67%					15%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.6. Empreendedores de Política

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Quem (atores visíveis / não visíveis)					Acesso aos decisores					Recursos despendidos					Estratégias utilizadas					Indicadores	
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	8	8,0	8,0	0,83	0,67	12	12,0	12,0	0,23	0,69	4	4,0	4,0	1,00	1,00	41	41,0	41,0	0,64	0,70	0,58	0,70	
	Facilitador	0,5	4	2,0	2,0			4	2,0	2,0			0	0,0	0,0			12	6,0	6,0					
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,83	0,67	4	-2,0	2,0	0,23	0,69	0	0,0	0,0	1,00	1,00	7	-3,5	3,5	0,64	0,70	0,58	0,70	
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			6	-6,0	6,0			0	0,0	0,0			3	-3,0	3,0					
Total			12					26					4					63					105	105	
Peso			11%					25%					4%					60%					100%	100%	

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Quem (atores visíveis / não visíveis)					Acesso aos decisores					Recursos despendidos					Estratégias utilizadas					Indicadores	
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	11	11,0	11,0	0,77	0,85	1	1,0	1,0	-0,59	0,70	9	9,0	9,0	0,54	0,92	19	19,0	19,0	0,55	0,82	0,24	0,80	
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			4	2,0	2,0			0	0,0	0,0			3	1,5	1,5					
Ausente	Inibidor	-0,5	2	-1,0	1,0	0,77	0,85	3	-1,5	1,5	-0,59	0,70	1	-0,5	0,5	0,54	0,92	2	-1,0	1,0	0,55	0,82	0,24	0,80	
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			15	-15,0	15,0			2	-2,0	2,0			4	-4,0	4,0					
Total			13					23					12					28					76	76	
Peso			17%					30%					16%					37%					100%	100%	

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Quem (atores visíveis / não visíveis)					Acesso aos decisores					Recursos despendidos					Estratégias utilizadas					Indicadores	
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	16	16,0	16,0	0,91	0,94	10	10,0	10,0	0,81	0,77	4	4,0	4,0	1,00	1,00	22	22,0	22,0	0,93	0,96	0,90	0,91	
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			2	1,0	1,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0					
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	0,91	0,94	1	-0,5	0,5	0,81	0,77	0	0,0	0,0	1,00	1,00	1	-0,5	0,5	0,93	0,96	0,90	0,91	
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0					
Total			17					13					4					23					57	57	
Peso			30%					23%					7%					40%					100%	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1.7. Janela de oportunidade

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Abriu-se uma janela de oportunidade				Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	102	102,0	102,0	0,47	0,56	0,47	0,56	
	Facilitador	0,5	61	30,5	30,5					
Ausente	Inibidor	-0,5	31	-15,5	15,5					
	Bloqueador	-1,0	17	-17,0	17,0					
Total			211					211	211	
Peso			100%					100%	100%	

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Abriu-se uma janela de oportunidade				Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	38	38,0	38,0	0,10	0,59	0,10	0,59	
	Facilitador	0,5	17	8,5	8,5					
Ausente	Inibidor	-0,5	26	-13,0	13,0					
	Bloqueador	-1,0	23	-23,0	23,0					
Total			104					104	104	
Peso			100%					100%	100%	

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Abriu-se uma janela de oportunidade				Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	48	48,0	48,0	0,66	0,66	0,66	0,66	
	Facilitador	0,5	13	6,5	6,5					
Ausente	Inibidor	-0,5	12	-6,0	6,0					
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0					
Total			73					73	73	
Peso			100%					100%	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2. CÁLCULO DA PM E DA MM POR CATEGORIA E DIMENSÃO – ETAPA DECISÃO

3.2.2.1. Objetivos

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Interligação com outros problemas				Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos				Soluções Transversais a outros problemas				Indicadores			
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL		
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	1	1,0	1,0	0,75	0,50	2	2,0	2,0	1,00	1,00	11	11,0	11,0	1,00	1,00	0,97	0,93
	Facilitador	0,5	1	0,5	0,5			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,75	0,50	0	0,0	0,0	1,00	1,00	0	0,0	0,0	1,00	1,00	0,97	0,93
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			2					2					11					15	15
Peso			13%					13%					73%					100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Interligação com outros problemas				Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos				Soluções Transversais a outros problemas				Indicadores			
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL		
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	2	2,0	2,0	0,40	0,60	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0	0,0	-0,50	0,36	-0,22	0,44
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			0	0,0	0,0			2	1,0	1,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,40	0,60	0	0,0	0,0	0,00	0,00	5	-2,5	2,5	-0,50	0,36	-0,22	0,44
	Bloqueador	-1,0	1	-1,0	1,0			0	0,0	0,0			4	-4,0	4,0				
Total			5					0					11					16	16
Peso			31%					0%					69%					100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Interligação com outros problemas				Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos				Soluções Transversais a outros problemas				Indicadores			
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL		
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	9	9,0	9,0	0,79	0,75	0	0,0	0,0	0,00	0,00	30	30,0	30,0	0,93	0,86	0,89	0,83
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			0	0,0	0,0			5	2,5	2,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	0,79	0,75	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0	0,0	0,93	0,86	0,89	0,83
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			12					0					35					47	47
Peso			26%					0%					74%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2.2. Alternativas

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Poucas propostas e mais ou menos familiares					Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar					Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitud e Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitud e Média	Presença Média	Magnitud e Média	
	Presente	Potenciador	1,0	2	2	2,0	2,0	0,75	0,50	12	12,0	12,0	0,09	0,52	0,14	0,52
Facilitador		0,5	2	1,0	1,0	17	8,5			8,5						
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	6	-3,0			3,0						
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	13	-13,0			13,0						
Total			4						48						52	52
Peso			8%						92%						100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Poucas propostas e mais ou menos familiares					Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar					Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitud e Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitud e Média	Presença Média	Magnitud e Média	
	Presente	Potenciador	1,0	2	2	2,0	2,0	0,33	1,00	0	0,0	0,0	-0,56	0,33	-0,47	0,40
Facilitador		0,5	0	0,0	0,0	3	1,5			1,5						
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	15	-7,5			7,5						
	Bloqueador	-1,0	1	-1,0	1,0	9	-9,0			9,0						
Total			3						27						30	30
Peso			10%						90%						100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Poucas propostas e mais ou menos familiares					Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar					Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitud e Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitud e Média	Presença Média	Magnitud e Média	
	Presente	Potenciador	1,0	0	0,0	0,0	0,00	0,00	11	11,0	11,0	0,79	0,86	0,79	0,86	
Facilitador		0,5	0	0,0	0,0	2			1,0	1,0						
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0			0,0	0,0						
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	1			-1,0	1,0						
Total			0						14						14	14
Peso			0%						100%						100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2.3. Recursos

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Experiências anteriores				Informação de suporte à decisão				Pouca relevância da teoria				Financeiros				Indicadores					
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL					
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	1	1,0	1,0	-0,25	0,50	6	6,0	6,0	0,33	1,00	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0	0,0	-0,72	0,67	-0,21	0,75
	Facilitador	0,5	1	0,5	0,5			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			1	0,5	0,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	2	-1,0	1,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	2	-1,0	1,0	6	-6,0	6,0	
	Bloqueador	-1,0	2	-2,0	2,0	3	-3,0	3,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	6	-6,0	6,0	9	24	24	100%	100%		
Total			6					9					0					9					24	24
Peso			25%					38%					0%					38%					100%	100%

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Experiências anteriores				Informação de suporte à decisão				Pouca relevância da teoria				Financeiros				Indicadores					
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL					
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	0	0,0	0,0	-0,61	0,67	4	4,0	4,0	-0,79	0,90	0	0,0	0,0	0,00	0,00	3	3,0	3,0	-0,64	0,71	-0,72	0,80
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			0	0,0	0,0			2	1,0	1,0									
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	5	-2,5	2,5	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	9	-4,5	4,5	24	-24,0	24,0	97	97		
	Bloqueador	-1,0	6	-6,0	6,0	41	-41,0	41,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	38	39%	100%	100%						
Total			9					50					0					38					97	97
Peso			9%					52%					0%					39%					100%	100%

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Experiências anteriores				Informação de suporte à decisão				Pouca relevância da teoria				Financeiros				Indicadores					
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL					
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	18	18,0	18,0	0,97	0,95	16	16,0	16,0	0,71	0,95	0	0,0	0,0	0,00	0,00	9	9,0	9,0	1,00	1,00	0,87	0,96
	Facilitador	0,5	1	0,5	0,5			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0									
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	1	-0,5	0,5	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	47	47		
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	2	-2,0	2,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	19	100%	100%				
Total			19					19					0					9					47	47
Peso			40%					40%					0%					19%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2.4. Interação entre os decisores

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Decisores com visões diferentes				Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores				idiosincrasia cultural				Liderança				Indicadores				
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL			
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	3	3,0	3,0	-0,35	0,40	1	1,0	1,0	0,02	0,29	0	0,0	0,0	-1,00	1,00	3	3,0	3,0	0,47	0,19	-0,03	0,33
	Facilitador	0,5	1	0,5	0,5			12	6,0	6,0			0	0,0	0,0			11	5,5	5,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	11	-5,5	5,5	-0,35	0,40	3	-1,5	1,5	0,02	0,29	0	0,0	0,0	-1,00	1,00	2	-1,0	1,0	0,47	0,19	-0,03	0,33
	Bloqueador	-1,0	5	-5,0	5,0			5	-5,0	5,0			3	-3,0	3,0			0	0,0	0,0				
Total			20					21					3					16					60	60
Peso			33%					35%					5%					27%					100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Decisores com visões diferentes				Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores				idiosincrasia cultural				Liderança				Indicadores				
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL			
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	3	3,0	3,0	-0,79	0,82	8	8,0	8,0	0,35	0,92	2	2,0	2,0	-0,69	0,67	1	1,0	1,0	-0,88	0,94	-0,69	0,79
	Facilitador	0,5	3	1,5	1,5			1	0,5	0,5			6	3,0	3,0			1	0,5	0,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	11	-5,5	5,5	-0,79	0,82	0	0,0	0,0	0,35	0,92	16	-8,0	8,0	-0,69	0,67	1	-0,5	0,5	-0,88	0,94	-0,69	0,79
	Bloqueador	-1,0	60	-60,0	60,0			4	-4,0	4,0			43	-43,0	43,0			30	-30,0	30,0				
Total			77					13					67					33					190	190
Peso			41%					7%					35%					17%					100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Decisores com visões diferentes				Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores				idiosincrasia cultural				Liderança				Indicadores				
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL			
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	1	1,0	1,0	0,38	0,25	3	3,0	3,0	0,50	0,57	2	2,0	2,0	1,00	1,00	35	35,0	35,0	0,95	0,90	0,85	0,81
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			3	1,5	1,5			0	0,0	0,0			4	2,0	2,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	0,38	0,25	0	0,0	0,0	0,50	0,57	0	0,0	0,0	1,00	1,00	0	0,0	0,0	0,95	0,90	0,85	0,81
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			4					7					2					39					52	52
Peso			8%					13%					4%					75%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2.5. Escolha da solução

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Processo de tentativa e erro				Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir				Consenso como um bom indicador de boa decisão				Indicadores			
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL		
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
	Presente	Potenciador	1,0	19	19,0	19,0	0,59	0,37	1	1,0	1,0	0,13	0,23	8	8,0	8,0	0,47	0,65	0,41
Facilitador		0,5	28	14,0	14,0	24			12,0	12,0	6			3,0	3,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	5	-2,5	2,5	0,59	0,37	3	-1,5	1,5	0,13	0,23	0	0,0	0,0	0,47	0,65	0,41	0,37
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			7	-7,0	7,0			3	-3,0	3,0				
Total			52					35					17					104	104
Peso			50%					34%					16%					100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Processo de tentativa e erro				Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir				Consenso como um bom indicador de boa decisão				Indicadores			
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL		
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
	Presente	Potenciador	1,0	0	0,0	0,0	-0,69	0,38	0	0,0	0,0	-0,38	0,25	6	6,0	6,0	-0,55	0,60	-0,56
Facilitador		0,5	0	0,0	0,0	1			0,5	0,5	12			6,0	6,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	5	-2,5	2,5	-0,69	0,38	2	-1,0	1,0	-0,38	0,25	26	-13,0	13,0	-0,55	0,60	-0,56	0,57
	Bloqueador	-1,0	3	-3,0	3,0			1	-1,0	1,0			52	-52,0	52,0				
Total			8					4					96					108	108
Peso			7%					4%					89%					100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Processo de tentativa e erro				Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir				Consenso como um bom indicador de boa decisão				Indicadores			
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL		
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
	Presente	Potenciador	1,0	7	7,0	7,0	0,53	0,60	1	1,0	1,0	1,00	1,00	33	33,0	33,0	0,91	0,92	0,80
Facilitador		0,5	6	3,0	3,0	0			0,0	0,0	3			1,5	1,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,53	0,60	0	0,0	0,0	1,00	1,00	0	0,0	0,0	0,91	0,92	0,80	0,83
	Bloqueador	-1,0	2	-2,0	2,0			0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0				
Total			15					1					37					53	53
Peso			28%					2%					70%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3. CÁLCULO DA PM E DA MM POR CATEGORIA E DIMENSÃO – ETAPA IMPLEMENTAÇÃO

3.2.3.1. Objetivos

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Claros					Consistentes					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	4	4,0	4,0	0,90	0,80	1	1,0	1,0	1,00	1,00	0,92	0,83
	Facilitador	0,5	1	0,5	0,5			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			5					1					6	6
Peso			83%					17%					100%	100%

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Claros					Consistentes					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	1	1,0	1,0	0,25	0,50	1	1,0	1,0	1,00	1,00	0,50	0,67
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5			0	0,0	0,0				
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			2					1					3	3
Peso			67%					33%					100%	100%

CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Claros					Consistentes					Indicadores	
			Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL
Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
Presente	Potenciador	1,0	13	13,0	13,0	0,93	0,87	16	16,0	16,0	0,87	0,84	0,90	0,85
	Facilitador	0,5	2	1,0	1,0			2	1,0	1,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0			1	-0,5	0,5				
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			15					19					34	34
Peso			44%					56%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.2. Teoria Causal

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa				Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)				Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
	Presente	Potenciador	1,0	6	6,0	6,0	0,93	0,86	7	7,0	7,0	0,94	0,88	0,93
Facilitador		0,5	1	0,5	0,5	1			0,5	0,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,93	0,86	0	0,0	0,0	0,94	0,88	0,93	0,87
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			7					8					15	15
Peso			47%					53%					100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa				Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)				Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
	Presente	Potenciador	1,0	11	11,0	11,0	-0,12	0,66	1	1,0	1,0	-0,64	0,82	-0,23
Facilitador		0,5	7	3,5	3,5	1			0,5	0,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	7	-3,5	3,5	-0,12	0,66	1	-0,5	0,5	-0,64	0,82	-0,23	0,69
	Bloqueador	-1,0	16	-16,0	16,0			8	-8,0	8,0				
Total			41					11					52	52
Peso			79%					21%					100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa				Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)				Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs		Indicadores		Inputs		Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
	Presente	Potenciador	1,0	45	45,0	45,0	0,85	0,82	9	9,0	9,0	0,91	0,82	0,86
Facilitador		0,5	7	3,5	3,5	2			1,0	1,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	3	-1,5	1,5	0,85	0,82	0	0,0	0,0	0,91	0,82	0,86	0,82
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			55					11					66	66
Peso			83%					17%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.3. Estrutura

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Acesso permitido a entidades que apoiam o programa				Integração hierárquica adequada				Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas				Recursos financeiros suficientes				Regras de decisão adequadas				Indicadores						
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL					
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
	Presente	Potenciador	1,0	3	3,0	3,0	1,00	1,00	1	1,0	1,0	1,00	1,00	9	9,0	9,0	0,91	0,82	1	1,0	1,0	-0,64	0,86	4	4,0	4,0	-0,05	0,73	0,27	0,82
Facilitador		0,5	0	0,0	0,0	0			0,0	0,0	0			0,0	0,0	2			1,0	1,0	0			0,0	0,0	1				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	1,00	1,00	0	0,0	0,0	1,00	1,00	0	0,0	0,0	0,91	0,82	1	-0,5	0,5	-0,64	0,86	2	-1,0	1,0	-0,05	0,73	0,27	0,82	
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			5	-5,0	5,0			4	-4,0	4,0					
Total			3					1					11					7					11					33	33	
Peso			9%					3%					33%					21%					33%					100%	100%	

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Acesso permitido a entidades que apoiam o programa				Integração hierárquica adequada				Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas				Recursos financeiros suficientes				Regras de decisão adequadas				Indicadores						
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL					
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
	Presente	Potenciador	1,0	3	3,0	3,0	-0,25	1,00	0	0,0	0,0	-1,00	1,00	8	8,0	8,0	0,77	0,73	12	12,0	12,0	-0,01	0,74	4	4,0	4,0	-0,38	0,64	-0,07	0,74
Facilitador		0,5	0	0,0	0,0	0			0,0	0,0	2			1,0	1,0	5			2,5	2,5	3			1,5	1,5					
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	-0,25	1,00	0	0,0	0,0	-1,00	1,00	1	-0,5	0,5	0,77	0,73	4	-2,0	2,0	-0,01	0,74	6	-3,0	3,0	-0,38	0,64	-0,07	0,74	
	Bloqueador	-1,0	5	-5,0	5,0			2	-2,0	2,0			0	0,0	0,0			13	-13,0	13,0			12	-12,0	12,0					
Total			8					2					11					34					25					80	80	
Peso			10%					3%					14%					43%					31%					100%	100%	

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Acesso permitido a entidades que apoiam o programa				Integração hierárquica adequada				Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas				Recursos financeiros suficientes				Regras de decisão adequadas				Indicadores						
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL					
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média
	Presente	Potenciador	1,0	15	15,0	15,0	0,84	0,79	5	5,0	5,0	1,00	1,00	21	21,0	21,0	0,73	0,73	4	4,0	4,0	0,90	0,80	35	35,0	35,0	0,82	0,73	0,81	0,76
Facilitador		0,5	3	1,5	1,5	0			0,0	0,0	6			3,0	3,0	1			0,5	0,5	11			5,5	5,5					
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	0,84	0,79	0	0,0	0,0	1,00	1,00	2	-1,0	1,0	0,73	0,73	0	0,0	0,0	0,90	0,80	2	-1,0	1,0	0,82	0,73	0,81	0,76	
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0			1	-1,0	1,0			0	0,0	0,0			0	0,0	0,0					
Total			19					5					30					5					48					107	107	
Peso			18%					5%					28%					5%					45%					100%	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.4. Responsáveis

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Comprometidos com a concretização dos objetivos					Tecnicamente preparados em Gestão e Política					Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média	
	Presente	Potenciador	1,0	4	4,0	4,0	0,67	0,67	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,67	0,67	
Facilitador		0,5	1	0,5	0,5	0			0,0	0,0						
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	0			0,0	0,0						
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	0			0,0	0,0						
Total			6						0						6	6
Peso			100%						0%						100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Comprometidos com a concretização dos objetivos					Tecnicamente preparados em Gestão e Política					Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média	
	Presente	Potenciador	1,0	5	5,0	5,0	0,33	0,78	1	1,0	1,0	0,33	0,33	0,33	0,67	
Facilitador		0,5	1	0,5	0,5	1			0,5	0,5						
Ausente	Inibidor	-0,5	1	-0,5	0,5	1			-0,5	0,5						
	Bloqueador	-1,0	2	-2,0	2,0	0			0,0	0,0						
Total			9						3						12	12
Peso			75%						25%						100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Comprometidos com a concretização dos objetivos					Tecnicamente preparados em Gestão e Política					Indicadores		
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL	GLOBAL	
				Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média	Magnitude Média	
	Presente	Potenciador	1,0	20	20,0	20,0	0,86	0,71	10	10,0	10,0	1,00	1,00	0,89	0,79	
Facilitador		0,5	8	4,0	4,0	0			0,0	0,0						
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0			0,0	0,0						
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0	0			0,0	0,0						
Total			28						10						38	38
Peso			74%						26%						100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.5. Grupos de interesses

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Formalização do apoio				Poder de decisão				Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	8	8,0	8,0	0,59	0,73	2	2,0	2,0	1,00	1,00	0,65	0,77
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	3	-1,5	1,5			0	0,0	0,0				
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			11					2					13	13
Peso			85%					15%					100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Formalização do apoio				Poder de decisão				Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	24	24,0	24,0	0,01	0,54	14	14,0	14,0	0,17	0,88	0,05	0,62
	Facilitador	0,5	17	8,5	8,5			1	0,5	0,5				
Ausente	Inibidor	-0,5	22	-11,0	11,0			2	-1,0	1,0				
	Bloqueador	-1,0	21	-21,0	21,0			9	-9,0	9,0				
Total			84					26					110	110
Peso			76%					24%					100%	100%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Formalização do apoio				Poder de decisão				Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	83	83,0	83,0	0,84	0,79	32	32,0	32,0	0,71	0,67	0,80	0,75
	Facilitador	0,5	20	10,0	10,0			10	5,0	5,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	2	-1,0	1,0			6	-3,0	3,0				
	Bloqueador	-1,0	2	-2,0	2,0			0	0,0	0,0				
Total			107					48					155	155
Peso			69%					31%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.3.6. Condições sócioeconómicas

Nacional	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Económicas				Sociais				Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	0	0,0	0,0	-0,75	0,50	0	0,0	0,0	0,00	0,00	-0,75	0,50
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	2	-1,0	1,0	-0,75	0,50	0	0,0	0,0	0,00	0,00	-0,75	0,50
	Bloqueador	-1,0	2	-2,0	2,0			0	0,0	0,0				
Total			4					0					4	4
Peso			100%					0%					100%	100%

CIMBAL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Económicas				Sociais				Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			0					0					0	0
Peso			0%					0%					0%	0%

CIMVDL	CATEGORIZAÇÃO DO FACTOR			Económicas				Sociais				Indicadores		
				Inputs			Indicadores		Inputs			Indicadores		GLOBAL
	Tipo de FSIC	TEICC	Escala	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Evidências	Valor Ponderado	Valor Absoluto	Presença Média*	Magnitude Média	Presença Média
Presente	Potenciador	1,0	0	0,0	0,0	0,00	0,00	0	0,0	0,0	-0,50	0,00	-0,50	0,00
	Facilitador	0,5	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Ausente	Inibidor	-0,5	0	0,0	0,0	0,00	0,00	1	-0,5	0,5	-0,50	0,00	-0,50	0,00
	Bloqueador	-1,0	0	0,0	0,0			0	0,0	0,0				
Total			0					1					1	1
Peso			0%					100%					100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.4. CÁLCULO DA PM E DA MM DA ETAPA AGENDA

3.2.4.1 Caso Nacional

Formação da Agenda e Formulação Solução Política				Caso Nacional					
				Número de Citações	Indicadores			Dimensão	
					Categoria		Peso do Factor	Presença Média	Magnitude Média
Dimensão	Código Dimensão	Categorias	Código Categoria	Presença Média	Magnitude Média				
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	A1.1	5	0,70	0,40	17%	0,53	0,41
		Estudos específicos	A1.2	8	0,81	0,63	28%		
		Feedback da ação política	A1.3	16	0,34	0,31	55%		
		Eventos, crises e símbolos	A1.4	0	0,00	0,00	0%		
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	13	0,92	0,85	9%	0,72	0,72
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	5	0,70	0,40	3%		
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	18	0,89	1,00	12%		
		Exequibilidade técnica	A2.4	39	0,91	0,87	26%		
		Compatibilidade com valores	A2.5	4	0,38	0,75	3%		
		Viabilidade Financeira	A2.6	17	0,47	0,65	11%		
		Recetividade Política	A2.7	23	0,72	0,70	15%		
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	28	0,71	0,43	18%		
		Restrições do Sistema	A2.9	5	-0,70	0,40	3%		
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	51	0,58	0,43	21%	0,26	0,39
		Mudanças governamentais	A3.2	19	0,03	0,21	8%		
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	139	0,25	0,36	58%		
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	32	-0,05	0,59	13%		
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	12	0,83	0,67	11%	0,58	0,70
		Acesso aos decisores	A4.2	26	0,23	0,69	25%		
		Recursos despendidos	A4.3	4	1,00	1,00	4%		
		Estratégias utilizadas	A4.4	63	0,64	0,70	60%		
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela de oportunidade	A5.1	211	0,47	0,56	100%	0,47	0,56
TOTAL				738	0,45	0,55	-	0,47	0,55

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.4.2. Caso CIMBAL

Formação da Agenda e Formulação Solução Política				Caso CIMBAL					
Dimensão	Código Dimensão	Categorias	Código Categoria	Número de Citações	Categoria		Peso do Factor	Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	A1.1	6	0,25	0,50	10%	0,31	0,51
		Estudos específicos	A1.2	7	0,21	0,57	12%		
		Feedback da ação política	A1.3	31	0,42	0,55	53%		
		Eventos, crises e símbolos	A1.4	15	0,17	0,40	25%		
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	14	0,43	0,43	5%	0,06	0,57
		Fluir de ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	36	-0,36	0,67	12%		
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	6	1,00	1,00	2%		
		Exequibilidade técnica	A2.4	27	0,43	0,74	9%		
		Compatibilidade com valores	A2.5	18	0,58	0,72	6%		
		Viabilidade Financeira	A2.6	30	-0,12	0,70	10%		
		Receptividade Política	A2.7	66	0,22	0,65	22%		
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	49	0,34	0,37	16%		
		Restrições do Sistema	A2.9	54	-0,57	0,37	18%		
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	39	0,33	0,33	13%	-0,07	0,50
		Mudanças governamentais	A3.2	1	-1,00	1,00	0%		
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	244	-0,12	0,52	84%		
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	6	-0,42	0,50	2%		
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	13	0,77	0,85	17%	0,24	0,80
		Acesso aos decisores	A4.2	23	-0,59	0,70	30%		
		Recursos despendidos	A4.3	12	0,54	0,92	16%		
		Estratégias utilizadas	A4.4	28	0,55	0,82	37%		
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela de oportunidade	A5.1	104	0,10	0,59	100%	0,10	0,59
TOTAL				829	0,05	0,56	-	0,05	0,56

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.4.3. Caso CIMVDL

Formação da Agenda e Formulação Solução Política				Caso CIMVDL					
				Número de Citações	Indicadores			Dimensão	
Dimensão	Código Dimensão	Categorias	Código Categoria		Categoria		Peso do Factor	Presença Média	Magnitude Média
					Presença Média	Magnitude Média			
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	AI.1	5	0,70	0,40	8%	0,88	0,78
		Estudos específicos	AI.2	11	0,91	0,82	17%		
		Feedback da ação política	AI.3	37	0,86	0,78	58%		
		Eventos, crises e símbolos	AI.4	11	0,95	0,91	17%		
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	16	0,88	0,88	8%	0,69	0,74
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	27	0,31	0,59	13%		
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	11	0,91	0,82	5%		
		Exequibilidade técnica	A2.4	36	0,96	0,92	18%		
		Compatibilidade com valores	A2.5	18	0,75	0,61	9%		
		Viabilidade Financeira	A2.6	19	0,89	0,79	9%		
		Recetividade Política	A2.7	42	0,86	0,86	21%		
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	18	0,64	0,72	9%		
		Restrições do Sistema	A2.9	14	-0,43	0,14	7%		
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	18	0,25	0,61	13%	0,56	0,52
		Mudanças governamentais	A3.2	8	0,44	0,38	6%		
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	96	0,56	0,45	67%		
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	21	0,90	0,81	15%		
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	17	0,91	0,94	30%	0,90	0,91
		Acesso aos decisores	A4.2	13	0,81	0,77	23%		
		Recursos despendidos	A4.3	4	1,00	1,00	7%		
		Estratégias utilizadas	A4.4	23	0,93	0,96	40%		
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela de oportunidade	A5.1	73	0,66	0,66	100%	0,66	0,66
TOTAL				538	0,70	0,70	-	0,70	0,70

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.4.4. Valor agregado dos 3 Casos

Formação da Agenda e Formulação Solução Política					GLOBAL				
					Número de Citações	Indicadores			Dimensão
Dimensão	Código Dimensão	Categorias	Código Categoria	Categoria		Peso do Factor	Presença Média	Magnitude Média	
				Presença Média					Magnitude Média
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	A1.1	16	0,53	0,44	11%	0,59	0,61
		Estudos específicos	A1.2	26	0,69	0,69	17%		
		Feedback da ação política	A1.3	84	0,60	0,61	55%		
		Eventos, crises e símbolos	A1.4	26	0,50	0,62	17%		
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	43		0,72	7%	0,36	0,66
		Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	68	-0,01	0,62	10%		
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	35	0,91	0,94	5%		
		Exequibilidade técnica	A2.4	102	0,80	0,85	16%		
		Compatibilidade com valores	A2.5	40	0,64	0,68	6%		
		Viabilidade Financeira	A2.6	66	0,33	0,71	10%		
		Recetividade Política	A2.7	131	0,51	0,73	20%		
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	95	0,51	0,45	15%		
		Restrições do Sistema	A2.9	73	-0,55	0,33	11%		
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	108	0,44	0,43	16%	0,18	0,47
		Mudanças governamentais	A3.2	28	0,11	0,29	4%		
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	479	0,12	0,46	71%		
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	59	0,25	0,66	9%		
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	42	0,85	0,83	18%	0,55	0,79
		Acesso aos decisores	A4.2	62	0,05	0,71	26%		
		Recursos despendidos	A4.3	20	0,73	0,95	8%		
		Estratégias utilizadas	A4.4	114	0,68	0,78	48%		
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela de oportunidade	A5.1	388	0,41	0,59	100%	0,41	0,59
TOTAL				2105	0,35	0,60	-	0,35	0,60

3.2.5. CÁLCULO DA PM E DA MM DA ETAPA DECISÃO

3.2.5.1. Caso Nacional

Tomada de Decisão sobre Solução a adotar				Caso Nacional					
Dimensão	Código da Dimensão	Categorias	Código da Categoria	Número de Citações	Categoria		Peso do Factor	Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média
					Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	2
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	2	1,00	1,00	13%		
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	11	1,00	1,00	73%		
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	4	0,75	0,50	8%	0,14	0,52
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	48	0,09	0,52	92%		
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	6	-0,25	0,50	25%	-0,21	0,75
		Informação de suporte à decisão	D3.2	9	0,33	1,00	38%		
		Pouca relevância da teoria	D3.3	0	0,00	0,00	0%		
		Financeiros	D3.4	9	-0,72	0,67	38%		
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	20	-0,35	0,40	33%	-0,03	0,33
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	21	0,02	0,29	35%		
		Idiosincrasia cultural	D4.3	3	-1,00	1,00	5%		
		Liderança	D4.4	16	0,47	0,19	27%		
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	52	0,59	0,37	50%	0,41	0,37
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	35	0,13	0,23	34%		
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	17	0,47	0,65	16%		
TOTAL				255	0,23	0,46	-	0,23	0,46

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.5.2. Caso CIMBAL

Tomada de Decisão sobre Solução a adotar				Caso CIMBAL					
Dimensão	Código da Dimensão	Categorias	Código da Categoria	Número de Citações	Indicadores				
					Categoria		Peso do Factor	Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	5	0,40	0,60	31%	-0,22	0,44
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	0	0,00	0,00	0%		
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	11	-0,50	0,36	69%		
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	3	0,33	1,00	10%	-0,47	0,40
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	27	-0,56	0,33	90%		
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	9	-0,61	0,67	9%	-0,72	0,80
		Informação de suporte à decisão	D3.2	50	-0,79	0,90	52%		
		Pouca relevância da teoria	D3.3	0	0,00	0,00	0%		
		Financeiros	D3.4	38	-0,64	0,71	39%		
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	77	-0,79	0,82	41%	-0,69	0,79
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	13	0,35	0,92	7%		
		Idiosincrasia cultural	D4.3	67	-0,69	0,67	35%		
		Liderança	D4.4	33	-0,88	0,94	17%		
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	8	-0,69	0,38	7%	-0,56	0,57
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	4	-0,38	0,25	4%		
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	96	-0,55	0,60	89%		
TOTAL				441	-0,63	0,70	-	-0,63	0,70

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.5.3. Caso CIMVDL

Tomada de Decisão sobre Solução a adotar				Caso CIMVDL					
Dimensão	Código da Dimensão	Categorias	Código da Categoria	Número de Citações	Categoria		Peso do Factor	Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	12	0,79	0,75	26%	0,89	0,83
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	0	0,00	0,00	0%		
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	35	0,93	0,86	74%		
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	0	0,00	0,00	0%	0,79	0,86
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	14	0,79	0,86	100%		
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	19	0,97	0,95	40%	0,87	0,96
		Informação de suporte à decisão	D3.2	19	0,71	0,95	40%		
		Pouca relevância da teoria	D3.3	0	0,00	0,00	0%		
		Financeiros	D3.4	9	1,00	1,00	19%		
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	4	0,38	0,25	8%	0,85	0,81
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	7	0,50	0,57	13%		
		Idiossincrasia cultural	D4.3	2	1,00	1,00	4%		
		Liderança	D4.4	39	0,95	0,90	75%		
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	15	0,53	0,60	28%	0,80	0,83
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	1	1,00	1,00	2%		
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	37	0,91	0,92	70%		
TOTAL				213	0,85	0,85	-	0,85	0,85

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.5.4. Valor agregado dos 3 Casos

Tomada de Decisão sobre Solução a adotar					3 CASOS				
Dimensão	Código da Dimensão	Categorias	Código da Categoria	Número de Citações	Indicadores			Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média	Peso do Factor	Presença Média	Magnitude Média
Objetivos	D1	Interligação com outros problemas	D1.1	19	0,68	0,68	24%	0,68	0,77
		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	D1.2	2	1,00	1,00	3%		
		Soluções Transversais a outros problemas	D1.3	57	0,67	0,79	73%		
Alternativas	D2	Poucas propostas e mais ou menos familiares	D2.1	7	0,57	0,71	7%	0,05	0,53
		Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	D2.2	89	0,01	0,52	93%		
Recursos	D3	Experiências anteriores	D3.1	34	0,34	0,79	20%	-0,20	0,84
		Informação de suporte à decisão	D3.2	78	-0,29	0,92	46%		
		Pouca relevância da teoria	D3.3	0	0,00	0,00	0%		
		Financeiros	D3.4	56	-0,39	0,75	33%		
Interação entre decisores	D4	Decisores com visões diferentes	D4.1	101	-0,66	0,71	33%	-0,30	0,71
		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	D4.2	41	0,21	0,54	14%		
		Idiosincrasia cultural	D4.3	72	-0,65	0,69	24%		
		Liderança	D4.4	88	0,18	0,78	29%		
Escolha da solução	D5	Processo de tentativa e erro	D5.1	75	0,44	0,41	28%	0,10	0,54
		Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	D5.2	40	0,10	0,25	15%		
		Consenso como um bom indicador de boa decisão	D5.3	150	-0,08	0,69	57%		
TOTAL				909	-0,04	0,67	-	-0,04	0,67

3.2.6. CÁLCULO DA PM E DA MM DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO

3.2.6.1. Caso Nacional

Implementação da Solução Política				Caso Nacional					
				Número de Citações	Indicadores				
Dimensão	Código	Categorias	Código		Categoria		Peso do Factor	Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média
Objetivos	I1	Claros	I1.1	5	0,90	0,80	83%	0,92	0,83
		Consistentes	I1.2	1	1,00	1,00	17%		
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	7	0,93	0,86	47%	0,93	0,87
		Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	I2.2	8	0,94	0,88	53%		
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	3	1,00	1,00	9%	0,27	0,82
		Integração hierárquica adequada	I3.2	1	1,00	1,00	3%		
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	I3.3	11	0,91	0,82	33%		
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	7	-0,64	0,86	21%		
		Regras de decisão adequadas	I3.5	11	-0,05	0,73	33%		
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	6	0,67	0,67	100%	0,67	0,67
		Técnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	0	0,00	0,00	0%		
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	11	0,59	0,73	85%	0,65	0,77
		Poder de decisão	I5.2	2	1,00	1,00	15%		
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	4	-0,75	0,50	100%	-0,75	0,50
		Sociais	I6.2	0	0,00	0,00	0%		
TOTAL				77	0,49	0,79	-	0,49	0,79

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.6.2. Caso CIMBAL

Implementação da Solução Política				Caso CIMBAL					
				Número de Citações	Indicadores				
					Categoria		Peso do Factor	Dimensão	
Dimensão	Código	Categorias	Código	Presença Média	Magnitude Média			Presença Média	Magnitude Média
Objetivos	I1	Claros	I1.1	2	0,25	0,50	67%	0,50	0,67
		Consistentes	I1.2	1	1,00	1,00	33%		
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	41	-0,12	0,66	79%	-0,23	0,69
		Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	I2.2	11	-0,64	0,82	21%		
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	8	-0,25	1,00	10%	-0,07	0,74
		Integração hierárquica adequada	I3.2	2	-1,00	1,00	3%		
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	I3.3	11	0,77	0,73	14%		
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	34	-0,01	0,74	43%		
		Regras de decisão adequadas	I3.5	25	-0,38	0,64	31%		
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	9	0,33	0,78	75%	0,33	0,67
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	3	0,33	0,33	25%		
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	84	0,01	0,54	76%	0,05	0,62
		Poder de decisão	I5.2	26	0,17	0,88	24%		
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	0	0,00	0,00	0%	0,00	0,00
		Sociais	I6.2	0	0,00	0,00	0%		
TOTAL				257	-0,03	0,67	-	-0,03	0,67

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.6.3. Caso CIMVDL

Implementação da Solução Política				Caso CIMVDL					
				Número de Citações	Indicadores		Peso do Factor	Dimensão	
					Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média
Dimensão	Código	Categorias	Código						
Objetivos	I1	Claros	I1.1	15	0,93	0,87	44%	0,90	0,85
		Consistentes	I1.2	19	0,87	0,84	56%		
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	55	0,85	0,82	83%	0,86	0,82
		Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	I2.2	11	0,91	0,82	17%		
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	19	0,84	0,79	18%	0,81	0,76
		Integração hierárquica adequada	I3.2	5	1,00	1,00	5%		
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	I3.3	30	0,73	0,73	28%		
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	5	0,90	0,80	5%		
		Regras de decisão adequadas	I3.5	48	0,82	0,73	45%		
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	28	0,86	0,71	74%	0,89	0,79
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	10	1,00	1,00	26%		
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	107	0,84	0,79	69%	0,80	0,75
		Poder de decisão	I5.2	48	0,71	0,67	31%		
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	0	0,00	0,00	0%	-0,50	0,00
		Sociais	I6.2	1	-0,50	0,00	100%		
TOTAL				401	0,83	0,78	-	0,83	0,78

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.6.4. Valor agregado dos 3 Casos

Implementação da Solução Política					3 CASOS				
					Número de Citações	Indicadores			
						Categoria		Peso do Factor	Dimensão
Dimensão	Código	Categorias	Código	Presença Média	Magnitude Média		Presença Média	Magnitude Média	
Objetivos	I1	Claros	I1.1	22	0,86	0,82	51%	0,87	0,84
		Consistentes	I1.2	21	0,88	0,86	49%		
Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	I2	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	I2.1	103	0,47	0,76	77%	0,44	0,77
		Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	I2.2	30	0,35	0,83	23%		
Estrutura Legalmente enquadrada	I3	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	I3.1	30	0,57	0,87	14%	0,41	0,76
		Integração hierárquica adequada	I3.2	8	0,50	1,00	4%		
		Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	I3.3	52	0,78	0,75	24%		
		Recursos financeiros suficientes	I3.4	46	-0,01	0,76	21%		
		Regras de decisão adequadas	I3.5	84	0,35	0,70	38%		
Responsáveis Competentes e Empenhados	I4	Comprometidos com a concretização dos objetivos	I4.1	43	0,72	0,72	77%	0,75	0,75
		Tecnicamente preparados em Gestão e Política	I4.2	13	0,85	0,85	23%		
Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	I5	Formalização do apoio	I5.1	202	0,48	0,68	73%	0,49	0,70
		Poder de decisão	I5.2	76	0,53	0,75	27%		
Mudanças nas condições sócio-económicas	I6	Económicas	I6.1	4	-0,75	0,50	80%	-0,70	0,40
		Sociais	I6.2	1	-0,50	0,00	20%		
TOTAL				735	0,49	0,74	-	0,49	0,74

3.2.7. ESTANDARDIZAÇÃO DO INDICADOR MM PARA A ESCALA [0,1]

De uma forma ainda mais fina os passos seguidos para o cálculo do indicador MM podem ser apresentados recorrendo à apresentação das fórmulas matemáticas adotadas e no final a um exemplo concreto:

MMi – Magnitude Média da Categoria i (no intervalo [0,5,1])

Ni – número de citações com magnitude alta na categoria i

Fi – percentagem de citações com magnitude alta na categoria i

$Fi = Ni/N$

IMi – Indicador de Magnitude da Categoria i (standardizado, no intervalo [0,1])

Primeiro, calculamos a MM da categoria através da média ponderada dos valores 1 e 0.5, tendo em conta o número de citações com magnitude alta e baixa na categoria.

$$MMi = [1 \times Ni + 0.5 \times (N - Ni)] / N$$

Dividindo por N, podemos simplesmente usar Fi:

$$MMi = 1 \times Fi + 0.5 \times (1 - Fi);$$

$$MMi = 1 \times Fi + 0.5 \times 1 - 0.5 \times Fi$$

$$MMi = 0.5 \times Fi + 0.5$$

Segundo, standardizamos a variável MMi, lembrando que quando pretendemos standardizar uma variável Y que está no intervalo [a,b] para o intervalo [0,1] temos de fazer a seguinte transformação:

$$(Y-a)/(b-a)$$

No nosso caso, temos a=0.5 e b=1. Logo, (b-a) = 0.5.

Então, para passarmos de MMi para IMi, ou seja, de Magnitude Média para o Indicador de Magnitude (no intervalo [0,1]), temos de fazer a seguinte transformação:

$$IMi = (MMi - 0.5) / 0.5$$

e uma vez que dividir por 0.5 é o mesmo que multiplicar por 2, teremos

$$IMi = 2 \times (MMi - 0.5)$$

$$IMi = 2 \times MMi - 1$$

Em resumo, multiplicamos a média ponderada dos valores de frequência e magnitude (1 ou 0.5) dos valores por 2 e subtraímos 1, para ficar no intervalo [0,1].

Vamos agora substituir MMi na expressão:

$$IMi = 2 \times MMi - 1$$

Lembremos a expressão para MMi:

$MMi = 0.5 \times Fi + 0.5$, pelo que, substituindo MMi na expressão de IMi, obtemos:

$$IMi = 2 \times (0.5 \times Fi + 0.5) - 1 = Fi + 1 - 1 = Fi$$

Concluimos então que $MMi = Fi$.

Ou seja, depois de standardizar MMi, criando uma nova variável no intervalo [0,1], temos a percentagem de valores com Magnitude Alta, isto é, a percentagem de Bloqueadores ou Potenciadores, classificação com score de -1 e de 1, respetivamente.

(i) Exemplo

Imaginemos uma categoria com 20 citações, 14 das quais de magnitude alta.

$$MM_i = (1 \times 14/20) + (0.5 \times 6/20) = 17/20 = 0.85 \text{ e } MM_i = 0.85, \text{ no intervalo } [0.5, 1]$$

Daqui resulta que:

$$IM_i = 2 \times 0.85 - 1 = 1.7 - 1 = 0.70$$

e

$$IM_i = 0.70, \text{ no intervalo } [0,1]$$

E, de facto, 70% é a percentagem de citações (que foram classificadas) com magnitude alta, no caso, 14 em 20.

3.2.8. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE DE CRITICIDADE (IC)

METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO ÍNDICE (COMPÓSITO) DE CRITICIDADE (IC)

Tal como já foi referido no corpo principal da tese, importa recordar que a criação de índices compósitos é uma das formas que os investigadores adotam para medir fenómenos complexos, quando um determinado conceito é influenciado ou depende de uma multitude de variáveis, as quais se procura agregar de forma tecnicamente correta, tendo em vista quantificar o conceito estudado, na ótica de que é mais fácil compreender, interpretar e fazer recomendações sobre algo que conseguimos medir, do que algo que permanece apenas no domínio da análise qualitativa, sem qualquer tipo de tradução numérica².

No campo dos índices compósitos, podemos destacar a criação do Índice de Desenvolvimento Humano, das Nações Unidas³ (HDI – Human Development Index), desenvolvido em 1990 pelos economistas Amartya Sen e Mahbub ul Haq, e que vem sendo adotado desde 1993 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) no seu relatório anual, como uma medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano", indo além do indicador mais básico e comum que é o PIB, para agregar outros aspetos relevantes para o desenvolvimento humano, no caso, a saúde e a educação.

A construção de um índice compósito, como a história da evolução do HDI atesta, é algo complexo e de modo algum mecânico, porque envolve considerações não apenas sofisticadas, mas com um necessário elemento de subjetividade sobre o fenómeno em estudo e sobre como melhor medi-lo, perante a existência de diferentes tipos de dados, nem sempre fiáveis ou facilmente tratáveis, exigindo trabalho árduo, e também uma certa dose de inspiração⁴.

A construção de um índice, seja ele mais simples ou mais complexo, exige o recurso a um conjunto de cálculos, que, pela sua própria especificidade, deverão estar bem suportados e ser claros e transparentes, para que não fiquem dúvidas sobre os princípios que estão na base do correspondente processo.

Sendo a coerência formal uma propriedade necessária, o modelo terá também de estar adaptado aos objetivos e intenções do investigador. Por mais subjetivo e informal que seja o referencial teórico, o modelo terá de reconhecer a natureza multidimensional do fenómeno a ser medido, bem como a especificação dos seus aspetos singulares e respetiva inter-relação⁵.

² O que nos remete para a famosa ideia, no mundo da gestão, de que “se não pode ser medido, não pode ser melhorado.”

³ “O índice de desenvolvimento humano (IDH) é uma medida sumária de alcance mediano dentro das dimensões-chave do desenvolvimento humano: uma vida longa e saudável, ser letrado e possuir um padrão de vida decente. O IDH é a média geométrica de índices normalizados para cada uma das três dimensões: uma vida longa e saudável, acesso a conhecimento e a um padrão de vida decente”. (Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update, p.2).

⁴ Como Saisana & Slatelli (2011, p.. 249) afirmam: “Fazer escolha conceptuais e metodológicas sérias para construir uma medida multidimensional é tanto uma arte como uma ciência.”

⁵ Citando Saisana & Slatelli (2011, p.. 250): “When building a model to describe a real-world phenomenon, formal coherence is a necessary property, yet not sufficient. The model in fact should fit the objectives and intentions of the

Independentemente de existirem várias abordagens possíveis na elaboração de índices compósitos, as recomendações vão no sentido de se explicitarem as diversas operações que conduziram à sua criação, pelo que passaremos a apresentar, seguidamente, a metodologia e forma de cálculo do Índice Criticidade.

(i) Metodologia na construção do Índice (compósito) de Criticidade

A Metodologia seguida para a construção do Índice de Criticidade obedeceu a uma sequência de passos, de acordo com o proposto no *Handbook on Construction of Composite Indicators*, OCDE (2008), e que são os seguintes:

- (i) Qual o referencial teórico subjacente?
- (ii) Que dados seleccionar?
- (iii) Como fazer o tratamento dos dados?
- (iv) O que fazer em resultado da análise multivariada?
- (v) Como normalizar os dados?
- (vi) Como ponderar e agregar os dados?
- (vii) Qual a sensibilidade do índice criado?
- (viii) Qual a relação do índice criado com outros indicadores?
- (ix) Como se decompõe o índice criado nos seus indicadores base?
- (x) Quais os resultados?

O **primeiro** passo é a escolha de um referencial teórico e de um objeto de análise claramente definido. Isto concretizou-se, no nosso estudo, na escolha e interpretação do Índice de Criticidade como querendo descrever a importância/criticidade dos elementos constitutivos dos modelos adotados para o sucesso em cada uma das três etapas.

Apesar de já o termos referenciado mais do que uma vez, pensamos ser útil reafirmar que o nosso objeto de análise, no âmbito da investigação em curso, passa por compreender o que contribui para o sucesso em cada uma das 3 etapas do ciclo de políticas públicas, dentro do referencial teórico adotado, na medida em que o sucesso em cada uma das etapas é condição *sine qua non* para o sucesso global, ou seja, a implementação efetiva e continuada dos PEpE no ensino obrigatório.

user, i.e., it must be the most appropriate tool for expressing the set of objectives that motivates the whole exercise. No matter how subjective and imprecise the theoretical framework is, it implies the recognition of the multidimensional nature of the phenomenon to be measured, and the effort of specifying the single aspects and their interrelation”.

Para o efeito, a escolha e interpretação do Índice de Criticidade pretende identificar a importância/criticidade dos elementos constitutivos dos modelos adotados para o sucesso em cada uma das três etapas.

O **segundo** passo é a seleção de dados para a construção do índice. Isto concretizou-se, no nosso modelo, na escolha de duas variáveis para construir o índice composto de criticidade: Contagem de Frequências e Magnitude Média. Estas variáveis foram escolhidas na medida em que se complementam, para caracterizar o objeto que se deseja medir, e também tendo em conta os dados disponíveis – no caso, o conteúdo das entrevistas e aquilo que é possível extrair delas.

É importante referir que, ao contrário de outros índices compostos, que agregam informação de diferentes “dimensões” (ou elementos) de um objeto de análise (por exemplo, no caso do HDI, as dimensões educação, saúde e nível de vida), no nosso caso o índice composto agrega informação de duas “características” (ou atributos) desse mesmo objeto de análise:

- o relevo, destaque, notoriedade, saliência, notabilidade da Categoria – medido pela estatística **Contagem de Frequências** (o número de citações);
- a magnitude ou impacto da Categoria – medido pelo **indicador Magnitude Média**.

Ainda que a análise de resultados seja feita nos capítulos 7 e 8, incluímos alguma informação para melhor compreender a construção deste Índice de Criticidade. As duas tabelas seguintes hierarquizam as 53 Categorias por Contagem de Frequências (ou número de citações).

Cada uma das tabelas têm 6 colunas, sendo construídas como um ranking das 53 Categorias do modelo teórico adotado como um todo (portanto, incluindo as 3 etapas). A primeira coluna dá a posição do ranking, a segunda coluna o código da categoria, a terceira coluna a descrição da categoria, a quarta coluna a Contagem de Frequências (com base na qual é construído o ranking), a quinta coluna a Magnitude Média da categoria e, finalmente, a sexta coluna a posição no ranking de Magnitude Média de cada categoria.

As tabelas permitem, deste modo, ver rapidamente quais as categorias com maior relevo/notoriedade, com base na posição no ranking por CF, permitindo também ver a posição no ranking por MM. Por exemplo, vemos que no Top 5 da Contagem de Frequências há três categorias da etapa Agenda, uma categoria da etapa Decisão e uma categoria da etapa Implementação. No Top 10 temos seis categorias da etapa Agenda, duas da etapa Decisão e duas da etapa Implementação.

Também verificamos que as categorias com contagens de frequências mais elevadas apresentam uma magnitude média moderada ou baixa. De facto as categorias presentes no Top 4 da Contagem de Frequências (A3.3, A5.1, I5.1 e D5.3) têm, por ordem decrescente, valores de magnitude média de 46%, 59%, 68% e 69%, todos eles abaixo da mediana da MM (71%), sendo as respetivas posições no ranking de MM de #44, #40, #34 e #32.

Tabela 3.2.8.1 – Valores dos Indicadores CF e MM para as 53 categorias, ordenadas pelo Ranking de CF (1/2)

Valores dos indicadores CF e MM para as 53 Categorias, ordenadas por Ranking por CF (1)

RANKING CF	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	RANK MM
1	A3.3	Posição das Instituições envolvidas	479	46%	44
2	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	388	59%	40
3	I5.1	Formalização do apoio	202	68%	34
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	150	69%	32
5	A2.7	Receptividade Política	131	73%	22
6	A4.4	Estratégias utilizadas	114	78%	16
7	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	108	43%	47
8	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	103	76%	18
9	A2.4	Equilíbrio técnico	102	85%	8
10	D4.1	Decisores com visões diferentes	101	71%	26
11	A2.8	Aceitação pela Comunidade	95	45%	45
12	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	89	52%	42
13	D4.4	Liderança	88	78%	15

RANKING CF	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	RANK MM
14	A1.3	Feedback da ação política	84	61%	39
15	I3.5	Regras de decisão adequadas	84	70%	29
16	D3.2	Informação de suporte à decisão	78	92%	5
17	I5.2	Poder de decisão	76	75%	19
18	D5.1	Processo de tentativa e erro	75	41%	48
19	A2.9	Restrições do Sistema	73	33%	49
20	D4.3	Idiosincrasia cultural	72	69%	30
21	A2.2	Fluir de Ideias no Interior das comunidades (primeval soup)	68	62%	37
22	A2.6	Viabilidade Financeira	66	71%	27
23	A4.2	Acesso aos decisores	62	71%	28
24	A3.4	Forças Políticas Organizadas	59	66%	36
25	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	57	79%	14
26	D3.4	Financeiros	56	75%	19

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2.8.1 – Valores dos Indicadores CF e MM para as 53 categorias, ordenadas pelo Ranking de CF (2/2)

Valores dos indicadores CF e MM para as 53 Categorias, ordenadas por Ranking por CF (2)

RANKING CF	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	RANK MM
27	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades e	52	75%	19
28	I3.4	Recursos financeiros suficientes	46	76%	17
29	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	43	72%	23
30	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	43	72%	23
31	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	42	83%	10
32	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	41	54%	41
33	A2.5	Compatibilidade com valores	40	68%	35
34	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	40	25%	51
35	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	35	94%	4
36	D3.1	Experiências anteriores	34	79%	13
37	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão	30	83%	10
38	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	30	87%	6
39	A3.2	Mudanças governamentais	28	29%	50

RANKING CF	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	RANK MM
40	A1.2	Estudos específicos	26	69%	31
41	A1.4	Eventos, crises e símbolos	26	62%	38
42	I1.1	Claros	22	82%	12
43	I1.2	Consistentes	21	86%	7
44	A4.3	Recursos despendidos	20	95%	3
45	D1.1	Interligação com outros problemas	19	68%	33
46	A1.1	Indicadores	16	44%	46
47	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	13	85%	9
48	I3.2	Integração hierárquica adequada	8	100%	1
49	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	7	71%	25
50	I6.1	Econômicas	4	50%	43
51	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%	1
52	I6.2	Sociais	1	0%	52
53	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	52

Fonte: Elaborado pelo autor

Como já referimos, a adoção destas duas variáveis na construção do IC resultou largamente do próprio processo de investigação e, nessa medida, tem uma justificação empírica, sendo que o justificativo teórico da adoção conjunta destas duas variáveis, em detrimento de adotar apenas a Contagem de Frequências, é bastante compreensível. De facto, em teoria, será desejável, para aferir a criticidade/importância de uma Categoria, ter em conta não apenas o seu relevo/destaque, refletido na CF, mas também uma medida que reflita a magnitude do seu impacto. Isso é caracterizado, no nosso modelo, pelo indicador Magnitude Média.

Acresce, como veremos em maior detalhe no ponto (iv), que, pelo facto de estas duas variáveis estarem muito pouco correlacionadas, cada uma delas acrescenta bastante informação à outra. Isto não era antecipável antes da nossa análise de conteúdo das entrevistas, nem mesmo depois da construção do indicador Presença Média; sendo que constitui, de facto, uma grande mais valia e um incentivo para a construção de um índice que considere ambas conjuntamente.

Para melhor entender o porquê de adotarmos estas duas medidas para o cálculo do índice compósito de criticidade, olhamos para a questão do que aconteceria se a medida de criticidade fosse apenas uma destas duas variáveis.

Se apenas déssemos destaque, na criação de um ranking de criticidade das diversas categorias em análise, aos valores obtidos por essas categorias em termos do indicador Magnitude Média, iríamos constatar que a categoria D1.2. apareceria em 1^o lugar, mesmo contendo apenas 2 citações, o que seria obviamente um absurdo.

Por outro lado, apenas olhar para a Contagem de Frequências, desconsiderando totalmente o indicador Magnitude Média, seria desadequado à obtenção de uma medida global de criticidade que se pretende tão rica quanto possível. Vejamos, por exemplo, as categorias A2.9 (Restrições ao Sistema) e D4.3 (Idiossincrasia Cultural). A primeira tem 73 citações e a segunda 72 citações. Se apenas olhássemos para a Contagem de Frequências, A2.9 (Restrições ao Sistema) teria uma posição no ranking superior à de D4.3 (Idiossincrasia Cultural), mais concretamente, e como vemos na primeira coluna da tabela, as posições 19^a e 20^a.

Contudo, olhando para a coluna MM, observamos que a Magnitude Média de A2.9 é de 33%, enquanto que a de D4.3 é de 69%. Ou seja, a primeira teve apenas 33% de citações cujo TEICC foi rotulado como sendo magnitude alta, enquanto que a segunda teve 69% de citações cujo TEICC foi rotulado como sendo de magnitude alta. Tendo ambas praticamente o mesmo relevo/destaque (dado que o número de citações é praticamente idêntico) e uma disparidade acentuada na Magnitude Média, seria desejável que num indicador de criticidade global a categoria D4.3 tivesse uma posição no ranking superior à de A2.9.

Poderíamos dar outros exemplos, que reforçariam o ponto acima feito – de que a criação de um indicador de criticidade beneficia claramente da inclusão da informação proveniente dos

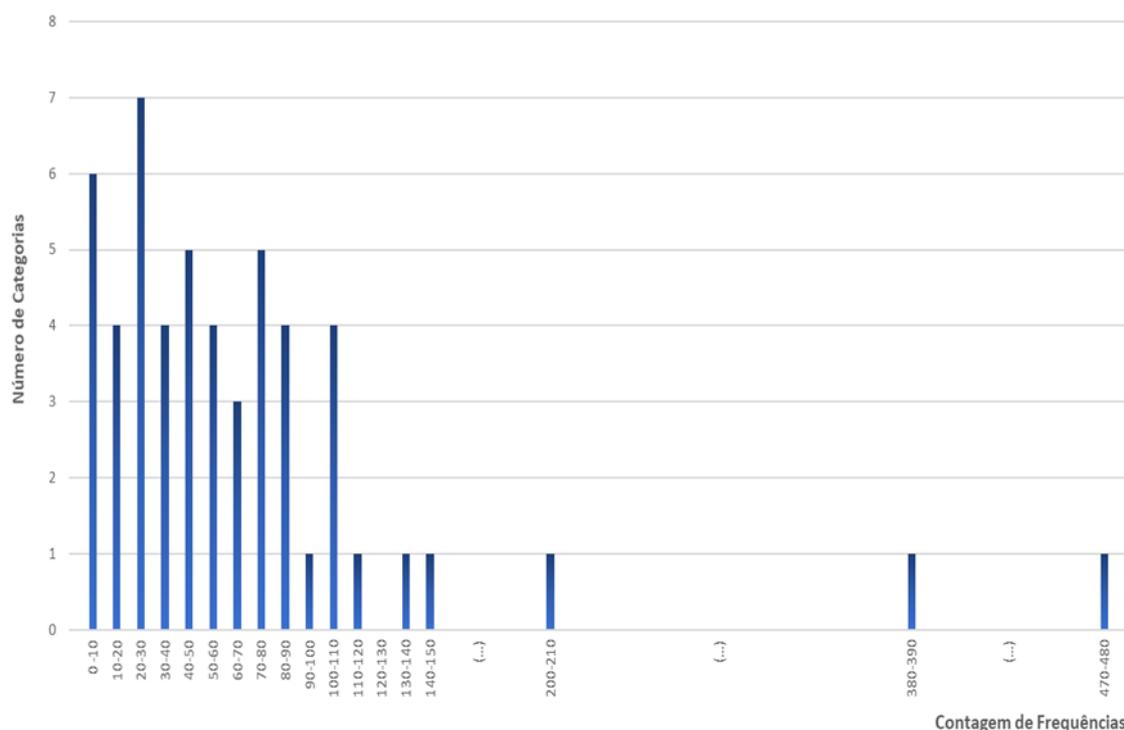
indicadores de frequências e de magnitude média. A secção que versa sobre a correlação fortalece esta conclusão.

O **terceiro passo**, na elaboração do índice de criticidade, diz respeito ao tratamento dos dados, nomeadamente, verificar se existem valores extremos, que se destaquem. Neste sentido, merece particular registo o facto de os valores extremos detetados na Contagem de Frequências não terem sido eliminados da nossa amostra, porque o objetivo não é obter uma estimativa da frequência média (isto é, o número médio de citações por categoria), mas antes usar o número de citações como um input crítico que caracteriza o relevo/destaque que os entrevistados deram às diferentes categorias.

Neste contexto, um número muito elevado de citações, que esteja claramente muito acima da média, simplesmente indica que a categoria a que diz respeito teve um destaque/relevo muito significativo no cômputo da amostra, tal o distinto número de citações que obteve – mas ocultar ou eliminar essa informação não teria sentido, e iria mesmo contra a base da análise de conteúdo, assente, antes de tudo, no número de citações.

Como é visível no histograma de Contagem de Frequências, a distribuição é enviesada à esquerda, com uma mediana inferior (52) à média (71). Existem 3 valores que se destacam como valores extremos, com frequência de 479, 388 e 202 – respetivamente, referentes às categorias A3.3, A5.1 e I5.1.

Quadro 3.2.8.1 - HISTOGRAMA – CONTAGEM DE FREQUÊNCIAS

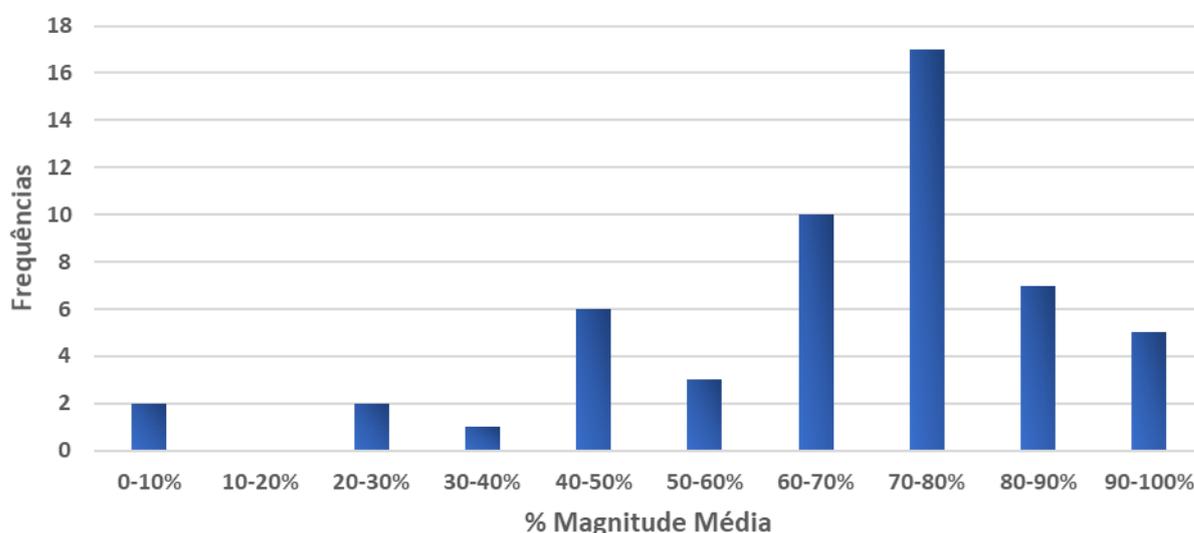


Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos igualmente constatar, que tendo por base os intervalos de amplitude 10, a moda está no intervalo [20, 30[, que inclui 7 categorias (em 53). A mediana, como já referido, é 52, sendo a média (aritmética) de 71. O facto de haver um número significativo de categorias em todos os intervalos até ao intervalo [100,110[torna ainda mais notáveis os três valores extremos destacados, dada a distância a que estão da massa de pontos.

Por sua vez, o histograma da Magnitude Média não revela a presença de valores extremos, conforme se pode verificar no seu histograma, tendo esta variável uma distribuição ligeiramente enviesada à direita, razão pela qual a mediana (71%) é superior à média (66%).

Quadro 3.2.8.2 - HISTOGRAMA – MAGNITUDE MÉDIA



Fonte: Elaborado pelo autor

Adotando classes com amplitude de 10%, vemos que a moda está na classe [70%,80%[, com 16 ocorrências, num total de 53. Sendo a mediana de 71%, isto significa que pelo menos 50% das categorias obtiveram um valor de magnitude média igual ou superior a 71%. Isto ilustra que a maioria das citações tiveram não apenas um valor de magnitude média superior ao valor médio da escala (0.5), mas superior a 0.71.

Existem 5 categorias na classe mais elevada, [90%,100%], como é visível na Tabela 3.2.8.2, que inclui o Top 10 das Categorias com Magnitude Média mais elevada:

Tabela 3.2.8.2 – Top 10 das categorias com Magnitude Média mais elevada

RANKING MM	CÓDIGO CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	8	100%
2	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%
3	A4.3	Recursos despendidos	20	95%
4	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	35	94%
5	D3.2	Informação de suporte à decisão	78	92%
6	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	30	87%
7	I1.2	Consistentes	21	86%
8	A2.4	Exequibilidade técnica	102	85%
9	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	13	85%
10	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	42	83%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observamos que, para a categoria A4.3 – Recursos Despendidos (pelo empreendedor de política), a MM é igual a 95%. Como nesta categoria foram incluídas 20 citações, isto significa que 19 delas (95% x 20) foram classificadas como tendo magnitude alta (ou seja, que obtiveram um valor de 1 ou de -1)⁶. De facto, esta categoria, tendo um número de citações razoável, ainda que não muito elevado, revelou-se, no decurso das entrevistas, como tendo um impacto muito significativo, quer no sucesso, quer no insucesso.

Mais concretamente, e consultando a Tabela correspondente ao Anexos 3.1.2.4.1.4, vemos que estas 20 citações se decompõem da seguinte forma:

- 4 no caso Nacional, todas com score de 1 na PM (e, portanto, score 1 na MM)
- 12 no caso CIMBAL, das quais:
 - 9 com score 1 na PM
 - 1 com score -0.5 na PM
 - 2 com score -1 na PM
- 4 no caso CIMVDL, todas com score de 1 na PM

⁶ Relembramos que a magnitude média, quando normalizada para o intervalo [0,1], nos dá a percentagem de citações dessa unidade de análise classificadas como sendo de magnitude alta (isto é, tendo um valor de 1 ou de -1). **Vide pág. XXX.**

Portanto, temos duas conclusões:

- 19 das citações tiveram score 1 ou -1 (na PM) e 1 citação teve score diferente de 1 e de -1, no caso CIMBAL;
- Das 19 citações que tiveram score 1 na MM, apenas 2 tiveram como origem um score de -1 na PM, todas elas no caso CIMBAL.

Ou seja, no caso CIMBAL, houve 11 citações que obtiveram 1 de MM, duas das quais obtiveram um score de -1 na PM. Como interpretar isto? O investigador atribuiu a cada uma destas citações, analisando o TEICC, uma magnitude alta, sendo que em duas dessas onze citações, o autor depreendeu que, tendo elas um impacto elevado, havia uma ausência do FSIC, isto é, que, na opinião dos entrevistados, os recursos eram “insuficientes” para o sucesso – ou seja, insuficientemente “presentes”, que é o mesmo que dizer “ausentes”⁷.

Atentemos ainda no exemplo da categoria A2.4 – Exequibilidade Técnica, com 102 citações e 85% de Magnitude Média. Depreendemos que, nesta categoria, das 102 citações a ela alocadas, 87 obtiveram classificação de magnitude elevada e 15 classificação de magnitude baixa.

Juntando os três casos estudados, a distribuição destas 102 citações é a seguinte:

- 87 com MM de 1
 - 83 classificadas como tendo um TEICC Potenciador
 - 4 classificadas como tendo um TEICC Bloqueador
- 15 com MM de 0.5
 - 10 classificadas como tendo um TEICC Facilitador
 - 5 classificadas como tendo um TEICC Inibidor

Para melhor compreensão, explicitamos o seguinte: quando uma citação é rotulada com um “P” isso é equivalente a dizer que o Tipo de Efeito Implícito nessa Citação já Codificada (o seu TEICC) foi classificado como sendo “Potenciador”. Portanto, “rotulamos” / “carimbamos” cada uma das citações, analisando o TEICC, à luz do FSIC.

Relembramos que nunca “classificamos” uma citação como “Inibidora”: aquilo que classificamos é o Tipo de Efeito Implícito na Citação Codificada (o TEICC). E fazemo-lo tendo como referência o Fator de Sucesso Inerente à Categoria (o FSIC).

⁷ Recordamos que a opção por uma escala com valores positivos e negativos tem que ver com a facilidade de leitura dos resultados. Poderíamos ter uma escala só com valores positivos, mas entendemos que a escala com valores negativos facilita a compreensão sobre a ausência ou presença dos FSIC – tendo sempre em mente que quando se classifica uma citação com um valor negativo de PM se está a dizer que houve “insuficiente presença, logo, ausência” do FSIC, tendo em conta aquilo que será necessário para o sucesso. Não quer dizer que o FSIC (por exemplo, recursos despendidos) não tenham existido, mas sim que existiram em quantidade insuficiente para o sucesso.

Na tabela seguinte decomponemos a distribuição global das citações pelos 3 casos, e observamos que em todos eles há uma preponderância notável da classificação (para o TEICC) de “P” revelando não só que esta categoria foi muito importante, mas esteve também presente em todos os três casos – o que se espelha de forma muito clara na frequência elevada da classificação “P” face às restantes.

Tabela 3.2.8.3 – Decomposição das citações por TEICC/Score para A2.4 – Exequibilidade Técnica

A2.4 – Exequibilidade Técnica						
FSIC	TEICC	Score	Nacional	CIMBAL	CIMVDL	Global
Presente	P	1.0	34	16	33	83
	F	0.5	4	3	3	10
Ausente	I	-0.5	1	4	0	5
	B	-1.0	0	4	0	4

Fonte: Elaborado pelo autor

É de notar ainda que no caso CIMBAL existem 4 citações rotuladas/carimbadas com um “B”, a par de 16 rotuladas/carimbadas com um “P”, o que revela que, ainda que o “P” seja preponderante, existirem citações que indicavam “ausência” do FSIC⁸.

Na tabela abaixo incluímos as 2 categorias da classe mais baixa, [0%,10% [. Ambas têm MM = 0. Isto implicará que ambas terão um Índice de Magnitude Média de 0 e, por extensão, um Índice de Criticidade de 0, dado que este é a média geométrica do IMM com o IF.

Tabela 3.2.8.4 – Ilustração das categorias com MM =0

RANKING MM	CÓDIGO CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	RANK MM
52	I6.2	Sociais	1	0%	52
53	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	52

Fonte: Elaborado pelo autor

Por exemplo, é digno de registo que a categoria D3.3 – Pouca Relevância da Teoria tenha 0 citações. Isto deve ser lido como reforçando a ideia de que a implementação de PEpE ainda não tem sido alvo de estudo suficiente, o que se reflete na inexistência (e, portanto, necessariamente irrelevância...) de teorias sobre o tema. Caso existissem boas práticas, um estudo mais aprofundado, benchmarks, etc, certamente que os mesmos teriam estado presentes no processo de decisão relacionado com a implementação nos três casos estudados.

⁸ Concretizando, o facto de existirem 4 citações rotuladas como bloqueadoras não quer dizer que o processo esteve bloqueado, mas que houve 4 citações que se considerou terem implícito (ou até mesmo explícito) um efeito bloqueador para o sucesso na etapa agenda. Tal como do lado oposto 16 citações rotuladas como potenciadoras refletem a existência de 16 citações que foram classificadas como tendo em si conteúdo que indica ter existido um efeito potenciador para o sucesso na etapa agenda.

O **quarto** passo requer uma análise estatística sobre os dados a incluir. No nosso caso, tendo o índice compósito apenas duas variáveis, importa fazer uma análise de correlação entre as mesmas. A tabela seguinte inclui o coeficiente de correlação entre as variáveis CF e MM, na sua unidade de medida original, mas também calculámos o coeficiente de correlação usando os rankings de ambas.

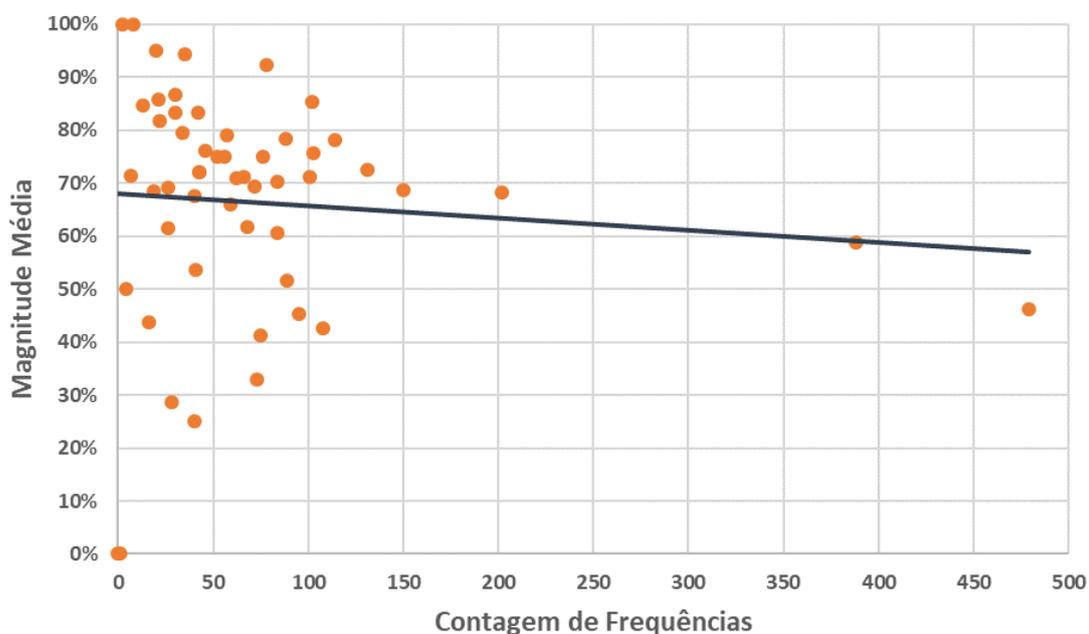
Tabela 3.2.8.5 – Ilustração da Correlação entre as variáveis CF e MM

Coeficiente Correlação	Rank	
	MM	MM
CF	-0,09	-0,22
Rank CF	0,03	-0,14

Fonte: Elaborado pelo autor

Vemos que a correlação entre as variáveis CF e MM, nas suas unidades originais (unidades e percentagem, respetivamente) é de -0,09. Este valor de correlação é ligeiramente negativo, mas muito próximo de zero, indicando que as variáveis estão pouco correlacionadas, tendo uma ligeira correlação negativa como é visível no gráfico seguinte.

Gráfico 3.2.8.1 – Ilustração da Correlação entre as variáveis CF e MM



Fonte: Elaborado pelo autor

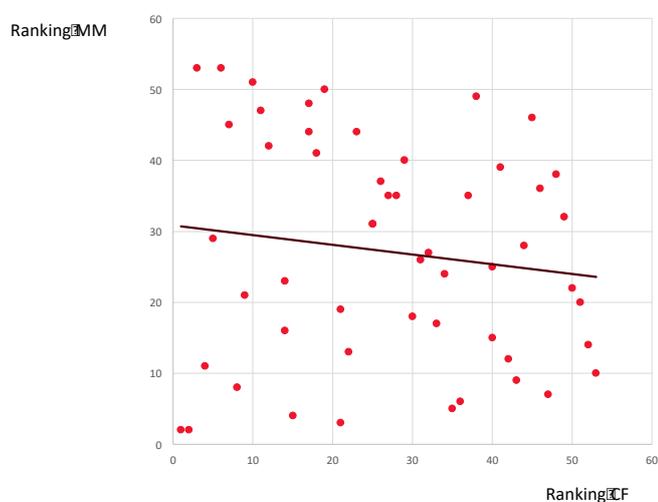
Como resulta claro do gráfico acima, vemos uma grande nuvem de pontos à esquerda do gráfico (para valores de Contagem de Frequências sensivelmente inferiores a 150), sem que haja grande correlação, positiva ou negativa, sendo que ela é globalmente ligeiramente negativa. Existem,

como também é visível, 3 valores que se destacam como valores extremos, na Contagem de Frequências, de que já falámos.

Como estamos na presença de valores extremos na variável Contagem de Frequências, para mitigar este efeito, podemos calcular a correlação entre os rankings das duas variáveis. Esta correlação é negativa e um pouco mais forte, de -0.14.

Gráfico 3.2.8.2 – Ilustração da Correlação entre os rankings das variáveis CF e MM

Correlação de -0,14 entre Ranking CF e Ranking MM



Programa de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais



13

Fonte: Elaborado pelo autor

O valor para a correlação entre os rankings de CF e MM de -0.14 indica uma correlação negativa e torna, como já firmámos, a inclusão de ambas as variáveis num indicador global de criticidade absolutamente crítica.

Esta correlação negativa é apreensível também através de uma leitura, ainda que breve, das tabelas seguintes, que ordenam as categorias por, respetivamente, ranking de CF e por ranking de MM. Nelas, podemos constatar que as categorias com magnitude média mais elevada (superior a 95%) têm uma contagem de frequências relativamente baixa ou muito baixa. A referida correlação é ilustrada na Tabela 3.2.8.1 e 3.2.8.2 anteriormente apresentadas.

Por sua vez, nas Tabelas seguintes que refletem o Ranking, por ordem decrescente da Magnitude Média, podemos constatar que as categorias no Top 4 da MM (I3.2, D1.2, A4.3 e

A2.3) têm um número de citações, por ordem decrescente (de MM) de 8, 2, 20 e 35, todos eles abaixo da mediana da CF (52), sendo as respetivas posições no ranking de CF de #48, #51, #44 e #35. Merece igualmente destaque o facto de, no Top 10 de MM, apenas 2 categorias terem valores de contagem de frequências acima da mediana; no Top 10 da contagem de frequências, apenas 5 categorias têm um valor de MM superior à correspondente mediana.

Tabela 3.2.8.6 – Ranking por ordem decrescente de MM (1/2)

RK MM	Código	Categorias	MM	CF	RK CF
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	100%	8	48
1	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	100%	2	51
3	A4.3	Recursos despendidos	95%	20	44
4	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	94%	35	35
5	D3.2	Informação de suporte à decisão	92%	78	16
6	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	87%	30	37
7	I1.2	Consistentes	86%	21	43
8	A2.4	Exequibilidade técnica	85%	102	9
9	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	85%	13	47
10	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	83%	42	31
10	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	83%	30	37
12	I1.1	Claros	82%	22	42
13	D3.1	Experiências anteriores	79%	34	36
14	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	79%	57	25
15	D4.4	Liderança	78%	88	13
16	A4.4	Estratégias utilizadas	78%	114	6
17	I3.4	Recursos financeiros suficientes	76%	46	28
18	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	76%	103	8
19	I5.2	Poder de decisão	75%	76	17
19	D3.4	Financeiros	75%	56	26
19	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	75%	52	27
22	A2.7	Recetividade Política	73%	131	5
23	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	72%	43	29
23	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	72%	43	29
25	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	71%	7	49
26	D4.1	Decisores com visões diferentes	71%	101	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2.8.6 – Ranking por ordem decrescente de MM (2/2)

RK MM	Código	Categorias	MM	CF	RK CF
27	A2.6	Viabilidade Financeira	71%	66	22
28	A4.2	Acesso aos decisores	71%	62	23
29	I3.5	Regras de decisão adequadas	70%	84	14
30	D4.3	Idiosincrasia cultural	69%	72	20
31	A1.2	Estudos específicos	69%	26	40
32	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	69%	150	4
33	D1.1	Interligação com outros problemas	68%	19	45
34	I5.1	Formalização do apoio	68%	202	3
35	A2.5	Compatibilidade com valores	68%	40	33
36	A3.4	Forças Políticas Organizadas	66%	59	24
37	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	62%	68	21
38	A1.4	Eventos, crises e símbolos	62%	26	40
39	A1.3	Feedback da ação política	61%	84	14
40	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	59%	388	2
41	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	54%	41	32
42	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	52%	89	12
43	I6.1	Económicas	50%	4	50
44	A3.3	Posição das instituições envolvidas	46%	479	1
45	A2.8	Aceitação pela Comunidade	45%	95	11
46	A1.1	Indicadores	44%	16	46
47	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	43%	108	7
48	D5.1	Processo de tentativa e erro	41%	75	18
49	A2.9	Restrições do Sistema	33%	73	19
50	A3.2	Mudanças governamentais	29%	28	39
51	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	25%	40	33
52	I6.2	Sociais	0%	1	52
52	D3.3	Pouca relevância da teoria	0%	0	53

Fonte: Elaborado pelo autor

Estes exemplos são assim elucidativos de como as variáveis, magnitude média e contagem de frequências estão pouco dependentes uma da outra e ligeiramente negativamente correlacionadas, justificando a sua inclusão num indicador de criticidade, que beneficia da riqueza de informação que cada uma traz. O facto de a correlação entre MM e CF ser negativa, mas pequena, significa, como já referimos, que as variáveis transmitem informação diferente, daí o valor de usar ambas na construção de um indicador de criticidade. Caso estivessemos na presença de indicadores com uma correlação bastante (mais) forte positiva ou negativa, o valor adicional de cada um deles não seria tão grande.

O **quinto** passo diz respeito à normalização dos dados. A agregação da informação proveniente dos indicadores de contagem de frequências e magnitude média num índice composto terá de

pressupor, previamente, a normalização dos valores constantes desses dois indicadores. A opção por criar um índice é natural, uma vez que as duas variáveis têm unidades de medida diferentes (percentagem, entre 0% e 100%, para Magnitude Média; e unidades, de 0 a 479, para Contagem de Frequências), pelo que nunca poderiam ser agregadas diretamente, sem antes normalizar os dados⁹. No nosso modelo, optámos por criar um índice, tendo por isso de escolher um ponto de referência, que constitua a sua “Base 100”.

Como normalizar a variável Contagem de Frequências? Devido à forte presença de valores extremos na variável CF, a escolha para a Base 100 deverá recair sobre um valor central, pois, se a opção fosse por um valor extremo, os valores do índice fora da vizinhança desse extremo seriam muito influenciados por esse valor extremo. No caso, a Contagem de Frequências tem como valor máximo 479 e como mediana 52, o que significa que o rácio entre ambas é de 9,21- um valor extremamente elevado.

Assim, se escolhêssemos como Base 100 o valor máximo da amostra (479), isso levaria, conforme se pode ver pela tabela seguinte, a que logo na posição #5, num conjunto de 53 categorias, tivéssemos um valor de 27 para o índice (revelando que a categoria com posição 5ª no ranking tem um valor de CF 73% inferior ao valor máximo da amostra, cujo índice seria, por construção, 100).

⁹ The individual variables underlying a composite indicator are often expressed in different measurement units. For example, unemployment can be measured in number of persons, health in number of diseases, survey data in high, medium, low, or important, not important. Before aggregation, variables need to be rendered comparable. There are several normalization methods and practitioners should take into account data properties, as well as the objectives of the composite indicator, when choosing a suitable method, (Saisana & Slatelli (2011, p. 250). De acordo com estas académicas, existem vários métodos que permitem a realização da referida normalização, competindo ao investigador, perante a propriedade dos dados, bem como os objetivos pretendidos com o índice a elaborar, escolher o método mais adequado.

Tabela 3.2.8.7 – Ranking por ordem decrescente de CF tendo como Base 100 o valor máximo

RANK MM	Código	Categorias	CF	MM	Índice MM MDN=100
1	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%	140
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	8	100%	140
3	A4.3	Recursos despendidos	20	95%	133
4	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	35	94%	132
5	D3.2	Informação de suporte à decisão	78	92%	130
6	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	30	87%	122
7	I1.2	Consistentes	21	86%	120
8	A2.4	Exequibilidade técnica	102	85%	120
9	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	13	85%	119
10	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	42	83%	117
10	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	30	83%	117
12	I1.1	Claros	22	82%	115
13	D3.1	Experiências anteriores	34	79%	112
14	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	57	79%	111
15	D4.4	Liderança	88	78%	110
16	A4.4	Estratégias utilizadas	114	78%	110
17	I3.4	Recursos financeiros suficientes	46	76%	107
18	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	103	76%	106
19	I5.2	Poder de decisão	76	75%	105
19	D3.4	Financeiros	56	75%	105
19	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	52	75%	105
22	A2.7	Recetividade Política	131	73%	102
23	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	43	72%	101
23	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	43	72%	101
25	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	7	71%	100
26	D4.1	Decisores com visões diferentes	101	71%	100
27	A2.6	Viabilidade Financeira	66	71%	100
28	A4.2	Acesso aos decisores	62	71%	100
29	I3.5	Regras de decisão adequadas	84	70%	99
30	D4.3	Idiosincrasia cultural	72	69%	98
31	A1.2	Estudos específicos	26	69%	97
32	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	150	69%	96
33	D1.1	Interligação com outros problemas	19	68%	96
34	I5.1	Formalização do apoio	202	68%	96
35	A2.5	Compatibilidade com valores	40	68%	95
36	A3.4	Forças Políticas Organizadas	59	66%	93
37	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	68	62%	87
38	A1.4	Eventos, crises e símbolos	26	62%	86
39	A1.3	Feedback da ação política	84	61%	85
40	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	388	59%	83
41	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	41	54%	75
42	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	89	52%	73
43	I6.1	Económicas	4	50%	70
44	A3.3	Posição das instituições envolvidas	479	46%	65
45	A2.8	Aceitação pela Comunidade	95	45%	64
46	A1.1	Indicadores	16	44%	61
47	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	108	43%	60
48	D5.1	Processo de tentativa e erro	75	41%	58
49	A2.9	Restrições do Sistema	73	33%	46
50	A3.2	Mudanças governamentais	28	29%	40
51	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	40	25%	35
52	I6.2	Sociais	1	0%	0
52	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores constantes desta tabela do ranking de CF dão-nos alguns exemplos de como a opção por um valor de referência extremo, como é o caso do máximo da amostra, levaria a distorções significativas e não desejáveis. Nomeadamente, isso significaria que, no cálculo da média entre os dois índices (MM e CF), a Contagem de Frequências acabaria minorizada/desfavorecida, já que quase todos os valores do índice de CF seriam muito baixos.

Isto implicaria que, não obstante formalmente ambos os índices parciais tivessem 50% de ponderação para o cálculo do Índice de Criticidade, na substância, o Índice de Frequências acabaria por ter muita pouca influência no cálculo final, dados os valores extremamente baixos do mesmo, à exceção do top 2 desse índice (que possui valores de 100 e 81).

Desta forma, devemos optar por um valor central sendo a mediana mais imune à presença de valores extremos do que a média, ela é a escolha mais adequada para o ponto de referência do índice, isto é, para Base 100. Como se pode visualizar na tabela seguinte, os valores extremos são naturalmente muito elevados, mas os valores seguintes estão mais próximos da mediana e constituem assim um input mais desejável para o cálculo do índice composto proposto.

Tabela 3.2.8.8 – Ranking por ordem decrescente de CF tendo como Base 100 o valor central

RANK CF	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	Índice CF (MDN=100)	RANK CF	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	MM	Índice CF (MDN=100)
1	A3.3	Posição das instituições envolvidas	479	46%	921	27	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades e	52	75%	100
2	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	388	59%	746	28	I3.4	Recursos financeiros suficientes	46	76%	88
3	I5.1	Formalização do apoio	202	68%	388	29	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	43	72%	83
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	150	69%	288	30	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	43	72%	83
5	A2.7	Recatidade Política	131	73%	252	31	A4.1	Quem (atores) visíveis / não visíveis	42	83%	81
6	A4.4	Estratégias utilizadas	114	78%	219	32	D4.2	Inexistência, previsão, de objetivos claros por parte dos decisores	41	54%	79
7	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	108	43%	208	33	A2.5	Compatibilidade de com valores	40	68%	77
8	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	103	76%	198	34	D5.2	Maior preocupação com mitigação do problema que resultados a atingir	40	25%	77
9	A2.4	Equilibrabilidade técnica	102	85%	196	35	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	35	94%	67
10	D4.1	Decisores com visões diferentes	101	71%	194	36	D3.1	Experiências anteriores	34	79%	65
11	A2.8	Aceleração pela Comunidade	95	45%	183	37	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	30	83%	58
12	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	89	52%	171	38	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiem o programa	30	87%	58
13	D4.4	Liderança	88	78%	169	39	A3.2	Mudanças governamentais	28	29%	54
14	A1.3	Feedback da ação política	84	61%	162	40	A1.2	Estudos e específicos	26	69%	50
15	I3.5	Regras de decisão adequadas	84	70%	162	41	A1.4	Eventos, crises e símbolos	26	62%	50
16	D3.2	Informação de suporte à decisão	78	92%	150	42	I1.1	Claros	22	82%	42
17	I5.2	Poder de decisão	76	75%	146	43	I1.2	Consistentes	21	86%	40
18	D5.1	Processo de tentativa e erro	75	41%	144	44	A4.3	Recursos despendidos	20	95%	38
19	A2.9	Restrições do Sistema	73	33%	140	45	D1.1	Interligação com outros problemas	19	68%	37
20	D4.3	Idiosincrasia cultural	72	69%	138	46	A1.1	Indicadores	16	44%	31
21	A2.2	Fluir de ideias no interior das comunidades (primeira/soup)	68	62%	131	47	I4.2	Técnicamente preparados em Gestão e Política	13	85%	25
22	A2.6	Viabilidade Financeira	66	71%	127	48	I3.2	Integração hierárquica adequada	8	100%	15
23	A4.2	Acesso aos decisores	62	71%	119	49	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	7	71%	13
24	A3.4	Forças Políticas Organizadas	59	66%	113	50	I6.1	Económicas	4	50%	8
25	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	57	79%	110	51	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%	4
26	D3.4	Financeiros	56	75%	108	52	I6.2	Sociais	1	0%	2
						53	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Olhando para a categoria na 5ª posição, neste caso o seu Índice de Frequências seria de 252 (por ser 2,52 maior que o valor da mediana). Isto ilustra como, no cálculo do Índice de Criticidade, o Índice de Frequências acabará por ter uma influência maior¹⁰.

Isto é desejável, dado que quanto menor o grau de subjetividade de um indicador, maior deverá ser a sua influência – no sentido de o ranking final ser mais próximo do mesmo. No nosso caso, o indicador Contagem de Frequências tem um grau menor de subjetividade do que o indicador Magnitude Média, pelo que é desejável que no cálculo do Índice de Criticidade o primeiro acabe por ter uma influência maior, o que acontece, como se vê nos rankings de IF e IC, conforme se poderá ver nas Tabelas correspondentes ao Índice de Criticidade, que apresentaremos posteriormente.

Como referido no capítulo 6, o indicador Magnitude Média está já normalizado entre 0 e 1 (ou entre 0% e 100%), pelo que já constitui, tal como está, um índice.

Por uma questão de compatibilidade na agregação, mas também de facilidade na interpretação, também a variável Magnitude Média foi transformada num novo índice, escolhendo como Base 100 a sua mediana. Não faria sentido construir um índice composto em que um dos índices parciais tivesse como base 100 o valor máximo e outro como base 100 o valor da mediana.

Assim, ambos deverão ter como base 100 o mesmo ponto de referência na respetiva distribuição. Em suma, temos dois índices de Base 100, em que o valor de 100 é a mediana em cada uma das variáveis.

O índice de magnitude média é obtido realizando o quociente entre os dados de origem e o valor a que corresponde a Base 100 – no caso, a mediana da Magnitude Média, que é 71%, no caso ilustrado a título de exemplo. Deste modo, a Base 100 torna-se um ponto de referência a partir do qual se interpreta o valor do índice. Se uma categoria no índice tem o valor de 122%, quer dizer que está 22% acima do valor de referência. Se tiver um valor de 46%, quer dizer que está 54% abaixo do valor de referência, conforme se pode verificar na Tabela seguinte:

¹⁰ Isso é, aliás, notório quando se compara o ranking do IF e do IC: são muito mais próximos do que o IMM e o IC, como é visível nas Tabelas correspondentes ao Índice de Criticidade.

Tabela 3.2.8.9 – Ilustração do cálculo do Índice de Magnitude Média

RANK MM	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	Índice MM MDN-100	RANK MM	CÓD CAT	CATEGORIA (CAT)	CF	Índice MM MDN-100
1	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	140	27	A2.6	Viabilidade Financeira	66	100
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	8	140	28	A4.2	Acesso aos decisores	62	100
3	A4.3	Recursos despendidos	20	133	29	I3.5	Regras de decisão adequadas	84	99
4	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	35	132	30	D4.3	Idiosincrasia cultural	72	98
5	D3.2	Informação de suporte à decisão	78	130	31	A1.2	Estudos específicos	26	97
6	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	30	122	32	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	150	96
7	I1.2	Consistentes	21	120	33	D1.1	Interligação com outros problemas	19	96
8	A2.4	Exequibilidade técnica	102	120	34	I5.1	Formalização do apoio	202	96
9	I4.2	Técnicamente preparados em Gestão e Política	13	119	35	A2.5	Compatibilidade com valores	40	95
10	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	30	117	36	A3.4	Forças Políticas Organizadas	59	93
10	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	42	117	37	A2.2	Fluir de ideias no interior das comunidades (primeval soup)	68	87
12	I1.1	Claros	22	115	38	A1.4	Eventos, crises e símbolos	26	86
13	D3.1	Experiências anteriores	34	112	39	A1.3	Feedback da ação política	84	85
14	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	57	111	40	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	388	83
15	D4.4	Liderança	88	110	41	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	41	75
16	A4.4	Estratégias utilizadas	114	110	42	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	89	73
17	I3.4	Recursos financeiros suficientes	46	107	43	I6.1	Económicas	4	70
18	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	103	106	44	A3.3	Posição das instituições envolvidas	479	65
19	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades e	52	105	45	A2.8	Aceitação pela Comunidade	95	64
19	D3.4	Financeiros	56	105	46	A1.1	Indicadores	16	61
19	I5.2	Poder de decisão	76	105	47	A3.1	Sentimento supranacional / nacional / regional	108	60
22	A2.7	Recetividade Política	131	102	48	D5.1	Processo de tentativa e erro	75	58
23	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	43	101	49	A2.9	Restrições do Sistema	73	46
23	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	43	101	50	A3.2	Mudanças governamentais	28	40
25	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	7	100	51	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	40	35
26	D4.1	Decisores com visões diferentes	101	100	52	I6.2	Sociais	1	0
					52	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0

Fonte: Elaborado pelo Autor

O **sexto** passo concerne à forma de ponderação e agregação dos dados. De facto, a normalização atrás descrita, tornou-se necessário adotar um método de ponderação adequado à agregação destes dois indicadores na elaboração do Índice de Criticidade.

A este propósito, citamos Saisana & Slatelli (2011):

“Combinar a informação com indicadores subjacentes requer que se decida um método ajustado de pesagem e de um regime de agregação para serem aplicados. Pesagem implica uma avaliação subjetiva, o que é particularmente sensível no caso de fenómenos complexos, inter-relacionados e multidimensionais. O leque de métodos de pesagem é bastante vasto e incrementa-se com a criatividade de quem os põe em prática. Idealmente, os pesos devem refletir a importância de cada indicador para a composição mais vasta. A maioria dos indicadores compostos baseia-se em pesagem por igual, onde todas as variáveis normalizadas têm o mesmo peso.”

No nosso caso, e uma vez que não se possuía uma base teórica sólida que suportasse a atribuição do correspondente fator de ponderação, tivemos presente a variante do Princípio da razão não suficiente de Laplace, segundo o qual se aconselha que, na ausência de uma razão suficiente para precisar em quanto um indicador é “mais importante” do que um outro qualquer, seja atribuída a mesma ponderação a cada um dos indicadores, ou seja, no nosso caso, em que há apenas dois, 50% a cada um.¹¹

¹¹ Refira-se, a título elucidativo, que o INE – Instituto Nacional de Estatísticas recorre ao mesmo princípio da razão não suficiente de Laplace na escolha da ponderação de dados, na elaboração do Índice de Bem Estar: “Ao nível de

Definido que foi o critério de ponderação a seguir e após ter sido realizada a correspondente normalização das variáveis – indicador de contagem de frequências e de magnitude média-constitutivas do índice Criticidade, tornou-se necessário proceder à operação de agregação dessas mesmas variáveis em termos do correspondente índice composto¹².

Para o efeito, a literatura, entre outros métodos, faz referência à média aritmética ou em alternativa a média geométrica. Face à grande dispersão, em ambos os indicadores, das variáveis da amostra e à presença de fortes valores extremos, no que concerne ao indicador de frequência, tornou-se evidente que a adoção da média geométrica dos valores dos dois indicadores se tornava mais adequada na medida em que, se assim não fosse, os valores obtidos, com base no cálculo da média aritmética, seriam muito influenciados pelos citados valores extremos, com valores mais elevados, mas (porque) mais distorcidos^{13/14}.

O sétimo passo não é aplicável ao nosso modelo, na medida em que, tendo o índice composto apenas duas variáveis, sendo elas duas características do objeto em análise, e não, como no caso do HDI e da maioria dos índices compostos, de dimensões contributoras para o objeto de estudo, a análise de sensibilidade e incerteza seria um exercício um pouco forçado, senão mesmo sem sentido. Estaria também fora do objetivo subjacente à criação do Índice de Criticidade – o de oferecer uma ferramenta de análise com o intuito de hierarquizar os elementos constitutivos do modelo quanto à sua criticidade, independentemente de num caso particular terem estado mais ou menos presentes, e ajudar a uma mais eficaz implementação futura de programas similares. As análises propostas teriam valor acrescentado se estivessemos, não só na presença de um maior número de variáveis, mas sobretudo se elas fossem de facto dimensões contributoras para o objeto em análise, e não tanto meramente características ou facetas do mesmo. Caso isso acontecesse, aí sim poderíamos variar os pesos das mesmas, o seu tratamento/normalização, etc, para elaborar uma análise de sensibilidade.

cada domínio optou-se por atribuir a mesma ponderação a cada indicador, não tanto pelo facto de se ter identificado um racional que justifique tal opção, mas pela simples razão de não encontrarmos uma justificação clara e objetiva para a atribuição de pesos diferenciados a cada indicador”.

¹²De acordo com Carvalho (2017), “o uso dessas operações não compromete a interpretação do significado dos valores da nova variável que possa vir a ser agregada, uma vez que estes valores quantificam o nível de importância, ou de concordância ou de satisfação face a certo tema”.

¹³ A adoção da média geométrica dentro de um componente, por oposição à média aritmética, produz valores de componentes mais baixos, com as maiores alterações a ocorrer em lares com uma prestação desigual entre subcomponentes” (Saisana & Slatelli, 2011).

¹⁴ Recorde-se ainda, a propósito, que o cálculo da média geométrica, sendo obtido através do cálculo do produto de todos os membros do conjunto de valores, elevado ao inverso do nº de valores, faz com que, no cálculo do índice de criticidade, uma variação de x% no índice de frequência possua o mesmo efeito na média geométrica que uma mudança de x% no índice de magnitude.

De igual modo, o **oitavo** passo, ligado ao estudo da eventual relação que o IC pudesse ter com outros indicadores, é igualmente não aplicável, no âmbito do nosso estudo, face à simplicidade reconhecida do Índice de Criticidade proposto.

O **nono** passo, referente à decomposição do índice criado nos seus indicadores base concretiza-se na apresentação dos rankings e resultados dos índices parciais (IF e IMM) usados para construir o índice global (IC). Estes foram, a título explicativo da metodologia usada, apresentados ao longo do presente documento e poderão ser observados, em maior detalhe, nos Capítulos 7 e 8 do corpo principal da tese e nos anexos 3.2.09 e 3.2.10, onde analisaremos os casos Nacional e Intermunicipal.

O **décimo passo**, a apresentação de resultados, encontra-se espelhado nos já citados Capítulos 7 e 8. Apresentamos, não obstante, o ranking das 53 Categorias, ordenadas por ordem decrescente de Índice de Criticidade, bem como os valores para as 16 Dimensões e 3 Etapas.

Tabela 3.2.8.10 – Índice de Criticidade Top 10

Rank IC	Código	Categorias	IC	IF	IMM	Rank IF	Rank IMM
1	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	248	746	83	2	40
2	A3.3	Posição das instituições envolvidas	244	921	65	1	44
3	I5.1	Formalização do apoio	193	388	96	3	34
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	167	288	96	4	32
5	A2.7	Recetividade Política	160	252	102	5	22
6	A4.4	Estratégias utilizadas	155	219	110	6	16
7	A2.4	Exequibilidade técnica	153	196	120	9	8
8	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	145	198	106	8	18
9	D3.2	Informação de suporte à decisão	139	150	130	16	5
9	D4.1	Decisores com visões diferentes	139	194	100	10	26

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2.8.11 – Índice de Criticidade Top 11 a 20

Rank IC	Código	Categorias	IC	IF	IMM	Rank IF	Rank IMM
11	D4.4	Liderança	137	169	110	13	15
12	I3.5	Regras de decisão adequadas	126	162	99	14	29
13	I5.2	Poder de decisão	124	146	105	17	19
14	A1.3	Feedback da ação política	117	162	85	14	39
15	D4.3	Idiosincrasia cultural	116	138	98	20	30
16	A2.6	Viabilidade Financeira	113	127	100	22	27
17	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	111	171	73	12	42
17	A3.1	Sentimento nacional	111	208	60	7	47
19	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	110	110	111	25	14
20	A4.2	Acesso aos decisores	109	119	100	23	28

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2.8.12 – Índice de Criticidade Top 21 – 53

Rank IC	Código	Categorias	IC	IF	IMM	Rank IF	Rank IMM
21	A2.8	Aceitação pela Comunidade	108	183	64	11	45
22	D3.4	Financeiros	106	108	105	26	19
22	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	106	131	87	21	37
24	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	103	100	105	27	19
24	A3.4	Forças Políticas Organizadas	103	113	93	24	36
26	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	97	81	117	31	10
26	I3.4	Recursos financeiros suficientes	97	88	107	28	17
28	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	94	67	132	35	4
29	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	91	83	101	29	23
29	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	91	83	101	29	23
29	D5.1	Processo de tentativa e erro	91	144	58	18	48
32	D3.1	Experiências anteriores	85	65	112	36	13
32	A2.5	Compatibilidade com valores	85	77	95	33	35
34	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	84	58	122	37	6
35	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	82	58	117	37	10
36	A2.9	Restrições do Sistema	81	140	46	19	49
37	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos dados por parte dos decisores	77	79	75	32	41
38	A4.3	Recursos despendidos	72	38	133	44	3
39	I1.2	Consistentes	70	40	120	43	7
39	I1.1	Claros	70	42	115	42	12
39	A1.2	Estudos específicos	70	50	97	40	31
42	A1.4	Eventos, crises e símbolos	66	50	86	40	38
43	D1.1	Interligação com outros problemas	59	37	96	45	33
44	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	55	25	119	47	9
45	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	52	77	35	33	51
46	I3.2	Integração hierárquica adequada	46	15	140	48	1
46	A3.2	Mudanças governamentais	46	54	40	39	50
48	A1.1	Indicadores	43	31	61	46	46
49	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	37	13	100	49	25
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	23	4	140	51	1
50	I6.1	Económicas	23	8	70	50	43
52	I6.2	Sociais	0	2	0	52	52
52	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0	53	52

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2.8.13 – Ranking do Índice de Criticidade calculado para as 16 Dimensões

RANK IC	CÓDIGO DIM	DIMENSÃO (DIM)	IC	IF	IMM	CF	MM
1	A2	Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	177	337	93	653	66%
2	A3	Fluxo da Política	151	347	66	674	47%
3	A5	Janela de Oportunidades	130	200	84	388	59%
4	D4	Interação entre decisores	125	156	100	302	71%
5	I5	Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	120	143	100	278	70%
6	A4	Empreendedores de política	117	123	112	238	79%
7	I3	Estrutura Legalmente enquadrada	110	113	108	220	76%
8	D5	Escolha da solução	103	137	77	265	54%
9	D3	Recursos	102	87	119	168	84%
10	I2	Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	87	69	110	133	77%
11	A1	Fluxo de Problemas	82	78	86	152	61%
12	D1	Objetivos	66	40	109	78	77%
13	D2	Alternativas	61	49	76	96	53%
14	I4	Responsáveis Competentes e Empenhados	56	29	107	56	75%
15	I1	Objetivos	51	22	119	43	84%
16	I6	Mudanças nas condições sócio-económicas	13	3	57	5	40%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2.8.14 – Índice de Criticidade das 3 Etapas

ETAPA	IC	IF	IMM	CF	MM
A	143	232	89	2105	59%
D	100	100	100	909	67%
I	95	81	111	735	74%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.9. CÁLCULO DO ÍNDICE DE CRITICIDADE (IC) – CASO NACIONAL

Tabela 3.2.9.1 – Valores dos Indicadores CF e MM para 53 Categorias, ordenadas pelo RK de CF

Rank CF	Código	Categorias Nacional	CF	MM	RK MM
1	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	211	56%	31
2	A3.3	Posição das instituições envolvidas	139	36%	44
3	A4.4	Estratégias utilizadas	63	70%	21
4	D5.1	Processo de tentativa e erro	52	37%	43
5	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	51	43%	37
6	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	48	52%	32
7	A2.4	Exequibilidade técnica	39	87%	12
8	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	35	23%	47
9	A3.4	Forças Políticas Organizadas	32	59%	30
10	A2.8	Aceitação pela Comunidade	28	43%	38
11	A4.2	Acesso aos decisores	26	69%	23
12	A2.7	Recetividade Política	23	70%	22
13	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	21	29%	46
14	D4.1	Decisores com visões diferentes	20	40%	39
15	A3.2	Mudanças governamentais	19	21%	48
16	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	18	100%	1
17	A2.6	Viabilidade Financeira	17	65%	27
17	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	17	65%	27
19	A1.3	Feedback da ação política	16	31%	45
19	D4.4	Liderança	16	19%	49
21	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	13	85%	15
22	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	12	67%	24
23	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	11	100%	1
23	I3.5	Regras de decisão adequadas	11	73%	19
23	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	11	82%	16
23	I5.1	Formalização do apoio	11	73%	19
27	D3.2	Informação de suporte à decisão	9	100%	1
27	D3.4	Financeiros	9	67%	24
29	A1.2	Estudos específicos	8	63%	29
29	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	8	88%	11
31	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	7	86%	13
31	I3.4	Recursos financeiros suficientes	7	86%	13
33	D3.1	Experiências anteriores	6	50%	33
33	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	6	67%	24
35	A1.1	Indicadores	5	40%	39
35	A2.9	Restrições do Sistema	5	40%	39
35	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	5	40%	39
35	I1.1	Claros	5	80%	17
39	A2.5	Compatibilidade com valores	4	75%	18
39	A4.3	Recursos despendidos	4	100%	1
39	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	4	50%	33
39	I6.1	Económicas	4	50%	33
43	D4.3	Idiosincrasia cultural	3	100%	1
43	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	3	100%	1
45	D1.1	Interligação com outros problemas	2	50%	33
45	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%	1
45	I5.2	Poder de decisão	2	100%	1
48	I1.2	Consistentes	1	100%	1
48	I3.2	Integração hierárquica adequada	1	100%	1
50	A1.4	Eventos, crises e símbolos	0	0%	50
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	50
50	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0	0%	50
50	I6.2	Sociais	0	0%	50

Tabela 3.2.9.2 – Valores dos Indicadores CF e MM para 53 Categorias, ordenadas pelo RK MM

RK MM	Código	Categorias Nacional	MM	CF	Rank CF
1	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	100%	18	16
1	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	100%	11	23
1	D3.2	Informação de suporte à decisão	100%	9	27
1	A4.3	Recursos despendidos	100%	4	39
1	D4.3	Idiosincrasia cultural	100%	3	43
1	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	100%	3	43
1	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	100%	2	45
1	I5.2	Poder de decisão	100%	2	45
1	I1.2	Consistentes	100%	1	48
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	100%	1	48
11	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	88%	8	29
12	A2.4	Exequibilidade técnica	87%	39	7
13	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	86%	7	31
13	I3.4	Recursos financeiros suficientes	86%	7	31
15	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	85%	13	21
16	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	82%	11	23
17	I1.1	Claros	80%	5	35
18	A2.5	Compatibilidade com valores	75%	4	39
19	I3.5	Regras de decisão adequadas	73%	11	23
19	I5.1	Formalização do apoio	73%	11	23
21	A4.4	Estratégias utilizadas	70%	63	3
22	A2.7	Recetividade Política	70%	23	12
23	A4.2	Acesso aos decisores	69%	26	11
24	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	67%	12	22
24	D3.4	Financeiros	67%	9	27
24	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	67%	6	33
27	A2.6	Viabilidade Financeira	65%	17	17
27	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	65%	17	17
29	A1.2	Estudos específicos	63%	8	29
30	A3.4	Forças Políticas Organizadas	59%	32	9
31	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	56%	211	1
32	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	52%	48	6
33	D3.1	Experiências anteriores	50%	6	33
33	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	50%	4	39
33	I6.1	Económicas	50%	4	39
33	D1.1	Interligação com outros problemas	50%	2	45
37	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	43%	51	5
38	A2.8	Aceitação pela Comunidade	43%	28	10
39	D4.1	Decisores com visões diferentes	40%	20	14
39	A1.1	Indicadores	40%	5	35
39	A2.9	Restrições do Sistema	40%	5	35
39	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	40%	5	35
43	D5.1	Processo de tentativa e erro	37%	52	4
44	A3.3	Posição das instituições envolvidas	36%	139	2
45	A1.3	Feedback da ação política	31%	16	19
46	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	29%	21	13
47	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	23%	35	8
48	A3.2	Mudanças governamentais	21%	19	15
49	D4.4	Liderança	19%	16	19
50	A1.4	Eventos, crises e símbolos	0%	0	50
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0%	0	50
50	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0%	0	50
50	I6.2	Sociais	0%	0	50

Tabela 3.2.9.3 – Ordenação de indicador CF tendo como Base 100 o valor central (Mediana)

RK CF	Código	Categorias	CF	MM	Índice CF (MDN=100)
1	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	211	56%	2344
2	A3.3	Posição das instituições envolvidas	139	36%	1544
3	A4.4	Estratégias utilizadas	63	70%	700
4	D5.1	Processo de tentativa e erro	52	37%	578
5	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	51	43%	567
6	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	48	52%	533
7	A2.4	Exequibilidade técnica	39	87%	433
8	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	35	23%	389
9	A3.4	Forças Políticas Organizadas	32	59%	356
10	A2.8	Aceitação pela Comunidade	28	43%	311
11	A4.2	Acesso aos decisores	26	69%	289
12	A2.7	Recetividade Política	23	70%	256
13	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	21	29%	233
14	D4.1	Decisores com visões diferentes	20	40%	222
15	A3.2	Mudanças governamentais	19	21%	211
16	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	18	100%	200
17	A2.6	Viabilidade Financeira	17	65%	189
17	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	17	65%	189
19	A1.3	Feedback da ação política	16	31%	178
19	D4.4	Liderança	16	19%	178
21	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	13	85%	144
22	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	12	67%	133
23	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	11	100%	122
23	I3.5	Regras de decisão adequadas	11	73%	122
23	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	11	82%	122
23	I5.1	Formalização do apoio	11	73%	122
27	D3.2	Informação de suporte à decisão	9	100%	100
27	D3.4	Financeiros	9	67%	100
29	A1.2	Estudos específicos	8	63%	89
29	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	8	88%	89
31	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	7	86%	78
31	I3.4	Recursos financeiros suficientes	7	86%	78
33	D3.1	Experiências anteriores	6	50%	67
33	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	6	67%	67
35	A1.1	Indicadores	5	40%	56
35	A2.9	Restrições do Sistema	5	40%	56
35	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	5	40%	56
35	I1.1	Claros	5	80%	56
39	A2.5	Compatibilidade com valores	4	75%	44
39	A4.3	Recursos despendidos	4	100%	44
39	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	4	50%	44
39	I6.1	Económicas	4	50%	44
43	D4.3	Idiossincrasia cultural	3	100%	33
43	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	3	100%	33
45	D1.1	Interligação com outros problemas	2	50%	22
45	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%	22
45	I5.2	Poder de decisão	2	100%	22
48	I1.2	Consistentes	1	100%	11
48	I3.2	Integração hierárquica adequada	1	100%	11
50	A1.4	Eventos, crises e símbolos	0	0%	0
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	0
50	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0	0%	0
50	I6.2	Sociais	0	0%	0

Tabela 3.2.9.4 – Ilustração do cálculo índice MM tendo como Base 100 (Mediana)

RANK MM	Código	Categorias	CF	MM	Índice MM MDN=100
1	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	18	100%	155
1	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	11	100%	155
1	D3.2	Informação de suporte à decisão	9	100%	155
1	A4.3	Recursos despendidos	4	100%	155
1	D4.3	Idiosincrasia cultural	3	100%	155
1	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	3	100%	155
1	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	2	100%	155
1	I5.2	Poder de decisão	2	100%	155
1	I1.2	Consistentes	1	100%	155
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	1	100%	155
11	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	8	88%	135
12	A2.4	Exequibilidade técnica	39	87%	135
13	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	7	86%	132
13	I3.4	Recursos financeiros suficientes	7	86%	132
15	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	13	85%	131
16	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	11	82%	126
17	I1.1	Claros	5	80%	124
18	A2.5	Compatibilidade com valores	4	75%	116
19	I3.5	Regras de decisão adequadas	11	73%	112
19	I5.1	Formalização do apoio	11	73%	112
21	A4.4	Estratégias utilizadas	63	70%	108
22	A2.7	Receptividade Política	23	70%	108
23	A4.2	Acesso aos decisores	26	69%	107
24	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	12	67%	103
24	D3.4	Financeiros	9	67%	103
24	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	6	67%	103
27	A2.6	Viabilidade Financeira	17	65%	100
27	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	17	65%	100
29	A1.2	Estudos específicos	8	63%	97
30	A3.4	Forças Políticas Organizadas	32	59%	92
31	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	211	56%	87
32	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	48	52%	80
33	D3.1	Experiências anteriores	6	50%	77
33	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	4	50%	77
33	I6.1	Económicas	4	50%	77
33	D1.1	Interligação com outros problemas	2	50%	77
37	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	51	43%	67
38	A2.8	Aceitação pela Comunidade	28	43%	66
39	D4.1	Decisores com visões diferentes	20	40%	62
39	A1.1	Indicadores	5	40%	62
39	A2.9	Restrições do Sistema	5	40%	62
39	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	5	40%	62
43	D5.1	Processo de tentativa e erro	52	37%	56
44	A3.3	Posição das instituições envolvidas	139	36%	56
45	A1.3	Feedback da ação política	16	31%	48
46	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	21	29%	44
47	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	35	23%	35
48	A3.2	Mudanças governamentais	19	21%	33
49	D4.4	Liderança	16	19%	29
50	A1.4	Eventos, crises e símbolos	0	0%	0
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0%	0
50	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0	0%	0
50	I6.2	Sociais	0	0%	0

Tabela 3.2.9.5 – Ordenação por ordem decrescente de Índice de Criticidade (IC)

Rank IC	Código	Categorias	IC	IF	IMM	Rank IF	Rank IMM
1	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	452	2344	87	1	31
2	A3.3	Posição das instituições envolvidas	293	1544	56	2	44
3	A4.4	Estratégias utilizadas	275	700	108	3	21
4	A2.4	Exequibilidade técnica	242	433	135	7	12
5	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	207	533	80	6	32
6	A3.1	Sentimento nacional	194	567	67	5	37
7	A3.4	Forças Políticas Organizadas	181	356	92	9	30
7	D5.1	Processo de tentativa e erro	181	578	56	4	43
9	A4.2	Acesso aos decisores	176	289	107	11	23
9	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	176	200	155	16	1
11	A2.7	Recetividade Política	166	256	108	12	22
12	A2.8	Aceitação pela Comunidade	144	311	66	10	38
13	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	137	189	100	17	27
13	A2.6	Viabilidade Financeira	137	189	100	17	27
13	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	137	122	155	23	1
13	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	137	144	131	21	15
17	D3.2	Informação de suporte à decisão	124	100	155	27	1
17	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	124	122	126	23	16
19	I5.1	Formalização do apoio	117	122	112	23	19
19	I3.5	Regras de decisão adequadas	117	122	112	23	19
19	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	117	389	35	8	47
22	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	117	133	103	22	24
23	D4.1	Decisores com visões diferentes	117	222	62	14	39
24	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	110	89	135	29	11
25	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	102	233	44	13	46
26	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	102	78	132	31	13
26	D3.4	Financeiros	102	100	103	27	24
26	I3.4	Recursos financeiros suficientes	102	78	132	31	13
29	A1.3	Feedback da ação política	93	178	48	19	45
29	A1.2	Estudos específicos	93	89	97	29	29
31	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	83	67	103	33	24
31	I1.1	Claros	83	56	124	35	17
33	A4.3	Recursos despendidos	83	44	155	39	1
33	A3.2	Mudanças governamentais	83	211	33	15	48
35	D4.4	Liderança	72	178	29	19	49
35	D4.3	Idiosincrasia cultural	72	33	155	43	1
35	D3.1	Experiências anteriores	72	67	77	33	33
35	A2.5	Compatibilidade com valores	72	44	116	39	18
35	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	72	33	155	43	1
40	I5.2	Poder de decisão	59	22	155	45	1
40	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	59	56	62	35	39
40	A2.9	Restrições do Sistema	59	56	62	35	39
40	A1.1	Indicadores	59	56	62	35	39
40	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	59	44	77	39	33
40	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	59	22	155	45	1
40	I6.1	Económicas	59	44	77	39	33
47	I1.2	Consistentes	41	11	155	48	1
47	D1.1	Interligação com outros problemas	41	22	77	45	33
47	I3.2	Integração hierárquica adequada	41	11	155	48	1
50	A1.4	Eventos, crises e símbolos	0	0	0	50	50
50	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0	0	0	50	50
50	I6.2	Sociais	0	0	0	50	50
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0	50	50

3.2.10. CÁLCULO DO ÍNDICE DE CRITICIDADE (IC) – CASO INTERMUNICIPAL

Tabela 3.2.10.1 – Valores dos Indicadores CF e MM para 53 Categorias, ordenadas pelo RK de CF

Rank CF	Código	Categorias	CF		MM		RK MM	
			Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl
1	A3.3	Posição das instituições envolvidas	244	96	52%	45%	36	44
2	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	104	73	59%	66%	32	38
3	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	96	37	60%	92%	30	11
4	I5.1	Formalização do apoio	84	107	54%	79%	35	27
5	D4.1	Decisores com visões diferentes	77	4	82%	25%	14	47
6	D4.3	Idiosincrasia cultural	67	2	67%	100%	24	1
7	A2.7	Receptividade Política	66	42	65%	86%	28	17
8	A2.9	Restrições do Sistema	54	14	37%	14%	43	48
9	D3.2	Informação de suporte à decisão	50	19	90%	95%	10	8
10	A2.8	Aceitação pela Comunidade	49	18	37%	72%	44	35
11	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	41	55	66%	82%	27	21
12	A3.1	Sentimento CIMBALional	39	18	33%	61%	46	39
13	D3.4	Financeiros	38	9	71%	100%	21	1
14	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	36	27	67%	59%	25	42
15	I3.4	Recursos financeiros suficientes	34	5	74%	80%	18	26
16	D4.4	Liderança	33	39	94%	90%	7	14
17	A1.3	Feedback da ação política	31	37	55%	78%	34	30
18	A2.6	Viabilidade Financeira	30	19	70%	79%	22	28
19	A4.4	Estratégias utilizadas	28	23	82%	96%	13	7
20	A2.4	Exequibilidade técnica	27	36	74%	92%	17	12
20	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	27	14	33%	86%	46	17
22	I5.2	Poder de decisão	26	48	88%	67%	11	37
23	I3.5	Regras de decisão adequadas	25	48	64%	73%	29	34
24	A4.2	Acesso aos decisores	23	13	70%	77%	23	31
25	A2.5	Compatibilidade com valores	18	18	72%	61%	20	39
26	A1.4	Eventos, crises e símbolos	15	11	40%	91%	41	13
27	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	14	16	43%	88%	40	15
28	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	13	7	92%	57%	8	43
28	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	13	17	85%	94%	12	10
30	A4.3	Recursos despendidos	12	4	92%	100%	9	1
31	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	11	11	82%	82%	14	21
31	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	11	30	73%	73%	19	33
31	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	11	35	36%	86%	45	17
34	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	9	28	78%	71%	16	36
34	D3.1	Experiências anteriores	9	19	67%	95%	25	8
36	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	8	19	100%	79%	1	28
36	D5.1	Processo de tentativa e erro	8	15	38%	60%	42	41
38	A1.2	Estudos específicos	7	11	57%	82%	33	21
39	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	6	11	100%	82%	1	21
39	A3.4	Forças Políticas Organizadas	6	21	50%	81%	37	25
39	A1.1	Indicadores	6	5	50%	40%	37	45
42	D1.1	Interligação com outros problemas	5	12	60%	75%	31	32
43	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	4	1	25%	100%	49	1
44	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	3	0	100%	0%	1	49
44	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	3	10	33%	100%	46	1
46	I3.2	Integração hierárquica adequada	2	5	100%	100%	1	1
46	I1.1	Claros	2	15	50%	87%	37	16
48	A3.2	Mudanças governamentais	1	8	100%	38%	1	46
48	I1.2	Consistentes	1	19	100%	84%	1	20
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0	0	0%	0%	50	49
50	I6.1	Económicas	0	0	0%	0%	50	49
50	I6.2	Sociais	0	1	0%	0%	50	49
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0%	0%	50	49

Tabela 3.2.10.2 – Valores dos Indicadores CF e MM para 53 Categorias, ordenadas pelo RK MM

Rank MM	Código	Categorias	MM		CF		RK CF	
			Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl
1	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	100%	79%	8	19	36	18
1	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	100%	82%	6	11	39	34
1	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	100%	0%	3	0	44	50
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	100%	100%	2	5	46	42
1	A3.2	Mudanças governamentais	100%	38%	1	8	48	40
1	I1.2	Consistentes	100%	84%	1	19	48	18
7	D4.4	Liderança	94%	90%	33	39	16	8
8	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	92%	57%	13	7	28	41
9	A4.3	Recursos despendidos	92%	100%	12	4	30	45
10	D3.2	Informação de suporte à decisão	90%	95%	50	19	9	18
11	I5.2	Poder de decisão	88%	67%	26	48	22	5
12	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	85%	94%	13	17	28	26
13	A4.4	Estratégias utilizadas	82%	96%	28	23	19	16
14	D4.1	Decisores com visões diferentes	82%	25%	77	4	5	45
14	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	82%	82%	11	11	31	34
16	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	78%	71%	9	28	34	14
17	A2.4	Exequibilidade técnica	74%	92%	27	36	20	11
18	I3.4	Recursos financeiros suficientes	74%	80%	34	5	15	42
19	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	73%	73%	11	30	31	13
20	A2.5	Compatibilidade com valores	72%	61%	18	18	25	23
21	D3.4	Financeiros	71%	100%	38	9	13	39
22	A2.6	Viabilidade Financeira	70%	79%	30	19	18	18
23	A4.2	Acesso aos decisores	70%	77%	23	13	24	32
24	D4.3	Idiosincrasia cultural	67%	100%	67	2	6	47
25	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	67%	59%	36	27	14	15
25	D3.1	Experiências anteriores	67%	95%	9	19	34	18
27	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	66%	82%	41	55	11	4
28	A2.7	Recetividade Política	65%	86%	66	42	7	7
29	I3.5	Regras de decisão adequadas	64%	73%	25	48	23	5
30	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	60%	92%	96	37	3	9
31	D1.1	Interligação com outros problemas	60%	75%	5	12	42	33
32	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	59%	66%	104	73	2	3
33	A1.2	Estudos específicos	57%	82%	7	11	38	34
34	A1.3	Feedback da ação política	55%	78%	31	37	17	9
35	I5.1	Formalização do apoio	54%	79%	84	107	4	1
36	A3.3	Posição das instituições envolvidas	52%	45%	244	96	1	2
37	A3.4	Forças Políticas Organizadas	50%	81%	6	21	39	17
37	A1.1	Indicadores	50%	40%	6	5	39	42
37	I1.1	Claros	50%	87%	2	15	46	28
40	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	43%	88%	14	16	27	27
41	A1.4	Eventos, crises e símbolos	40%	91%	15	11	26	34
42	D5.1	Processo de tentativa e erro	38%	60%	8	15	36	28
43	A2.9	Restrições do Sistema	37%	14%	54	14	8	30
44	A2.8	Aceitação pela Comunidade	37%	72%	49	18	10	23
45	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	36%	86%	11	35	31	12
46	A3.1	Sentimento CIMBALional	33%	61%	39	18	12	23
46	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	33%	86%	27	14	20	30
46	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	33%	100%	3	10	44	38
49	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	25%	100%	4	1	43	48
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0%	0%	0	0	50	50
50	I6.1	Económicas	0%	0%	0	0	50	50
50	I6.2	Sociais	0%	0%	0	1	50	48
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0%	0%	0	0	50	50

Tabela 3.2.10.3 – Ordenação de indicador CF tendo como Base 100 (Mediana)

Rank CF	Código	Categorias	CF		MM		Índice Frequências MEDIAN=100	
			Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl
1	A3.3	Posição das instituições envolvidas	244	96	52%	45%	1743	600
2	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	104	73	59%	66%	743	456
3	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	96	37	60%	92%	686	231
4	I5.1	Formalização do apoio	84	107	54%	79%	600	669
5	D4.1	Decisores com visões diferentes	77	4	82%	25%	550	25
6	D4.3	Idiosincrasia cultural	67	2	67%	100%	479	13
7	A2.7	Recetividade Política	66	42	65%	86%	471	263
8	A2.9	Restrições do Sistema	54	14	37%	14%	386	88
9	D3.2	Informação de suporte à decisão	50	19	90%	95%	357	119
10	A2.8	Aceitação pela Comunidade	49	18	37%	72%	350	113
11	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	41	55	66%	82%	293	344
12	A3.1	Sentimento CIMBALional	39	18	33%	61%	279	113
13	D3.4	Financeiros	38	9	71%	100%	271	56
14	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	36	27	67%	59%	257	169
15	I3.4	Recursos financeiros suficientes	34	5	74%	80%	243	31
16	D4.4	Liderança	33	39	94%	90%	236	244
17	A1.3	Feedback da ação política	31	37	55%	78%	221	231
18	A2.6	Viabilidade Financeira	30	19	70%	79%	214	119
19	A4.4	Estratégias utilizadas	28	23	82%	96%	200	144
20	A2.4	Exequibilidade técnica	27	36	74%	92%	193	225
20	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	27	14	33%	86%	193	88
22	I5.2	Poder de decisão	26	48	88%	67%	186	300
23	I3.5	Regras de decisão adequadas	25	48	64%	73%	179	300
24	A4.2	Acesso aos decisores	23	13	70%	77%	164	81
25	A2.5	Compatibilidade com valores	18	18	72%	61%	129	113
26	A1.4	Eventos, crises e símbolos	15	11	40%	91%	107	69
27	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	14	16	43%	88%	100	100
28	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	13	17	85%	94%	93	106
28	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	13	7	92%	57%	93	44
30	A4.3	Recursos despendidos	12	4	92%	100%	86	25
31	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	11	35	36%	86%	79	219
31	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	11	11	82%	82%	79	69
31	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	11	30	73%	73%	79	188
34	D3.1	Experiências anteriores	9	19	67%	95%	64	119
34	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	9	28	78%	71%	64	175
36	D5.1	Processo de tentativa e erro	8	15	38%	60%	57	94
36	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	8	19	100%	79%	57	119
38	A1.2	Estudos específicos	7	11	57%	82%	50	69
39	A1.1	Indicadores	6	5	50%	40%	43	31
39	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	6	11	100%	82%	43	69
39	A3.4	Forças Políticas Organizadas	6	21	50%	81%	43	131
42	D1.1	Interligação com outros problemas	5	12	60%	75%	36	75
43	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	4	1	25%	100%	29	6
44	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	3	0	100%	0%	21	0
44	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	3	10	33%	100%	21	63
46	I1.1	Claros	2	15	50%	87%	14	94
46	I3.2	Integração hierárquica adequada	2	5	100%	100%	14	31
48	A3.2	Mudanças governamentais	1	8	100%	38%	7	50
48	I1.2	Consistentes	1	19	100%	84%	7	119
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0	0	0%	0%	0	0
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0%	0%	0	0
50	I6.1	Económicas	0	0	0%	0%	0	0
50	I6.2	Sociais	0	1	0%	0%	0	6

Tabela 3.2.10.4 – Ilustração do cálculo índice MM tendo como Base 100 (Mediana)

Rank MM	Código	Categorias	MM		CF		Índice MM MEDIAN=100	
			Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl
1	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	100%	82%	6	11	152	103
1	A3.2	Mudanças governamentais	100%	38%	1	8	152	47
1	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	100%	0%	3	0	152	0
1	I1.2	Consistentes	100%	84%	1	19	152	106
1	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	100%	79%	8	19	152	99
1	I3.2	Integração hierárquica adequada	100%	100%	2	5	152	126
7	D4.4	Liderança	94%	90%	33	39	143	113
8	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	92%	57%	13	7	140	72
9	A4.3	Recursos despendidos	92%	100%	12	4	139	126
10	D3.2	Informação de suporte à decisão	90%	95%	50	19	137	119
11	I5.2	Poder de decisão	88%	67%	26	48	134	84
12	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	85%	94%	13	17	128	118
13	A4.4	Estratégias utilizadas	82%	96%	28	23	125	120
14	D4.1	Decisores com visões diferentes	82%	25%	77	4	124	31
14	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	82%	82%	11	11	124	103
16	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	78%	71%	9	28	118	90
17	A2.4	Exequibilidade técnica	74%	92%	27	36	112	115
18	I3.4	Recursos financeiros suficientes	74%	80%	34	5	112	101
19	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	73%	73%	11	30	110	92
20	A2.5	Compatibilidade com valores	72%	61%	18	18	110	77
21	D3.4	Financeiros	71%	100%	38	9	108	126
22	A2.6	Viabilidade Financeira	70%	79%	30	19	106	99
23	A4.2	Acesso aos decisores	70%	77%	23	13	106	97
24	D4.3	Idiosincrasia cultural	67%	100%	67	2	102	126
25	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	67%	59%	36	27	101	75
25	D3.1	Experiências anteriores	67%	95%	9	19	101	119
27	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	66%	82%	41	55	100	103
28	A2.7	Recetividade Política	65%	86%	66	42	99	108
29	I3.5	Regras de decisão adequadas	64%	73%	25	48	97	92
30	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	60%	92%	96	37	92	116
31	D1.1	Interligação com outros problemas	60%	75%	5	12	91	94
32	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	59%	66%	104	73	89	83
33	A1.2	Estudos específicos	57%	82%	7	11	87	103
34	A1.3	Feedback da ação política	55%	78%	31	37	83	99
35	I5.1	Formalização do apoio	54%	79%	84	107	81	100
36	A3.3	Posição das instituições envolvidas	52%	45%	244	96	80	56
37	A1.1	Indicadores	50%	40%	6	5	76	50
37	A3.4	Forças Políticas Organizadas	50%	81%	6	21	76	102
37	I1.1	Claros	50%	87%	2	15	76	109
40	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	43%	88%	14	16	65	110
41	A1.4	Eventos, crises e símbolos	40%	91%	15	11	61	114
42	D5.1	Processo de tentativa e erro	38%	60%	8	15	57	76
43	A2.9	Restrições do Sistema	37%	14%	54	14	56	18
44	A2.8	Aceitação pela Comunidade	37%	72%	49	18	56	91
45	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	36%	86%	11	35	55	108
46	A3.1	Sentimento CIMBALional	33%	61%	39	18	51	77
46	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	33%	86%	27	14	51	108
46	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	33%	100%	3	10	51	126
49	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	25%	100%	4	1	38	126
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0%	0%	0	0	0	0
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0%	0%	0	0	0	0
50	I6.1	Económicas	0%	0%	0	0	0	0
50	I6.2	Sociais	0%	0%	0	1	0	0

Tabela 3.2.10.5 – Ordenação por ordem decrescente de Índice de Criticidade (IC)

Rank IC	Código	Categorias	IC		IF		IMM		Rank IF		Rank IMM	
			Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl
1	A3.3	Posição das instituições envolvidas	373	184	1743	600	80	56	1	2	36	44
2	D4.1	Decisores com visões diferentes	261	28	550	25	124	31	5	45	14	47
3	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	257	194	743	456	89	83	2	3	32	38
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	251	164	686	231	92	116	3	9	30	11
5	I5.1	Formalização do apoio	221	259	600	669	81	100	4	1	35	27
6	D3.2	Informação de suporte à decisão	221	119	357	119	137	119	9	18	10	8
6	D4.3	Idiosincrasia cultural	221	40	479	13	102	126	6	47	24	1
8	A2.7	Recetividade Política	216	168	471	263	99	108	7	7	28	17
9	D4.4	Liderança	183	166	236	244	143	113	16	8	7	14
10	D3.4	Financeiros	171	84	271	56	108	126	13	39	21	1
11	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	171	188	293	344	100	103	11	4	27	21
12	I3.4	Recursos financeiros suficientes	165	56	243	31	112	101	15	42	18	26
13	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	161	112	257	169	101	75	14	15	25	42
14	A4.4	Estratégias utilizadas	158	132	200	144	125	120	19	16	13	7
14	I5.2	Poder de decisão	158	159	186	300	134	84	22	5	11	37
16	A2.6	Viabilidade Financeira	151	109	214	119	106	99	18	18	22	28
17	A2.9	Restrições do Sistema	147	40	386	88	56	18	8	30	43	48
18	A2.4	Exequibilidade técnica	147	161	193	225	112	115	20	11	17	12
19	A2.8	Aceitação pela Comunidade	140	101	350	113	56	91	10	23	44	35
20	A1.3	Feedback da ação política	136	151	221	231	83	99	17	9	34	30
21	I3.5	Regras de decisão adequadas	132	166	179	300	97	92	23	5	29	34
22	A4.2	Acesso aos decisores	132	89	164	81	106	97	24	32	23	31
23	A2.5	Compatibilidade com valores	119	93	129	113	110	77	25	23	20	39
24	A3.1	Sentimento CIMBALional	119	93	279	113	51	77	12	23	46	39
25	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	114	56	93	44	140	72	28	41	8	43
26	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	109	112	93	106	128	118	28	26	12	10
27	A4.3	Recursos despendidos	109	56	86	25	139	126	30	45	9	1
28	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	99	97	193	88	51	108	20	30	46	17
28	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	99	84	79	69	124	103	31	34	14	21
30	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	93	132	79	188	110	92	31	13	19	33
30	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	93	109	57	119	152	99	36	18	1	28
32	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	87	125	64	175	118	90	34	14	16	36
33	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	81	84	43	69	152	103	39	34	1	21
33	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	81	105	100	100	65	110	27	27	40	15
33	D3.1	Experiências anteriores	81	119	64	119	101	119	34	18	25	8
36	A1.4	Eventos, crises e símbolos	81	89	107	69	61	114	26	34	41	13
37	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	66	154	79	219	55	108	31	12	45	17
37	A1.2	Estudos específicos	66	84	50	69	87	103	38	34	33	21
39	D1.1	Interligação com outros problemas	57	84	36	75	91	94	42	33	31	32
40	A3.4	Forças Políticas Organizadas	57	116	43	131	76	102	39	17	37	25
40	D5.1	Processo de tentativa e erro	57	84	57	94	57	76	36	28	42	41
40	A1.1	Indicadores	57	40	43	31	76	50	39	42	37	45
40	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	57	0	21	0	152	0	44	50	1	49
44	I3.2	Integração hierárquica adequada	47	63	14	31	152	126	46	42	1	1
45	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	33	28	29	6	38	126	43	48	49	1
45	I1.1	Claros	33	101	14	94	76	109	46	28	37	16
45	A3.2	Mudanças governamentais	33	49	7	50	152	47	48	40	1	46
45	I1.2	Consistentes	33	112	7	119	152	106	48	18	1	20
49	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	33	89	21	63	51	126	44	38	46	1
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0	0	0	0	0	0	50	50	50	49
50	I6.1	Económicas	0	0	0	0	0	0	50	50	50	49
50	I6.2	Sociais	0	0	0	6	0	0	50	48	50	49
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0	0	0	0	50	50	50	49

3.2.11. CRITÉRIO DE ORDENAÇÃO DOS 8 TIPOS DE INFLUÊNCIA NO CASO INTERMUNICIPAL

3.2.11.1. INTRODUÇÃO

Antes de olharmos para a Influência que cada uma das 53 categorias teve em cada um dos casos analisados, lembramos que esta resulta do binómio IC e PM, sendo que o indicador IC pretende medir a criticidade, independentemente do grau de sucesso obtido, e a PM o grau de sucesso de obtido. Neste sentido, o indicador de Influência será tanto mais forte quanto mais o IC for independente do grau de sucesso obtido – ou, dito de forma mais prática, quanto maior for a correlação entre os ICs para diferentes casos de sucesso.

Como suporte às análises subsequentes, incluímos na Tabela 3.2.11.1:

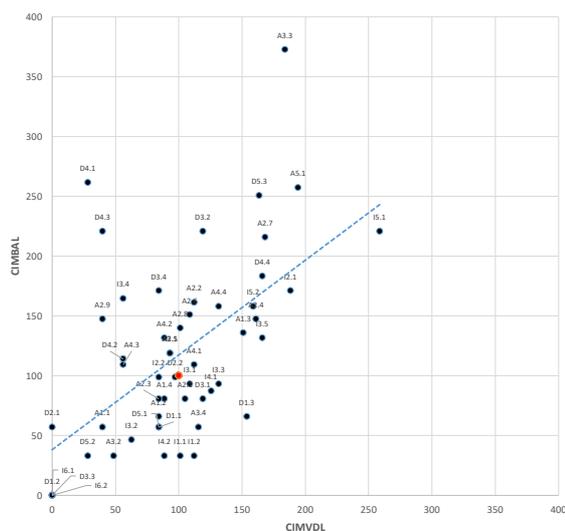
- (i) IC para as 53 categorias, por ordem decrescente de IC do CIMBAL;
- (ii) índices usados para o contruir (IF e IMM);
- (iii) posição no ranking desses índices parcelares (Rank IF e Rank IMM);
- (iv) dados sobre quais esses índices parcelares foram construídos (CF e MM);
- (v) Presença Média (PM).

Tabela 3.2.11.1 – CIMVDL e CIMBAL – valores de PM, Dif PM e IC decomposto

Rank IC	Código	Categorias	IC		IF		IMM		Rank IF		Rank IMM		CF		% CF		MM		PM	
			Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl	Cimbal	Cimvdl
			1	A3.3	Posição das instituições envolvidas	373	184	1743	600	80	56	1	2	36	44	244	96	16%	8%	52%
2	D4.1	Decisores com visões diferentes	261	28	550	25	124	31	5	45	14	47	77	4	5%	0%	82%	25%	-0,79	0,38
3	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	257	194	743	456	89	83	2	3	32	38	104	73	7%	6%	59%	66%	0,10	0,66
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	251	164	686	231	92	116	3	9	30	11	96	37	6%	3%	60%	92%	-0,55	0,91
5	I5.1	Formalização do apoio	221	259	600	669	81	100	4	1	35	27	84	107	6%	9%	54%	79%	0,01	0,84
6	D3.2	Informação de suporte à decisão	221	119	357	119	137	119	9	18	10	8	50	19	3%	2%	90%	95%	-0,79	0,71
6	D4.3	Idiosincrasia cultural	221	40	479	13	102	126	6	47	24	1	67	2	4%	0%	67%	100%	-0,69	1,00
8	A2.7	Recetividade Política	216	168	471	263	99	108	7	7	28	17	66	42	4%	4%	65%	86%	0,22	0,86
9	D4.4	Liderança	183	166	236	244	143	113	16	8	7	14	33	39	2%	3%	94%	90%	-0,88	0,95
10	D3.4	Financeiros	171	84	271	56	108	126	13	39	21	1	38	9	2%	1%	71%	100%	-0,64	1,00
11	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	171	188	293	344	100	103	11	4	27	21	41	55	3%	5%	66%	82%	-0,12	0,85
12	I3.4	Recursos financeiros suficientes	165	56	243	31	112	101	15	42	18	26	34	5	2%	0%	74%	80%	-0,01	0,90
13	A2.2	Fluir de ideias no interior das comunidades (primeval soup)	161	112	257	169	101	75	14	15	25	42	36	27	2%	2%	67%	59%	-0,36	0,31
14	A4.4	Estratégias utilizadas	158	132	200	144	125	120	19	16	13	7	28	23	2%	2%	82%	96%	0,55	0,93
14	I5.2	Poder de decisão	158	159	186	300	134	84	22	5	11	37	26	48	2%	4%	88%	67%	0,17	0,71
16	A2.6	Viabilidade Financeira	151	109	214	119	106	99	18	18	22	28	30	19	2%	2%	70%	79%	-0,12	0,89
17	A2.9	Restrições do Sistema	147	40	386	88	56	18	8	30	43	48	54	14	4%	1%	37%	14%	-0,57	-0,43
18	A2.4	Equilíbrio técnico	147	161	193	225	112	115	20	11	17	12	27	36	2%	3%	74%	92%	0,43	0,96
19	A2.8	Aceitação pela Comunidade	140	101	350	113	56	91	10	23	44	35	49	18	3%	2%	37%	72%	-0,34	0,64
20	A1.3	Feedback da ação política	136	151	221	231	83	99	17	9	34	30	31	37	2%	3%	55%	78%	-0,42	0,86
21	I3.5	Regras de decisão adequadas	132	166	179	300	97	92	23	5	29	34	25	48	2%	4%	64%	73%	-0,38	0,82
22	A4.2	Acesso aos decisores	132	89	164	81	106	97	24	32	23	31	23	13	2%	1%	70%	77%	-0,59	0,81
23	A2.5	Compatibilidade com valores	119	93	129	113	110	77	25	23	20	39	18	18	1%	2%	72%	61%	0,58	0,75
24	A3.1	Sentimento CIMBALIONAL	119	93	279	113	51	77	12	23	46	39	39	18	3%	2%	33%	61%	0,33	0,25
25	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	114	56	93	44	140	72	28	41	8	43	13	7	1%	1%	92%	57%	0,35	0,50
26	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	109	112	93	106	128	118	28	26	12	10	13	17	1%	1%	85%	94%	0,77	0,91
27	A4.3	Recursos despendidos	109	56	86	25	139	126	30	45	9	1	12	4	1%	0%	92%	100%	0,54	1,00
28	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	99	97	193	88	51	108	20	30	46	17	27	14	2%	1%	33%	86%	-0,56	0,79
28	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	99	84	79	69	124	103	31	34	14	21	11	11	1%	1%	82%	82%	-0,64	0,91
30	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	93	132	79	188	110	92	31	13	19	33	11	30	1%	3%	73%	73%	0,77	0,73
30	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	93	109	57	119	152	99	36	18	1	28	8	19	1%	2%	100%	79%	-0,25	0,84
32	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	87	125	64	175	118	90	34	14	16	36	9	28	1%	2%	78%	71%	0,33	0,86
33	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	81	84	43	69	152	103	39	34	1	21	6	11	0%	1%	100%	82%	1,00	0,91
33	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	81	105	100	100	65	110	27	27	40	15	14	16	1%	1%	43%	88%	0,43	0,88
33	D3.1	Experiências anteriores	81	119	64	119	101	119	34	18	25	8	9	19	1%	2%	67%	95%	-0,61	0,97
36	A1.4	Eventos, crises e símbolos	81	89	107	69	61	114	26	34	41	13	15	11	1%	1%	40%	91%	0,17	0,95
37	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	66	154	79	219	55	108	31	12	45	17	11	35	1%	3%	36%	86%	-0,50	0,93
37	A1.2	Estudos específicos	66	84	50	69	87	103	38	34	33	21	7	11	0%	1%	57%	82%	0,21	0,91
39	D1.1	Interligação com outros problemas	57	84	36	75	91	94	42	33	31	32	5	12	0%	1%	60%	75%	0,40	0,79
40	A3.4	Forças Políticas Organizadas	57	116	43	131	76	102	39	17	37	25	6	21	0%	2%	50%	81%	-0,42	0,90
40	D5.1	Processo de tentativa e erro	57	84	57	94	57	76	36	28	42	41	8	15	1%	1%	38%	60%	-0,69	0,53
40	A1.1	Indicadores	57	40	43	31	76	50	39	42	37	45	6	5	0%	0%	50%	40%	0,25	0,70
40	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	57	0	21	0	152	0	44	50	1	49	3	0	0%	0%	100%	0%	0,33	0,00
44	I3.2	Integração hierárquica adequada	47	63	14	31	152	126	46	42	1	1	2	5	0%	0%	100%	100%	-1,00	1,00
45	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	33	28	29	6	38	126	43	48	49	1	4	1	0%	0%	25%	100%	-0,38	1,00
45	I1.1	Claros	33	101	14	94	76	109	46	28	37	16	2	15	0%	1%	50%	87%	0,25	0,93
45	A3.2	Mudanças governamentais	33	49	7	50	152	47	48	40	1	46	1	8	0%	1%	100%	38%	-1,00	0,44
45	I1.2	Consistentes	33	112	7	119	152	106	48	18	1	20	1	19	0%	2%	100%	84%	1,00	0,87
49	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	33	89	21	63	51	126	44	38	46	1	3	10	0%	1%	33%	100%	0,33	1,00
50	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0	0	0	0	0	0	50	50	50	49	0	0	0%	0%	0%	0%	0,00	0,00
50	I6.1	Económicas	0	0	0	0	0	0	50	50	50	49	0	0	0%	0%	0%	0%	0,00	0,00
50	I6.2	Sociais	0	0	0	6	0	0	50	48	50	49	0	1	0%	0%	0%	0%	0,00	-0,50
50	D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0	0	0	0	50	50	50	49	0	0	0%	0%	0%	0%	0,00	0,00

Para analisar a questão suprarreferida, relativa ao IC, olhámos para a correlação entre o IC dos dois casos, verificando que ela apresenta um valor moderado/forte, de 58%. O gráfico em baixo retrata a dispersão dos dados e a respetiva tendência linear. Observamos que a relação entre o IC de CIMVDL e do CIMBAL é positiva e relativamente próxima, havendo apenas alguns valores mais extremos a influenciar a reta de tendência linear.

Gráfico 3.2.11.1 – IC para CIMVDL e CIMBAL (I)



Estes dados permitem-nos utilizar o IC como um indicador na construção do indicador qualitativo de Influência, na medida em que de facto acrescenta valor ao indicador PM, tendo em conta que a correlação do IC entre os dois casos díspares é significativa.

Verificamos ainda que algumas categorias se destacam pela proporção extrema que têm, seja no sentido de um IC CIMVDL ser muito superior ao IC CIMBAL para essa categoria, seja no sentido contrário. Destacando as 5 categorias que apresentam a maior proporção em cada um dos casos, temos a seguinte lista:

- **TOP 5 de IC CIMBAL > IC CIMVDL (rácio B/V)¹⁵:**
 - D4.1 – Decisores com Visões Diferentes (9,3)
 - D4.3 – Idiosincracia Cultural (5,6)
 - A2.9 – Restrições do Sistema (3,7)
 - I3.4 – Recursos Financeiros Suficientes (2,9)

¹⁵ Tendo as últimas 3 categorias ficado no 5º lugar “ex-aequo”.

- D4.2 – Inexistência Prévia de Objetivos Claros por Parte dos Decisores (2,0)
- A3.3 – Posição das Instituições Envolvidas (2,0)
- D3.4 – Recursos Financeiros (2,0)
-
- **TOP 5 de IC CIMVDL > IC CIMBAL (rácio V/B):**
 - I1.2 – Objetivos Consistentes (3,4)
 - I1.1 – Objetivos Claros (3,1)
 - I4.2 – Responsáveis Tecnicamente Preparados em Gestão e Política (2,7)
 - D1.3 – Soluções Transversais a Outros Problemas (2,3)
 - A3.4 – Forças Políticas Organizadas (2,0)

Ainda que os resultados mais extremos se verifiquem para menos de 20% das categorias, é imperativo perguntar o que justifica valores tão extremados, no que concerne ao rácio do IC, tendo em conta que defendemos a ideia de que o IC deveria ser um índice tão independente quanto possível do facto de ter havido maior ou menor sucesso. A resposta a esta pergunta é muito clara: isto resulta em grande medida da metodologia adotada, nomeadamente, por se ter optado por (i) entrevistas semiestruturadas e (ii) codificar todas as citações relevantes, minimizando o grau de subjetividade e arbitrariedade do investigador.

Ao realizarmos entrevistas semiestruturadas – e ao contrário do que aconteceria com inquéritos ou entrevistas fechadas, casos em que seria de esperar uma correlação entre IC para diferentes casos mais elevada ainda –, proporcionámos que o interlocutor pudesse enfatizar temas que considerasse mais relevante desenvolver. Aquilo que registámos foi que houve temas que “apareceram” mais num caso, do que noutro.

Por exemplo, para a categoria D4.1 – Decisores com Visões Diferentes, registámos um IC = 261 para o CIMBAL e um IC = 28 para o CIMVDL. Quer isto dizer que os entrevistados no caso CIMVDL não consideram que (haver) Decisores com Visões Diferentes possa (pudesse) ser crítico para o sucesso quer no caso CIMVDL, quer em abstrato (para outros casos)? Obviamente, não. Mas observamos que houve 4 citações alocadas a esta categoria, no caso CIMVDL, vs 77 citações no caso CIMBAL. Ou seja, o tema esteve muito em cima da mesa durante as entrevistas no caso CIMBAL, e foi muito pouco referido no caso CIMVDL. O facto de termos entrevistas semiestruturadas proporcionou que houvesse algumas categorias mais “quentes” num dos casos, e não no outro, no sentido de serem categorias (proporcionalmente) mais mencionadas.

No caso oposto temos I1.2 – Objetivos Consistentes, com IC = 33 no CIMBAL e IC = 112 no CIMVDL. O número de citações foi, respetivamente, de 1 e de 19. Isto não quer dizer que ter

havido ou não objetivos consistentes no caso CIMBAL não seja relevante, apenas que (porventura pela sua ausência, e por não se tratar de um inquérito pré-definido, onde isto seria com certeza perguntado de forma mais explícita, mas de uma conversa aberta e fluída) o tema não apareceu nas conversas. Naturalmente, em inquéritos futuros a realizar, será expeável que o IC obtido a partir dos mesmos mostre uma correlação ainda mais significativa¹⁶.

3.2.11.2. A ORDENAÇÃO DOS 8 TIPOS DE INFLUÊNCIA

Feito este ponto importante sobre o IC, na Tabela 3.12.11.2.1 incluímos as 53 Categorias do modelo integrado proposto por Ranking de Diferencial de PM (CIMVDL – CIMBAL), incluindo o indicador qualitativo de Influência para cada um dos casos, cujo objetivo é resumir a influência no sucesso da etapa dos mesmos, tendo em conta o binómio IC-PM. Observamos desde logo que existem 23 categorias em que, para o caso CIMBAL, $PM < 0$ e outras 30 em que $PM \geq 0$ ¹⁷. A questão que se levanta é a de como ordenar estas categorias, em termos de – concetualmente falando, dado tratar-se de um indicador em si mesmo qualitativo – “diferencial de influência”.

¹⁶ No pressuposto, que os futuros entrevistados tenham um bom conhecimento destas matérias – quer um domínio empírico, quer um domínio teórico mínimo para compreender as questões que venham a ser colocadas (responsabilidade essa que naturalmente recai também sobre o autor dos referidos hipotéticos futuros inquéritos).

¹⁷ Incluindo uma dimensão – I6 – para a qual a $PM = 0$ em virtude de não ter recolhido qualquer citação.

Tabela 3.2.11.2.1 – Ranking por Diferencial de PM para 53 categorias (CIMVDL – CIMBAL)

RK	DIF	PM	Cód	Categorias	PM			IC		INFL	
					BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL
PM (BAL) < 0	1	D4.4	Liderança	-0,88	0,95	1,83	183	166	MA (-)	MA (+)	
	2	D4.3	Idiossincrasia cultural	-0,69	1,00	1,69	221	40	A (-)	M (+)	
	3	D3.4	Financeiros	-0,64	1,00	1,64	171	84	A (-)	A (+)	
	4	D3.1	Experiências anteriores	-0,61	0,97	1,58	81	119	M (-)	A (+)	
	5	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	-0,64	0,91	1,55	99	84	M (-)	A (+)	
	6	D3.2	Informação de suporte à decisão	-0,79	0,71	1,50	221	119	MA (-)	A (+)	
	7	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	-0,55	0,91	1,46	251	164	A (-)	MA (+)	
	8	A3.2	Mudanças governamentais	-1,00	0,44	1,44	33	49	M (-)	B (+)	
	9	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	-0,50	0,93	1,43	66	154	M (-)	MA (+)	
	10	A4.2	Acesso aos decisores	-0,59	0,81	1,39	132	89	A (-)	A (+)	
	11	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	-0,38	1,00	1,38	33	28	B (-)	M (+)	
	12	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	-0,56	0,79	1,34	99	97	M (-)	A (+)	
	13	A3.4	Forças Políticas Organizadas	-0,42	0,90	1,32	57	116	B (-)	A (+)	
	14	D5.1	Processo de tentativa e erro	-0,69	0,53	1,22	57	84	M (-)	M (+)	
	15	I3.5	Regras de decisão adequadas	-0,38	0,82	1,20	132	166	M (-)	MA (+)	
	16	D4.1	Decisores com visões diferentes	-0,79	0,38	1,17	261	28	MA (-)	B (+)	
	17	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	-0,25	0,84	1,09	93	109	B (-)	A (+)	
	18	A2.6	Viabilidade Financeira	-0,12	0,89	1,01	151	109	M (-)	A (+)	
	19	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	-0,12	0,85	0,98	171	188	M (-)	MA (+)	
	20	I3.4	Recursos financeiros suficientes	-0,01	0,90	0,91	165	56	M (-)	A (+)	
	25	A3.3	Posição das instituições envolvidas	-0,12	0,56	0,68	373	184	M (-)	A (+)	
	26	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	-0,36	0,31	0,68	161	112	A (-)	M (+)	
	43	A2.9	Restrições do Sistema	-0,57	-0,43	0,15	147	40	A (-)	B (-)	
	PM (BAL) > 0	21	I5.1	Formalização do apoio	0,01	0,84	0,84	221	259	M (+)	MA (+)
		22	A1.4	Eventos, crises e símbolos	0,17	0,95	0,79	81	89	B (+)	A (+)
		23	A1.2	Estudos específicos	0,21	0,91	0,69	66	84	B (+)	A (+)
24		I1.1	Claros	0,25	0,93	0,68	33	101	B (+)	A (+)	
27		I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0,33	1,00	0,67	33	89	B (+)	A (+)	
28		A2.7	Recetividade Política	0,22	0,86	0,64	216	168	M (+)	MA (+)	
29		A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	0,10	0,66	0,56	257	194	M (+)	A (+)	
30		I5.2	Poder de decisão	0,17	0,71	0,54	158	159	M (+)	A (+)	
31		I3.2	Integração hierárquica adequada	0,33	0,87	0,54	47	63	B (+)	A (+)	
32		A2.4	Exequibilidade técnica	0,43	0,96	0,53	147	161	M (+)	MA (+)	
33		I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	0,33	0,86	0,52	87	125	B (+)	A (+)	
34		A4.3	Recursos despendidos	0,54	1,00	0,46	109	56	A (+)	A (+)	
35		A1.1	Indicadores	0,25	0,70	0,45	57	40	B (+)	B (+)	
36		A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	0,43	0,88	0,45	81	105	B (+)	A (+)	
37		A1.3	Feedback da ação política	0,42	0,86	0,45	136	151	M (+)	MA (+)	
38		D1.1	Interligação com outros problemas	0,40	0,79	0,39	57	84	B (+)	A (+)	
39		A4.4	Estratégias utilizadas	0,55	0,93	0,38	158	132	A (+)	A (+)	
40		A2.8	Aceitação pela Comunidade	0,34	0,64	0,30	140	101	M (+)	A (+)	
41		A2.5	Compatibilidade com valores	0,58	0,75	0,17	119	93	A (+)	A (+)	
42		D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	0,35	0,50	0,15	114	56	M (+)	M (+)	
44		A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	0,77	0,91	0,14	109	112	A (+)	A (+)	
45		D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0,00	0,00	0,00	0	0	B (+)	B (+)	
47		I6.1	Económicas	0,00	0,00	0,00	0	0	B (+)	B (+)	
46		D3.3	Pouca relevância da teoria	0,00	0,00	0,00	0	0	B (+)	B (+)	
48		I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especia	0,77	0,73	-0,04	93	132	A (+)	A (+)	
49		A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	0,33	0,25	-0,08	119	93	M (+)	B (+)	
50		A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	1,00	0,91	-0,09	81	84	A (+)	A (+)	
51	I1.2	Consistentes	1,00	0,87	-0,13	33	112	M (+)	A (+)		
52	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	0,33	0,00	-0,33	57	0	B (+)	B (+)		
53	I6.2	Sociais	0,00	-0,50	-0,50	0	0	B (+)	B (-)		
Total Global				-0,16	0,77	0,93					

Fonte: elaborado pelo autor

Enquanto na análise do Caso Nacional olhámos simplesmente para a Influência de cada elemento, no caso Intermunicipal temos dois valores de Influência a ter em conta, o que torna a ordenação mais complexa, dado tratarem-se – a influência de CIMBAL e a influência de CIMVDL – de duas variáveis qualitativas. Tendo refletido sobre diferentes alternativas para lidar com esta questão, sem encontrar nenhuma proposta na literatura que se encaixasse na nossa análise, propomos – tendo em conta que a “âncora” que mais impacta o diferencial de PM é o resultado obtido pelo CIMBAL, dado que os dados do CIMVDL têm menor variabilidade –, que a ordenação de elementos neste caso se faça de acordo com os seguintes critérios¹⁸:

- **Primeiro**, priorizar o nível de influência do caso de insucesso CIMBAL, do mais negativo até ao mais positivo (ou seja, de MA (-) até MA (+));
- **Segundo**, para níveis similares de influência do caso de insucesso CIMBAL, priorizar por ordem decrescente de influência no caso de sucesso CIMVDL;
- **Terceiro**, para níveis similares de influência dentro do CIMBAL e nível similares de influência dentro do CIMVDL, ordenar por ordem decrescente de “Diferencial de PM”.

Ou seja, no topo de “Diferencial de Influência” ficarão as categorias em que se registou “MA(-)” para o caso CIMBAL e, dentro destas, ordená-las-emos por ordem decrescente de influência para o CIMVDL, na medida em que quanto maior a influência no CIMVDL – e dado que estamos no grupo com MA(-) para CIMBAL –, maior o diferencial de PM entre ambos.

De seguida, virão as categorias com A(-) no caso CIMBAL, sendo a ordenação dentro deste grupo por ordem decrescente de influência no CIMVDL, e assim sucessivamente, para os restantes grupos do caso CIMBAL: M(-), B(-), B(+), M(+), A(+) e MA(+). A ordenação dentro de cada grupo far-se-á por ordem decrescente de influência no CIMVDL e, quando ambas sejam idênticas, por ordem decrescente de diferencial de PM, conforme se pode observar na tabela 3.2.11.2 que se apresenta de seguida.

Por último, e para que se possa observar de forma individual a ordenação das 53 categorias a nível de influência, de cada um dos casos, apresentam-se as tabelas 3.2.11.2.3 e 3.2.11.2.4.

¹⁸ Das várias dezenas de trabalhos que analisámos, sobre a questão de construção de hierarquias/rankings para variáveis qualitativas e/ou referentes a índices compósitas, um dos que se revelou mais interessante/próximo foi a tese de doutoramento em políticas públicas de Alexandra Duarte, de Setembro de 2015, em que é construído um índice de relevância temática dos programas de governo, com níveis distintos, propostos pela autora.

Tabela 3.2.11.2.2 – Ranking de diferença de influência CIMVDL – CIMBAL

RK DIF INFL	Cód	Categorias	INFL		PM			IC	
			BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL
1	D4.4	Liderança	MA (-)	MA (+)	1,83	-0,88	0,95	183	166
2	D3.2	Informação de suporte à decisão	MA (-)	A (+)	1,50	-0,79	0,71	221	119
3	D4.1	Decisores com visões diferentes	MA (-)	B (+)	1,17	-0,79	0,38	261	28
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	A (-)	MA (+)	1,46	-0,55	0,91	251	164
5	D3.4	Financeiros	A (-)	A (+)	1,64	-0,64	1,00	171	84
6	A4.2	Acesso aos decisores	A (-)	A (+)	1,39	-0,59	0,81	132	89
7	D4.3	Idiosincrasia cultural	A (-)	M (+)	1,69	-0,69	1,00	221	40
8	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A (-)	M (+)	0,68	-0,36	0,31	161	112
9	A2.9	Restrições do Sistema	A (-)	B (-)	0,15	-0,57	-0,43	147	40
10	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	M (-)	MA (+)	1,43	-0,50	0,93	66	154
11	I3.5	Regras de decisão adequadas	M (-)	MA (+)	1,20	-0,38	0,82	132	166
12	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	M (-)	MA (+)	0,98	-0,12	0,85	171	188
13	D3.1	Experiências anteriores	M (-)	A (+)	1,58	-0,61	0,97	81	119
14	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	M (-)	A (+)	1,55	-0,64	0,91	99	84
15	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	M (-)	A (+)	1,34	-0,56	0,79	99	97
16	A2.6	Viabilidade Financeira	M (-)	A (+)	1,01	-0,12	0,89	151	109
17	I3.4	Recursos financeiros suficientes	M (-)	A (+)	0,91	-0,01	0,90	165	56
18	A3.3	Posição das instituições envolvidas	M (-)	A (+)	0,68	-0,12	0,56	373	184
19	D5.1	Processo de tentativa e erro	M (-)	M (+)	1,22	-0,69	0,53	57	84
20	A3.2	Mudanças governamentais	M (-)	B (+)	1,44	-1,00	0,44	33	49
21	A3.4	Forças Políticas Organizadas	B (-)	A (+)	1,32	-0,42	0,90	57	116
22	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	B (-)	A (+)	1,09	-0,25	0,84	93	109
23	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	B (-)	M (+)	1,38	-0,38	1,00	33	28
24	A1.4	Eventos, crises e símbolos	B (+)	A (+)	0,79	0,17	0,95	81	89
25	A1.2	Estudos específicos	B (+)	A (+)	0,69	0,21	0,91	66	84
26	I1.1	Claros	B (+)	A (+)	0,68	0,25	0,93	33	101
27	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	B (+)	A (+)	0,67	0,33	1,00	33	89
28	I3.2	Integração hierárquica adequada	B (+)	A (+)	0,54	0,33	0,87	47	63
29	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	B (+)	A (+)	0,52	0,33	0,86	87	125
30	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	B (+)	A (+)	0,45	0,43	0,88	81	105
31	D1.1	Interligação com outros problemas	B (+)	A (+)	0,39	0,40	0,79	57	84
32	A1.1	Indicadores	B (+)	B (+)	0,45	0,25	0,70	57	40
33	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	B (+)	B (+)	0,00	0,00	0,00	0	0
33	I6.1	Económicas	B (+)	B (+)	0,00	0,00	0,00	0	0
33	D3.3	Pouca relevância da teoria	B (+)	B (+)	0,00	0,00	0,00	0	0
36	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	B (+)	B (+)	-0,33	0,33	0,00	57	0
37	I6.2	Sociais	B (+)	B (-)	-0,50	0,00	-0,50	0	0
38	I5.1	Formalização do apoio	M (+)	MA (+)	0,84	0,01	0,84	221	259
39	A2.7	Receptividade Política	M (+)	MA (+)	0,64	0,22	0,86	216	168
40	A2.4	Exequibilidade técnica	M (+)	MA (+)	0,53	0,43	0,96	147	161
41	A1.3	Feedback da ação política	M (+)	MA (+)	0,45	0,42	0,86	136	151
42	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	M (+)	A (+)	0,56	0,10	0,66	257	194
43	I5.2	Poder de decisão	M (+)	A (+)	0,54	0,17	0,71	158	159
44	A2.8	Aceitação pela Comunidade	M (+)	A (+)	0,30	0,34	0,64	140	101
45	I1.2	Consistentes	M (+)	A (+)	-0,13	1,00	0,87	33	112
46	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	M (+)	M (+)	0,15	0,35	0,50	114	56
47	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	M (+)	B (+)	-0,08	0,33	0,25	119	93
48	A4.3	Recursos despendidos	A (+)	A (+)	0,46	0,54	1,00	109	56
49	A4.4	Estratégias utilizadas	A (+)	A (+)	0,38	0,55	0,93	158	132
50	A2.5	Compatibilidade com valores	A (+)	A (+)	0,17	0,58	0,75	119	93
51	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A (+)	A (+)	0,14	0,77	0,91	109	112
52	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especial	A (+)	A (+)	-0,04	0,77	0,73	93	132
53	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	A (+)	A (+)	-0,09	1,00	0,91	81	84
		Total Global			0,93	-0,16	0,77		

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 3.2.11.2.3 – Ordenação por Tipo de Influência no Sucesso do Caso CIMVDL

RK	Cód	Categorias	INF	IC	PM
1	I5.1	Formalização do apoio	MA (+)	259	0,84
2	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	MA (+)	188	0,85
3	A2.7	Recetividade Política	MA (+)	168	0,86
4	D4.4	Liderança	MA (+)	166	0,95
4	I3.5	Regras de decisão adequadas	MA (+)	166	0,82
5	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	MA (+)	164	0,91
6	A2.4	Exequibilidade técnica	MA (+)	161	0,96
7	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	MA (+)	154	0,93
8	A1.3	Feedback da ação política	MA (+)	151	0,86
9	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	A (+)	194	0,66
10	A3.3	Posição das instituições envolvidas	A (+)	184	0,56
11	I5.2	Poder de decisão	A (+)	159	0,71
12	A4.4	Estratégias utilizadas	A (+)	132	0,93
12	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	A (+)	132	0,73
13	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	A (+)	125	0,86
14	D3.1	Experiências anteriores	A (+)	119	0,97
14	D3.2	Informação de suporte à decisão	A (+)	119	0,71
15	A3.4	Forças Políticas Organizadas	A (+)	116	0,90
16	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A (+)	112	0,91
16	I1.2	Consistentes	A (+)	112	0,87
17	A2.6	Viabilidade Financeira	A (+)	109	0,89
17	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	A (+)	109	0,84
18	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A (+)	105	0,88
19	I1.1	Claros	A (+)	101	0,93
19	A2.8	Aceitação pela Comunidade	A (+)	101	0,64
20	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	A (+)	97	0,79
21	A2.5	Compatibilidade com valores	A (+)	93	0,75
22	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	A (+)	89	1,00
22	A1.4	Eventos, crises e símbolos	A (+)	89	0,95
22	A4.2	Acesso aos decisores	A (+)	89	0,81
23	D3.4	Financeiros	A (+)	84	1,00
23	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	A (+)	84	0,91
23	A1.2	Estudos específicos	A (+)	84	0,91
23	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	A (+)	84	0,91
23	D1.1	Interligação com outros problemas	A (+)	84	0,79
24	I3.2	Integração hierárquica adequada	A (+)	63	0,87
25	A4.3	Recursos despendidos	A (+)	56	1,00
25	I3.4	Recursos financeiros suficientes	A (+)	56	0,90
26	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	M (+)	112	0,31
27	D5.1	Processo de tentativa e erro	M (+)	84	0,53
28	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	M (+)	56	0,50
29	D4.3	Idiosincrasia cultural	M (+)	40	1,00
30	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	M (+)	28	1,00
31	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	B (+)	93	0,25
32	A3.2	Mudanças governamentais	B (+)	49	0,44
33	A1.1	Indicadores	B (+)	40	0,70
33	A2.9	Restrições do Sistema	B (-)	40	-0,43
34	D4.1	Decisores com visões diferentes	B (+)	28	0,38
35	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	B (+)	0	0,00
35	I6.1	Económicas	B (+)	0	0,00
35	D3.3	Pouca relevância da teoria	B (+)	0	0,00
35	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	B (+)	0	0,00
35	I6.2	Sociais	B (-)	0	-0,50

Tabela 3.2.11.2.4 – Ordenação por Tipo de Influência no Sucesso do Caso CIMBAL

RK	Cód	Categorias	INFL	IC	PM
1	D4.1	Decisores com visões diferentes	MA (-)	261	-0,79
2	D3.2	Informação de suporte à decisão	MA (-)	221	-0,79
3	D4.4	Liderança	MA (-)	183	-0,88
4	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	A (-)	251	-0,55
5	D4.3	Idiosincrasia cultural	A (-)	221	-0,69
6	D3.4	Financeiros	A (-)	171	-0,64
7	A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A (-)	161	-0,36
8	A4.4	Estratégias utilizadas	A (+)	158	0,55
9	A2.9	Restrições do Sistema	A (-)	147	-0,57
10	A4.2	Acesso aos decisores	A (-)	132	-0,59
11	A2.5	Compatibilidade com valores	A (+)	119	0,58
12	A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A (+)	109	0,77
12	A4.3	Recursos despendidos	A (+)	109	0,54
13	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	A (+)	93	0,77
14	A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	A (+)	81	1,00
15	A3.3	Posição das instituições envolvidas	M (-)	373	-0,12
16	A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	M (+)	257	0,10
17	I5.1	Formalização do apoio	M (+)	221	0,01
18	A2.7	Recetividade Política	M (+)	216	0,22
19	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	M (-)	171	-0,12
20	I3.4	Recursos financeiros suficientes	M (-)	165	-0,01
21	I5.2	Poder de decisão	M (+)	158	0,17
22	A2.6	Viabilidade Financeira	M (-)	151	-0,12
23	A2.4	Exequibilidade técnica	M (+)	147	0,43
24	A2.8	Aceitação pela Comunidade	M (+)	140	0,34
25	A1.3	Feedback da ação política	M (+)	136	0,42
26	I3.5	Regras de decisão adequadas	M (-)	132	-0,38
27	A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	M (+)	119	0,33
28	D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	M (+)	114	0,35
29	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	M (-)	99	-0,64
29	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	M (-)	99	-0,56
30	D3.1	Experiências anteriores	M (-)	81	-0,61
31	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	M (-)	66	-0,50
32	D5.1	Processo de tentativa e erro	M (-)	57	-0,69
33	I1.2	Consistentes	M (+)	33	1,00
33	A3.2	Mudanças governamentais	M (-)	33	-1,00
34	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	B (-)	93	-0,25
35	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	B (+)	87	0,33
36	A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	B (+)	81	0,43
36	A1.4	Eventos, crises e símbolos	B (+)	81	0,17
37	A1.2	Estudos específicos	B (+)	66	0,21
38	D1.1	Interligação com outros problemas	B (+)	57	0,40
38	D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	B (+)	57	0,33
38	A1.1	Indicadores	B (+)	57	0,25
38	A3.4	Forças Políticas Organizadas	B (-)	57	-0,42
39	I3.2	Integração hierárquica adequada	B (+)	47	0,33
40	I1.1	Claros	B (+)	33	0,25
40	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	B (-)	33	-0,38
40	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	B (+)	33	0,33
41	D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	B (+)	0	0,00
41	I6.1	Económicas	B (+)	0	0,00
41	D3.3	Pouca relevância da teoria	B (+)	0	0,00
41	I6.2	Sociais	B (+)	0	0,00

ANEXO 4 – DOCUMENTOS E DADOS RELATIVOS AO CASO NACIONAL

4.1. FONTES DOCUMENTAIS DE ÂMBITO SUPRANACIONAL POR ORDEM CRONOLÓGICA

Tabela 4.1.1 Fontes Documentais de Âmbito Supranacional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
1987	ERT, Recomendações práticas às instituições europeias sobre a forma como a educação na Europa poderia ser melhorada
1989	ERT, Education and European Competences
1993	ERT, Beating the Crisis: A Charter for Europe's Industrial Future
1994	ERT, Education for Europeans: Towards the Learning Society
1998	D.L. 4/98, de 8 de janeiro - Criação, organização e funcionamento de escolas e cursos profissionais no âmbito do ensino não superior
2000	UE - Estratégia de Lisboa - conclusões da Presidência do Conselho Europeu de Lisboa 24/03/2000
2000	CONCLUSÕES DA PRESIDÊNCIA CONSELHO EUROPEU DE LISBOA - 23 – 24 DE março DE 2000
2003	CCE - Livro Verde Espírito Empresarial na Europa
2003	União Europeia (EU) - Entrepreneurship in Europe Green Paper
2004	CE - Programa "Educação e Formação 2010"
2006	Recomendação 2006/962/CE sobre as competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida
2006	CCE - Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem
2006	CEE - Eurydice-o-sistema-educativo-em-portugal-2006-2007
2006	Eurydice - Entrepreneurship Education at School in Europe
2006	Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning
2006	The Oslo Agenda for Entrepreneurship Education in Europe
2006	Action-based entrepreneurship education (Elsevier)
2006	PISA 2006 - ESTRUTURA DA AVALIAÇÃO, Conhecimentos e habilidades em Ciências, Leitura e Matemática
2006	Estudo realizado pela UNESCO - Towards An Entrepreneurial Culture for the Twenty-First Century
2008	UE - Think Small First - A Small Business Act for Europe
2008	Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning.
2009	CCE - The shift to learning outcomes. Policies and practices in Europe
2010	CCE - Towards Greater Cooperation and Coherence in Entrepreneur Education
2010	ERT's Vision for a Competitive Europe in 2025
2010	OCDE - Social Entrepreneurship and Social Innovation SMEs, Entrepreneurship and Innovation.
2010	Prøitz, T. S. - Learning outcomes: What are they? Who defines them? When and where are they defined? Educational Assessment, Evaluation and Accountability
2010	Promoting entrepreneurship education: the role of the teacher?
2010	Comissão Europeia (CE) - Relatório Intermédio sobre o progresso do Programa "Educação e Formação 2010"
2011	FFE-YE - Impact of Entrepreneurship Education in Denmark
2011	Conclusões do Conselho sobre o papel do ensino e da formação na implementação da Estratégia Europa 2020
2012	CCE - Repensar a Educação- Investir nas competências para melhores resultados Socioeconómicos
2012	Rethinking Education: Investing in skills for better socioeconomic outcomes
2012	Entrepreneurship 2020 Action Plan
2012	Schaper, M. - Understanding the green Entrepreneur
2013	CCE -Plano de Ação «Empreendedorismo 2020»: Relançar o espírito empresarial na Europa
2013	CCE - Educação para o Empreendedorismo - Guia para Educadores
2013	CCE - Education and Training in Europe 2020
2013	DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence
2013	Teachers implementing entrepreneurship education: classroom practices

Tabela 4.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Supranacional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento	
2013	Estudo realizado pela McKinsey Center for Government - Education to employment: Designing a system that works	
2014	Thematic Working Group on Entrepreneurship Education: Final Report	
2014	OCDE - Perspetivas das Políticas de Educação - Portugal	
2014	CCE - Thematic Working Group on Entrepreneurship Education - Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education	
2014	BM - Entrepreneurship Education and Training Programs around the world - Dimensions for success	
2014	Estudo realizado pelo World Economic Forum - Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics - 2014	
2014	Estudo realizado pela McKinsey Center for Government - Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work	
2015	ERT- Youth Employment - Leveraging Employability	
2015	PISA 2015 - Results in Focus	
2015	PISA 2015 - Portugal - Volume I - IAVE	
2015	Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. In-depth case study report	
2015	Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives. Final Report	
2015	SEECCEL - Entrepreneurship education in the European Union: an overview of policies and practice - Results of thematic survey for the EU SME Envoys Network (2015)	
2015	WEF -Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report - Disrupting Unemployment, Business-led Solutions for Action	
2015	ERASMUS+ PROGRAMME KA3 projects Entrepreneurial Challenges	USTART – Youth Start –
2015	PISA 2015 - Results in Focus	
2015	PISA 2015 – PORTUGAL - VOLUME I - LITERACIA CIENTÍFICA, LITERACIA DE LEITURA & LITERACIA MATEMÁTICA	
2016	CCE - Eurydice - Educação para o Empreendedorismo nas Escolas Europeias	
2016	CE - EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework	
2016	CCE -Uma Nova Agenda de Competências para a Europa	
2016	CCE - Monitor da Educação e da Formação 2016 - Portugal	
2016	DigComp 2.0: The Digital Competence Framework. Update Phase 1: The Conceptual Reference Model. JRC Science and Policy Reports	
2016	JA EUROPE / Annual Report 2016 - Skills for life and work	
2016	JA PORTUGAL / Relatório Anual 2016/2017- Inspiring Young Minds	
2017	Policy Recommendations - MOVING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION FORWARD IN EUROPE	
2017	SPEECH12 July 2017 - European Commissioner for Education, Culture, Youth and Sport - Entrepreneurship education – time to move up a gear	
2017	SPEECH23 November 2017 - European Commissioner for Education, Culture, Youth and Sport - Entrepreneurship education – not just a nice to have	
2017	WEF - Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution - An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work	
2017	NFTE - An Entrepreneurial Generation Starts Here	
2017	WEF - Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution - An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work	
2017	Portugal's Educational Asymmetries – Through the Lens of PISA	
2018	JEE - PRINCIPALS PROMOTING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION: THE RELATIONSHIPS BETWEEN DEVELOPMENT ACTIVITIES AND SCHOOL PRACTISES	
2018	Discourse and Communication for Sustainable Education - Entrepreneurship Education for a Sustainable Future	
2018	WEF - The Digital Enterprise - Moving from experimentation to transformation	
2018	WEF - Closing the Skills Gap - Business Commitment Framework - System Initiative on the Future of Education, Gender and Work	

Tabela 4.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Supranacional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2018	WEF - The Future of Jobs Report - Insight Report
2018	Moving from experimentation to transformation
2018	Innovation Cluster for Entrepreneurship Education - ENRI - Research Report 01/2018

4.2. FONTES DOCUMENTAIS DE ÂMBITO NACIONAL POR ORDEM CRONOLÓGICA

Tabela 4.2.1 Fontes Documentais de Âmbito Nacional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2005	Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo; Programa Nacional de Ação para o Crescimento e Emprego (PNACE 2005/2008)
2006	ME - Guião da Educação para o Empreendedorismo - Educação para a Cidadania
2006	Relatório Síntese PNEE 2006/2009
2006	Programa FINICIA
2007	QREN - 2007-2013
2007	ME - Educação para a Cidadania Guião de Educação para a Cidadania em contexto escolar ...Boas Práticas
2007	Guião «Promoção do Empreendedorismo na Escola»
2007	Projeto-piloto “Educação para o Empreendedorismo”
2007	DOSSIER PNEE Projecto Nacional “Educação para o Empreendedorismo”
2007	Edital PNEE
2007	Resultados da seleção das candidaturas das escolas/agrupamentos de escolas ao PNEE
2007	Relatório de Avaliação Preliminar PNEE
2007	Programa EQUAL
2007	Decreto-Lei n.º 140/2007, de 27 de abril - ajusta o objeto estatutário do IAPMEI, adequando as suas atribuições e ampliando o seu domínio de intervenção
2008	Relatório Final PNEE 2007/2008
2008	Projeto Nacional “Educação para o Empreendedorismo” PNEE, 2008/2009
2008	QREN - Regulamento Específico "Sistemas de Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logístico"
2008	DL 75/2008, de 22 de abril
2008	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2009	DL 224/2009, de 11 de setembro - primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril
2009	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2010	Evolução estatística dos números do desemprego - 2010
2010	ME - Educação para o Empreendedorismo em Portugal - Iniciativa Estratégica Nacional - Visão Prospectiva
2010	A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO DIRETOR DE TURMA ENQUANTO GESTOR DO CURRÍCULO - Artigo Revista Temas e Problemas
2010	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2011	ME - Educação para a Cidadania - Proposta Curricular para os Ensinos Básico e Secundário
2011	Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação +E +I - Declaração de Retificação n.º 35 /2011 - Publicação do Anexo à Resolução n.º 54/2011, de 16/12
2011	Lançamento do Concurso INOVA, no âmbito da medida 4.1.2. - Iniciativa INOVA - contemplada no Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação +E +I
2011	Anexo à Deliberação de 04/04/2011 - Alteração aos Regulamentos Específicos - Anexo 4 - Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística
2011	Avaliação Externa do PNEE - Levantamento Nacional de Dados - CIES/ISCTE-IUL
2011	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2011	Programa Quadro de Inovação Financeira para o Mercado de PME em Portugal” (INOFIN)
2012	DGE - Educação para a Cidadania - Linhas Orientadoras

Tabela 4.2.1 (Continuação) Fontes Documentais de Âmbito Nacional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2012	DL 137/2012 de 2 de julho - segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril
2012	DL 139/2012 de 5 de julho (revogado)
2012	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2012	Resolução da Assembleia da República n.º 58/2012, de 3 de maio - promover incentivos ao empreendedorismo jovem, especialmente nas escolas, adaptados aos diferentes níveis de ensino.
2012	Portaria n.º 370-A/2012 - Passaporte para o Empreendedorismo - integrado num conjunto mais alargado de medidas de combate aos elevados níveis de desemprego jovem (Programa Impulso Jovem), e de promoção do empreendedorismo e da inovação (Programa +E+I).
2013	Govint - Portugal 2020: Como fazer funcionar a governação integrada?
2013	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2014	Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020
2014	ISCTE/IUL - Descentralização educativa e autonomia das escolas: para uma análise da situação de Portugal numa perspetiva comparada
2014	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2015	P n.º 60-C/2015 - Adoção do Regulamento Específico do Domínio do Capital Humano
2015	UCP - EDUCAÇÃO, TERRITÓRIOS E DESENVOLVIMENTO HUMANO - ATAS DO I SEMINÁRIO INTERNACIONAL
2015	Indicadores economicos, sociais e sobre dinâmica empresarial - Regiões VDL/BA e Nacional
2016	Dados da DGEEC e DSEE - PERFIL DO DOCENTE 2015/2016
2016	Monitor da Educação e da Formação de 2016 - Educação e formação Portugal
2016	Grupo de Trabalho de Educação para a Cidadania (cf. Despacho n.º 6173/2016, de 10 de maio).
2017	ME - Projeto de Autonomia e Flexibilidade
2017	Relatório - Portugal's Educational Asymmetries - Through the Lens of PISA - IAVE
2017	Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória
2017	Despacho n.º 5908/2017 - DGE - Implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (em regime de experiência pedagógica)
2017	Dados da DGEEC e DSEE - PERFIL DO DOCENTE 2016/2017
2017	Dados da DGEEC - Envelhecimento dos professores - 2017
2018	DL 55/2018, de 6 de julho (revoga o DL 139/2012, de 5 de julho)
2018	P 223-A/2018, de 3 de agosto
2018	P 226-A/2018, de 7 de agosto - Anexo V
2018	Declaração de Retificação n.º 29-A/2018, de 4 de setembro
2018	Indicadores da Associação Comercial do Porto - Assimetrias e Convergência Regional: Implicações para a Descentralização e Desconcentração do Estado em Portugal - 2018
?	Dados da DGAE sobre o nº de ações realizadas sobre educação para o empreendedorismo nas Regiões Norte / Centro/ Lisboa e Vale do Tejo/ Alentejo e Algarve
?	Dados da DGAE sobre o nº de ações realizadas sobre educação para o empreendedorismo nas Regiões Norte / Centro/ Lisboa e Vale do Tejo/ Alentejo e Algarve

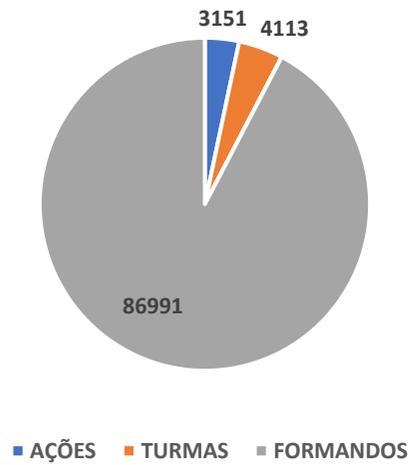
4.3. FORMAÇÃO DOCENTE EM PORTUGAL NOS ANOS LETIVOS 2015-2016 A 2017-2018

4.3.1 Infografias da Formação Docente

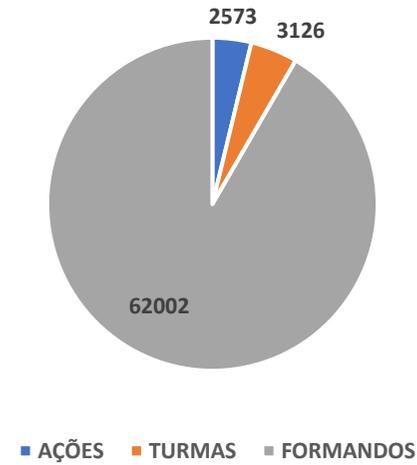
ANO ESCOLAR	FORMAÇÃO CONTÍNUA REGISTADA NA APLICAÇÃO DA FORMAÇÃO CONTÍNUA		FORMAÇÃO CONTÍNUA REGISTADA SOBRE O TEMA: EMPREENDEDORISMO																									
	N.º total			N.º sobre o tema				Nº POR REGIÃO																				
								NORTE				CENTRO				LVT				ALENTEJO				ALGARVE				
	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	HORAS DE FORMAÇÃO	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	HORAS DE FORMAÇÃO	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	HORAS DE FORMAÇÃO	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	HORAS DE FORMAÇÃO	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	HORAS DE FORMAÇÃO	AÇÕES	TURMAS	FORMANDOS	HORAS DE FORMAÇÃO	
2014-2015	3151	4113	86991	33	36	511	1318	11	13	166	410	18	18	269	635	1	2	30	150	1	1	23	36	2	2	23	87	
2015-2016	2573	3126	62002	21	24	370	701	7	8	124	211	12	13	182	390	2	3	64	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2016-2017	2061	2611	51272	24	25	315	789	4	4	60	172	15	15	173	407	3	4	59	155	1	1	16	30	1	1	7	25	
2017-2018	3027	3920	71823	13	15	185	426	7	7	102	256	5	7	71	145	1	1	12	25	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	10812	13770	272088	91	100	1381	3234	29	32	452	1049	50	53	695	1577	7	10	165	430	2	2	39	66	3	3	30	112	

Fonte: Dados da Direção Geral da Administração Escolar (DGAE)

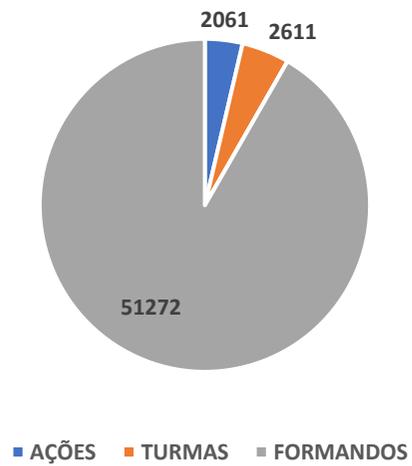
2014-2015



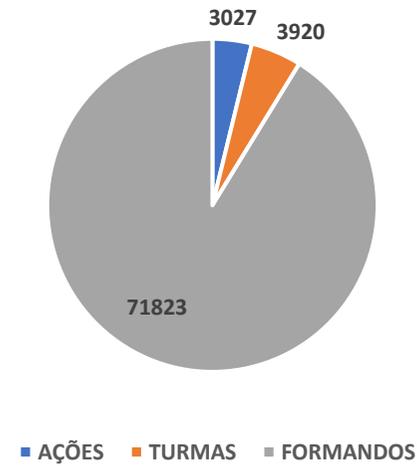
2015-2016



2016-2017

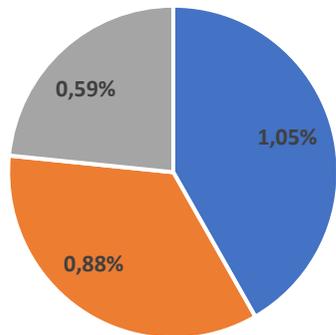


2017-2018



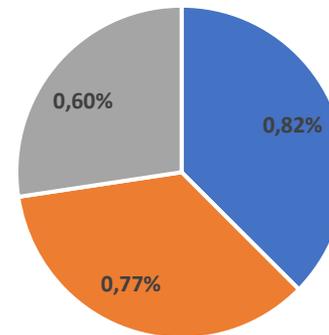
Fonte: DGAE

2014-2015



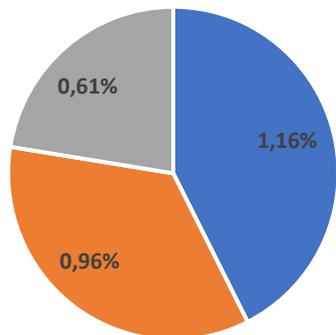
■ AÇÕES ■ TURMAS ■ FORMANDOS

2015-2016



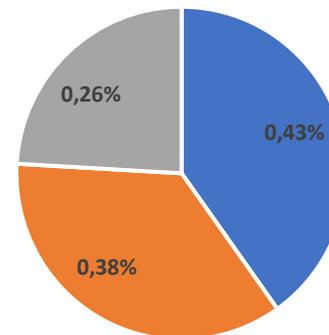
■ AÇÕES ■ TURMAS ■ FORMANDOS

2016-2017



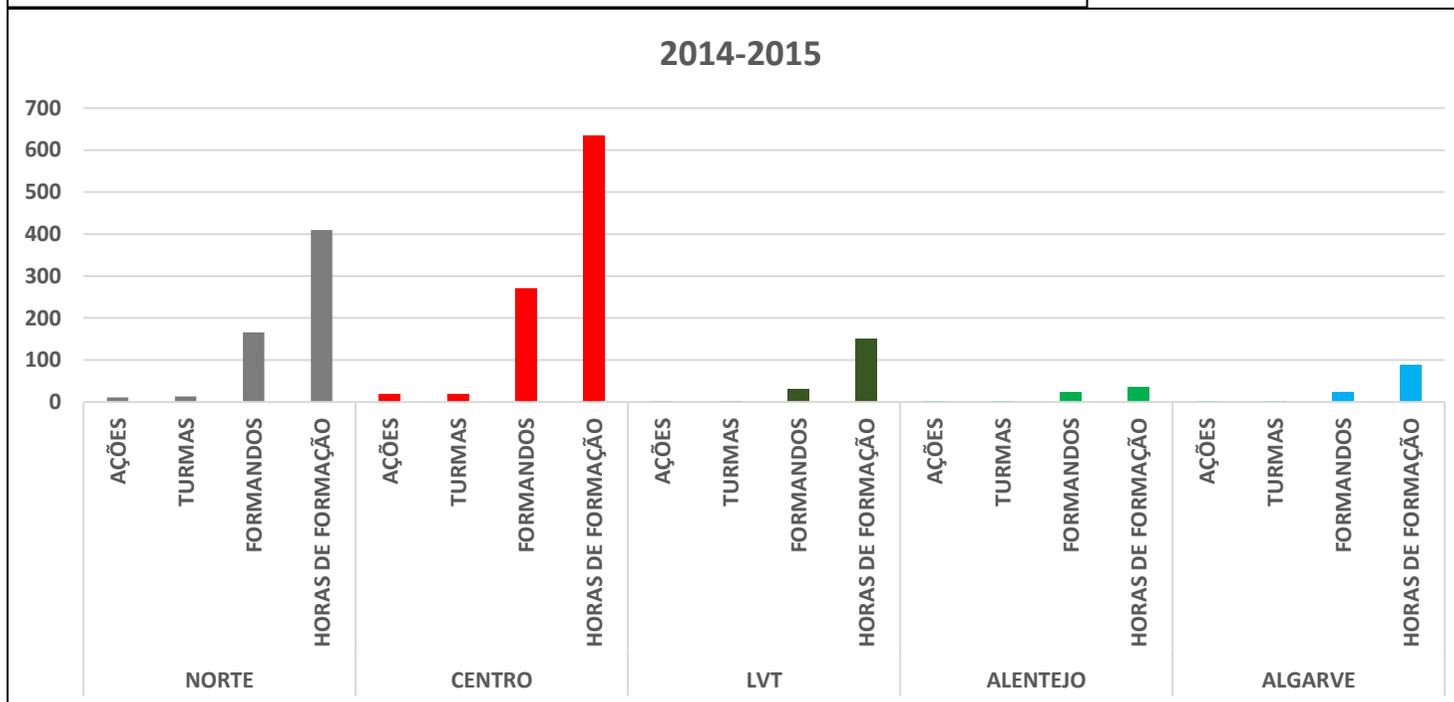
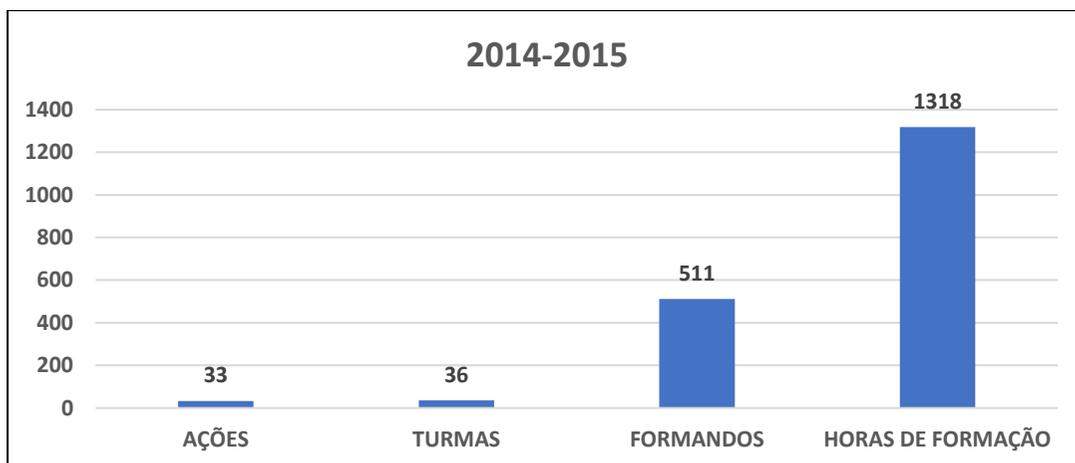
■ AÇÕES ■ TURMAS ■ FORMANDOS

2017-2018

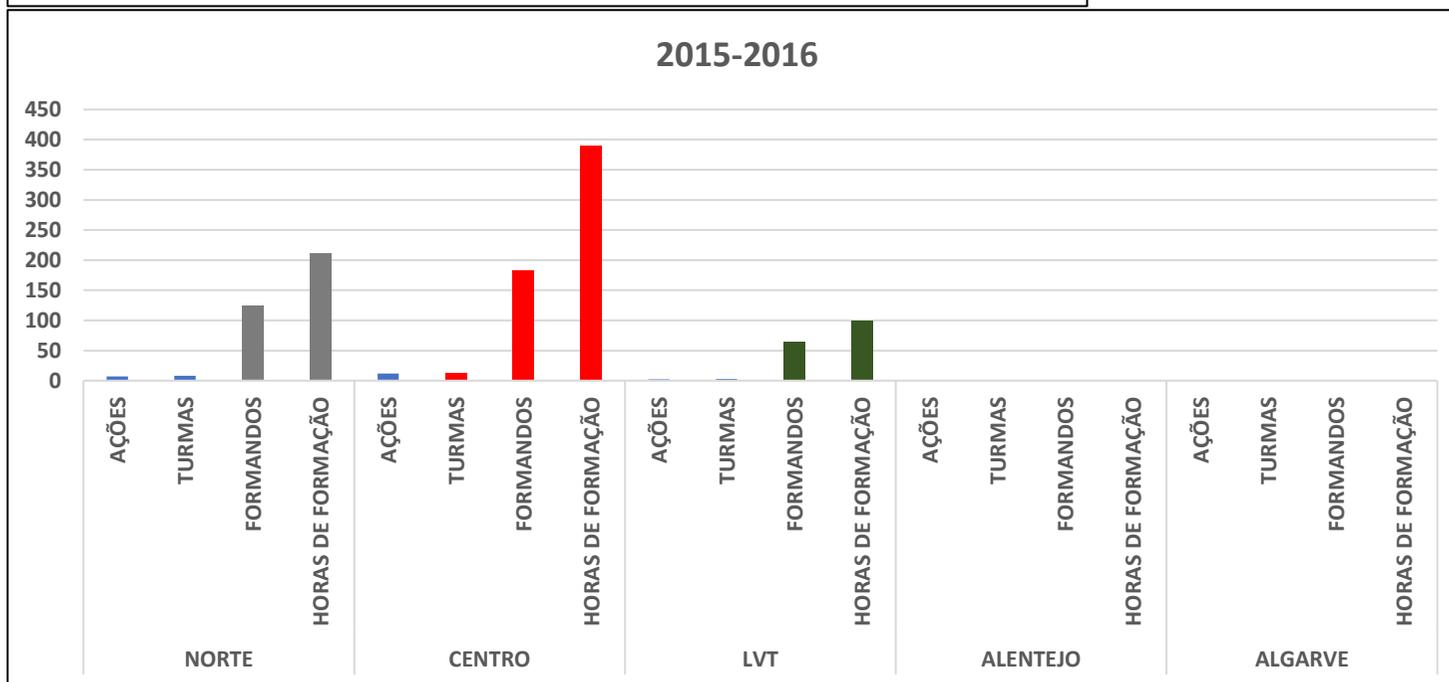
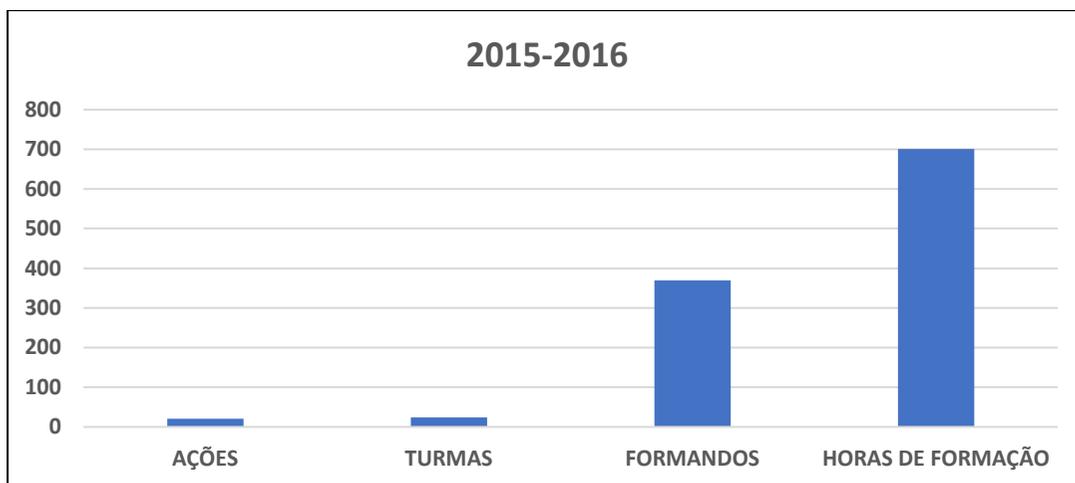


■ AÇÕES ■ TURMAS ■ FORMANDOS

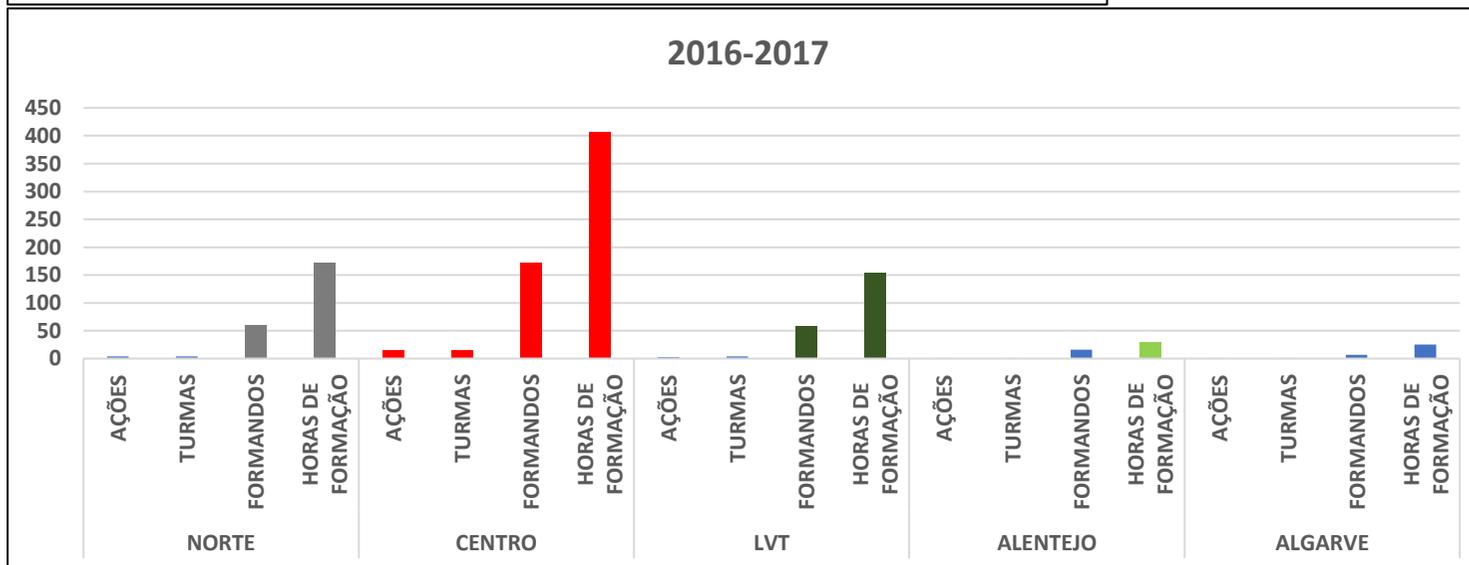
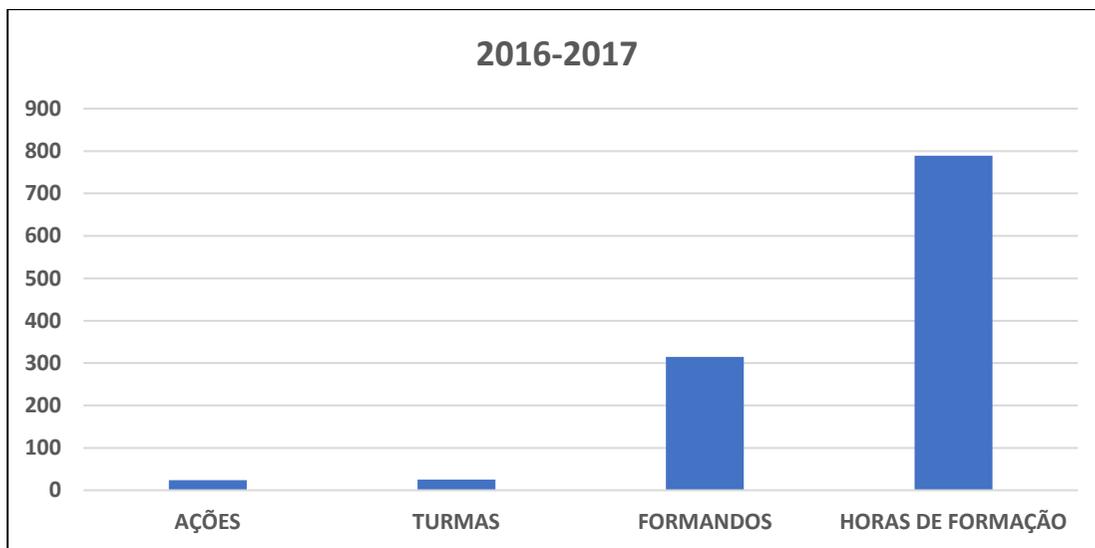
Fonte: DGAE



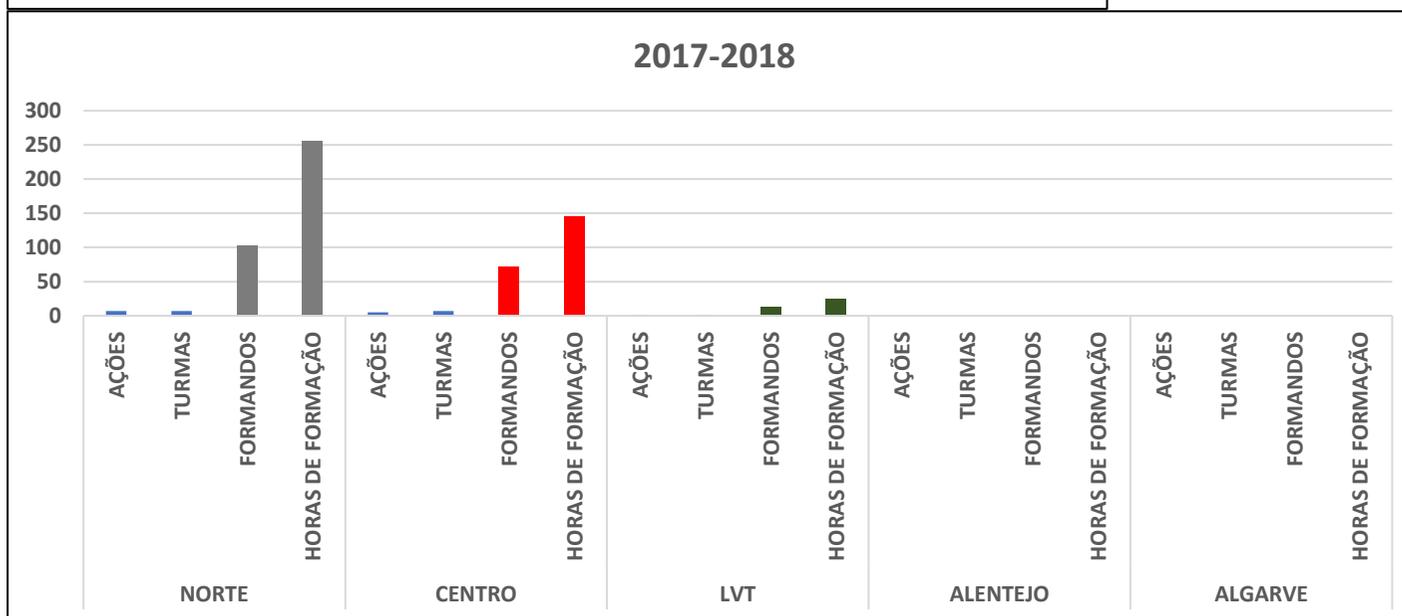
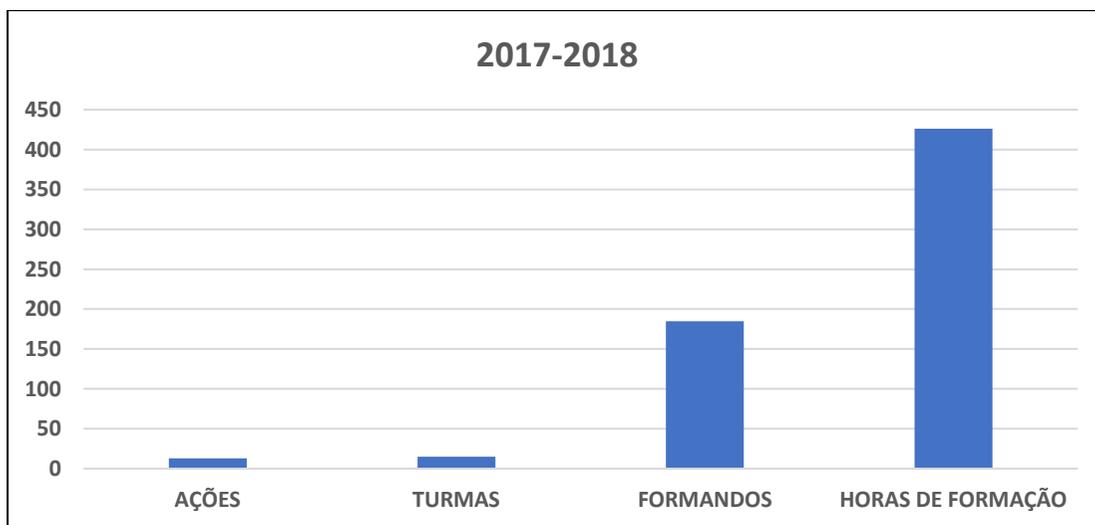
Fonte: DGAE



Fonte: DGAE



Fonte: DGAE



Fonte: DGAE

Entidades formadoras					
	Norte	Centro	LVT	Alentejo	Algarve
2014-2015	CFAE de Basto	CF Intermunicipal Adolfo Portela	CFE Concelho de Cascais	CEFOPNA - CF de professores do nordeste alentejano	CFAE de Portimão e Monchique
	CFAE Francisco de Holanda	CFAE Minerva			CF de Albufeira, Lagoa e Silves
	Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto	CFAE do Mar ao Zêzere - CENFORMAZ			
	CFAE de Paços de Ferreira, Paredes e Penafiel	CFAE Alto Tejo			
	CFAE de Vila Real	CFAE Aveiro e Albergaria-a-Velha			
	CFAE de Vila Nova de Famalicão	CFAE Planalto Beirão			
	CFAE Sá de Miranda	CFAE Coimbra Interior			
	CFAE Gaia Nascente	CFAE Beira Mar			
		CFAE Nova Ágora			
		CFAE de Viseu - Visprof			
2015-2016	CFAE Francisco de Holanda	CFAE Castro Daire/Lafões	CFE de Oeiras		
	CFAE de Basto	CFAE de Viseu - Visprof			
	CFAE Sá de Miranda	CFAE Coimbra Interior			
	CFAE Sebastião da Gama	CFAE da Rede de Cooperação e Aprendizagem			
	CFAE de Vila Nova de Famalicão	CFAE Minerva			
		CFAE Beira Mar			
		CFAE Leirimar			
		CFAE Nova Ágora			
		CFAE Edufor			
		CFAE do Mar ao Zêzere - CENFORMAZ			
2016-2017	CFAE de Basto	CFAE Castro Daire/Lafões	CFE de Oeiras	CFAE Margens do Guadiana	CFAE de Portimão e Monchique
	CFAE Francisco de Holanda	CFAE Beira Mar	CFAE Torres Vedras e Lourinhã		
	CFAE Braga Sul	CFAE Aveiro e Albergaria-a-Velha	CFAE Centro Oeste		
	CFAE das Teraas de Santa Maria	CFAE Minerva			
		CFAE Nova Ágora			
		CFAE Adolfo Portela			
		CFAE Planalto Beirão			
		CFAE do Mar ao Zêzere - CENFORMAZ			
2017-2018	CFAE Barcelos e Esposende	CFAE Coimbra Interior	CFAE Pero de Alenquer		
	CFAE Francisco de Holanda	CFAE Minerva			
	CFAE Sá de Miranda	CFAE do Mar ao Zêzere - CENFORMAZ			
	CFAE Sebastião da Gama	CFAE Aveiro e Albergaria-a-Velha			
	CFAE Sá de Miranda	CFAE Nova Ágora			
	CFAE Braga Sul	CFAE Coimbra Interior			
		CFAE Beira Mar			

Fonte: DGAE

Destinatários	Norte				Centro				LVT				Alentejo				Algarve			
	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2017-2018
Educadores de Infância					1															
1.º Ciclo do Ensino Básico																				
1.º Ciclo do Ensino Básico			1	4	13	10	10	5	1	1	1		1		1		1			
2.º Ciclo do Ensino Básico	5	4																		
3.º Ciclo do Ensino Básico																				
Ensino Secundário																				
Todos os destinatários	3	2		1	2	1	4			1	1	1								
3.º Ciclo do Ensino Básico				1	1														1	
Ensino Secundário	1																			
2.º Ciclo do Ensino Básico																				
3.º Ciclo do Ensino Básico	2				2	1														
Ensino Secundário																				
Ensino Secundário																	1			
Educadores de Infância				1																
1.º Ciclo do Ensino Básico		1	2																	
2.º Ciclo do Ensino Básico																				
Educadores de Infância																				
1.º Ciclo do Ensino Básico							1					1								
2.º Ciclo do Ensino Básico																				
3.º Ciclo do Ensino Básico																				
Ensino Secundário																				
1.º Ciclo do Ensino Básico																				
2.º Ciclo do Ensino Básico			1																	
3.º Ciclo do Ensino Básico																				
1.º Ciclo do Ensino Básico						1														
Total	11	7	4		18	12	15		1	2	3		1	0	1		2	0	1	0

Fonte: DGAE

Áreas de Formação	Norte			Centro			LVT			Alentejo			Algarve								
	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2014-2015	2015-2016	2017-2017	2014-2015	2015-2016	2017-2017						
Áreas da docência, ou seja, áreas do conhecimento, que constituem matérias curriculares nos vários níveis de ensino	2	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Prática pedagógica e didática na docência, designadamente a formação no domínio da organização e gestão da sala de aula	3	2	1	5	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Formação educacional geral e das organizações educativas	4	4	2	9	8	11	1	2	3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
Administração escolar e administração educacional	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Liderança, coordenação e supervisão pedagógica	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Formação ética e deontológica	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Tecnologias da informação e comunicação aplicadas a didáticas específicas ou à gestão escolar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	11	7	4	18	12	15	1	2	3	1	0	1	2	0	1	0	1	0	1	0	24

Modalidades	Norte				Centro				LVT				Alentejo				Algarve					
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		
Curso de Formação	3	1	1		5	1	7	1				1							1			
Oficina de Formação	8	6	4	7	13	11	8	4	1		2		1		1		1					
Círculo de Estudos																	1					
Outro																						
Total	11	7	5	7	18	12	15	5	1	0	2	1	1	0	1	0	2	0	1	0	0	23

Fonte: DGAE

4.4. PROTOCOLO DE COLABORAÇÃO COM DIREÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

4.4.1. Solicitação de Entrevista

De: Francisco Banha [mailto:fbanha@gesbanha.com]
Enviada: 5 de maio de 2017 17:57 Para: 'mail@mailinstitucional.pt ' Cc: aflores@ualg.pt; Luis Coelho (lcoelho@ualg.pt)
Assunto: Pedido de Colaboração: Tese de Doutoramento Faculdade Economia da UAlg
<p>Exma. Senhora Diretora,</p> <p>Dra Y,</p> <p>É com o devido respeito e consideração que estou a contactá-la, no âmbito do Programa de Doutoramento que me encontro a realizar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, tendo em vista a obtenção de informação que nos permita compreender o processo de decisão associada à implementação de programas de educação para o empreendedorismo no ensino obrigatório.</p> <p>Este contato resulta de uma informação que nos foi transmitida, no âmbito do plano de investigação traçado, pelo Senhor Diretor Dr Z - segundo a qual a Instituição N tinha criado, recentemente, uma base de dados que permite ter acesso ao número de ações de formação, na área da educação para o empreendedorismo, suscetíveis de serem reconhecidas no processo da carreira docente.</p> <p>Naturalmente que sendo os professores o veículo fundamental da adoção dos conteúdos de aprendizagem experiencial, que suportam os citados programas de empreendedorismo, torna-se muito importante para os objetivos da nossa investigação ter conhecimento do número de professores envolvidos nestas ações de formação bem como as respetivas áreas geográficas em que as mesmas se realizaram.</p> <p>Dada a natureza exploratória desta investigação muito apreciaríamos a sua disponibilidade em nos apoiar colocando-nos, para o efeito, ao seu total dispor tendo em vista a marcação de uma eventual reunião de maneira a conseguirmos auscultar da viabilidade desta nossa solicitação e dessa forma aprofundar o conhecimento resultante da respetiva análise documental.</p>

Salientamos que a presente investigação está a ser orientada pelo Professores Doutores, Adão Flores e Luís Coelho, da citada Faculdade, e nesse sentido informa-se que os dados recolhidos serão usados exclusivamente como materiais de trabalho, estando garantida a privacidade e anonimato de todos os participantes que vierem a ser contactados no âmbito da presente investigação.

Manifestamos, ainda, a nossa inteira disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento que se venha a considerar necessário, ficando na esperança de um feedback positivo ao presente contato.

Agradecendo, desde já, a sua melhor atenção e compreensão para o conteúdo da presente mensagem, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Francisco Manuel Banha

e-mail: a55262@ualg.pt

tel. +351 93 251 27 37

Rua 7 de Junho de 1759, n.º 1, Lagoal

2760-110 Caxias, Portugal

Tel. +351 21 441 64 60

Fax +351 21 441 73 87



PROTOCOLO

Considerando que;

A Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE) tem por missão, entre outras, promover a formação do pessoal docente das escolas.

Francisco Manuel Banha, enquanto investigador, tem por desiderato estudar a formação contínua dos docentes em escolas públicas do ensino não superior, para compreender o processo de decisão associado à implementação de programas de educação para o empreendedorismo ao longo da escolaridade obrigatória.

Entre:

A Direção-Geral da Administração Escolar, com sede na Avenida 24 de Julho, n.º 142, 1399-024 Lisboa, representada pela Senhora Dr.ª Maria Luísa Gaspar Pranto Lopes Oliveira, na qualidade de Diretora-Geral,

e

Francisco Manuel Banha, doutorando na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, na qualidade de segundo outorgante,

é celebrado o presente Protocolo:

CLÁUSULA PRIMEIRA

(Objeto)

O presente Protocolo tem por objeto estabelecer as formas de cooperação entre as partes, nomeadamente no que respeita ao estabelecimento das condições de cedência de dados estatísticos sobre a formação contínua dos docentes na área do empreendedorismo, em escolas públicas do ensino não superior, a serem utilizadas no âmbito do doutoramento.

CLÁUSULA SEGUNDA

(Deveres do primeiro outorgante)

A DGAE compromete-se a facultar:

1. Dados da formação contínua total realizada nos anos escolares 2014/2015 e 2015/2016;
2. Dados da formação contínua sobre "Empreendedorismo" realizada nos anos escolares 2014/2015 e 2015/2016 (total e por região):
-N.º de ações, turmas e formandos;

- Modalidades e áreas de formação;
- N.º de horas de formação e destinatários;
- Designação das entidades formadoras.

CLÁUSULA TERCEIRA

(Deveres do segundo outorgante)

O investigador Francisco Manuel Banha obriga-se a disponibilizar à DGAE o estudo efetuado, de acordo com os objetivos que a investigação pretende alcançar.

CLÁUSULA QUARTA

(Vigência)

O presente Protocolo vigora desde a data da sua assinatura pelos outorgantes até ao cumprimento das cláusulas segunda e terceira, salvo se for denunciado por qualquer das partes, através de carta registada dirigida à outra com uma antecedência mínima de trinta dias.

CLÁUSULA QUINTA

(Incumprimento)

O incumprimento do presente Protocolo por qualquer um dos outorgantes, que não possa ser resolvido por mútuo acordo, constitui motivo justificável para a sua rescisão, sem prejuízo do cumprimento na íntegra das ações que estiverem em curso.

CLÁUSULA SEXTA

(Número de exemplares)

O presente Protocolo entra em vigor na data da sua assinatura, é redigido em dois exemplares assinados por ambas as partes, ficando um exemplar na posse de cada um dos outorgantes.

Lisboa, de maio de 2017

A Diretora-Geral da Direção Geral da Administração Escolar

(Maria Luísa Gaspar Pranto Lopes Oliveira)

O investigador

(Francisco Manuel Banha)

4.5. O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

4.5.1. INTRODUÇÃO

O Ciclo das políticas públicas

Introdução

Nesta seção do “Caso Nacional” apresentar-se-ão as três etapas do modelo conceptual proposto, de acordo com a sua lógica sequencial, analisando-as individualmente ao nível intermédio das suas dimensões e ao nível mais fino das suas categorias, partindo dos indicadores IC, CF, MM e PM. Assim, compreender-se-á a criticidade e a contribuição para o sucesso de cada unidade de análise, acrescentando, na análise que fazemos ao nível das categorias, elementos substantivos extraídos das entrevistas, aproveitando os “insights” recolhidos junto dos atores envolvidos no processo de política pública em análise¹⁹.

¹⁹ Vide explicação detalhada dos indicadores e índices e seu significado no ponto xxx do capítulo 6.

4.5.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES NA ETAPA AGENDA

Nesta seção apresentaremos o ranking de criticidade das dimensões da etapa Agenda, baseado no IC, Índice de Criticidade, que será a base para os comentários que faremos às dimensões, os quais serão mais orientados para a interpretação dos dados obtidos através da quantificação dos elementos qualitativos, deixando a exposição das razões substantivas por detrás dos números para a análise dos resultados por categorias.

1 – Janela de Oportunidades (A5): IC = 118

Na Tabela 9.01 constatamos que a dimensão que obteve uma maior criticidade/importância foi a “**Janela de Oportunidades**”, isto é, a conjugação de acontecimentos que permitiram aos defensores de uma determinada solução de política pública de PEPE ter a possibilidade de fazer valer as suas ideias, ou, por outras palavras, de chamar a atenção dos decisores políticos para a existência de problemas relacionados com o desenvolvimento de competências dos jovens para uma inserção na vida social e num mercado de trabalho em evolução e transformação.

Tabela 4.5.2.1 – Ranking das Dimensões da Etapa Agenda por Índice de Criticidade (IC)

NACIONAL								
CÓDIGO DIM	DIMENSÃO (DIM)	IC	IF	IMM	CF	% CF	MM	PM
A5	Janela de Oportunidades	118	139	100	211	29%	56%	0,47
A2	Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	113	100	127	152	21%	72%	0,72
A3	Fluxo da Política	105	159	70	241	33%	39%	0,26
A4	Empreendedores de política	93	69	125	105	14%	70%	0,58
A1	Fluxo de Problemas	37	19	73	29	4%	41%	0,53
A	CASO NACIONAL				738	100%	55%	0,47

Fonte: elaborado pelo autor

A dimensão A5 obteve um valor 118 para o seu IC, tendo registado uma PM de 0,47²⁰, indicando, globalmente, uma presença moderada de fatores de sucesso e uma MM de 56%²¹, denotando um impacto médio igualmente moderado dos seus elementos constitutivos.

Esta dimensão reuniu 29% das citações (211 em 738), o segundo valor mais elevado de citações (só superado por A3, com 33% de citações), resultando num valor de IF de 139, que reflete o facto de o número de citações obtido estar 39% acima do valor da mediana nesta etapa. Ou seja, esta dimensão apresentou uma notoriedade média/alta junto dos entrevistados, apenas ultrapassada nesta característica pela dimensão A3 – Fluxo da Política, com IF de 159.

Por sua vez, ao nível do indicador MM, esta dimensão apresenta um valor moderado de 56%, que é a mediana, levando a que o IMM tenha o valor de 100). Ou seja, esta dimensão revelou ter um impacto moderado no sucesso desta etapa, nomeadamente, mais baixo que as dimensões A2 – Fluxo das Políticas (alternativas e soluções) e A4 – Empreendedores de Política.

Este valor para MM resulta de existirem *exatamente* 56% de citações (119 em 211) classificadas como sendo de magnitude alta, como se lê na tabela seguinte, que inclui a distribuição das citações por TEICC atribuído – Tipo de Efeito Implícito na Citação Codificada. Esta informação permite-nos, mesmo a um nível agregado, constatar que, em média, o impacto da abertura de janelas de oportunidades – que se verificaram, dado o valor de PM –, foi moderado no sucesso da etapa agenda.

Como se pode ver na Tabela 4.5.2.2, as citadas 119 citações classificadas como sendo de magnitude alta dividem-se em 102 classificadas com “P” (isto é, revelando um efeito “potenciador”, ao qual se atribuiu um score de “1”) e 17 citações classificadas com “B” (isto é, revelando um efeito “bloqueador”, ao qual se atribuiu um score de “-1”). Ou seja, observamos uma enorme desproporção favorável a uma magnitude elevada com sentido positivo para o sucesso – o que está relacionado com um valor de PM positivo e relevante (isto é, não apenas marginalmente positivo), pela forma como ambos os indicadores foram construídos.

O valor de PM de 0,47 para a dimensão A5 no Caso Nacional permite depreender que essa “abertura” da janela de oportunidade contribuiu para o aparecimento de propostas exequíveis de PEpE e de empreendedores de política, os quais, com a sua influência junto dos decisores foram capazes de colocar o tema da EpE na agenda decisional. Este tema, de crucial relevância, será aprofundado na análise por categorias, incluindo citações dos entrevistados.

²⁰ Relembramos que o indicador PM tem valores compreendidos no intervalo [-1,1].

²¹ Relembramos, igualmente, que a MM está compreendida no intervalo [0 a 100%], sendo o seu valor a % de citações com impacto elevado.

Tabela 4.5.2.2 – Ranking das Dimensões da Etapa Agenda por Índice de Criticidade (IC)

FASE A					Caso Nacional				
AGENDA					Tipo de efeito				Número de Citações
Dimensão	Código	Categorias	Código	FSIC - Fator Sucesso Inerente a Categoria	B	I	F	P	
Fluxo de Problemas	A1	Indicadores	A1.1	Existem indicadores quantitativos ou qualitativos que permitam ter informação sobre o problema em questão	0	0	3	2	5
		Estudos específicos	A1.2	Existir informação estruturada por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional	0	0	3	5	8
		Feedback da ação política	A1.3	Existir feedback sobre ações desenvolvidas no âmbito do problema que contribuam para uma maior consciência do problema	0	5	6	5	16
		Eventos, crises e símbolos	A1.4	Existirem eventos, crises ou símbolos que contribuam para a consciência da importância do problema	0	0	0	0	0
Total A1					0	5	12	12	29
Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	A2	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	A2.1	Haver interação entre especialistas que contribua (com alternativas e soluções) para a difusão de ideias sobre o problema	0	0	2	11	13
		Fluir de ideias no interior das comunidades (primeval soup)	A2.2	Haver um número elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a percepção política do problema	0	0	3	2	5
		Processo evolutivo de amadurecimento	A2.3	Haver um desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução, aumentando o consenso sobre a sua importância	1	0	0	17	18
		Exequibilidade técnica	A2.4	Haver soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade do programa poder ser implementado	0	1	4	34	39
		Compatibilidade com valores	A2.5	Haver um alinhamento razoável/positivo entre as soluções propostas para o problema e os valores da comunidade relevante (família, escola, empresa, bairro, cidade, CIM, região, etc) aumentam o consenso sobre a importância das soluções	1	0	1	2	4
		Viabilidade Financeira	A2.6	Haver viabilidade financeira nas soluções propostas para o problema	1	4	2	10	17
		Recetividade Política	A2.7	Haver aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores	0	3	4	16	23
		Aceitação pela Comunidade	A2.8	Haver aceitação por parte da comunidade das soluções para o problema, contribuindo para maior recetividade dos decisores	0	0	16	12	28
Restrições do Sistema	A2.9	Haver capacidade dos decisores políticos anteciparem restrições futuras à sua proposta	2	3	0	0	5		
Total A2					5	11	32	104	152
Fluxo da Política	A3	Sentimento supranacional/nacional / regional	A3.1	Haver um sentimento prevalectante na sociedade que valorize o tema e a sua colocação na agenda	0	7	22	22	51
		Mudanças governamentais	A3.2	Haver pessoas em posições estratégicas na estrutura de decisão favoráveis à colocação do tema na Agenda	2	7	8	2	19
		Posição das instituições envolvidas	A3.3	Existir uma posição favorável das entidades envolvidas, contribuindo para o consenso de colocação do tema na agenda	18	24	65	32	139
		Forças Políticas Organizadas	A3.4	Haver um alinhamento na maioria dos grupos de interesse e outras forças organizadas, de modo a apontarem num mesmo sentido	10	7	6	9	32
Total A3					30	45	101	65	241
Empreendedores de política	A4	Quem (atores visíveis / não visíveis)	A4.1	Existem empreendedores visíveis e "invisíveis" para quem seja importante colocar o tema na Agenda	0	0	4	8	12
		Acesso aos decisores	A4.2	Haver capacidade de influência dos empreendedores de políticas junto dos decisores de política	6	4	4	12	26
		Recursos despendidos pelos Empreendedores	A4.3	Haver disponibilidade dos empreendedores para dispendem tempo, dinheiro, dedicação e reputação na colocação do tema na Agenda	0	0	0	4	4
		Estratégias utilizadas	A4.4	Haver um plano de atuação por parte dos empreendedores a respeito dos problemas e com propostas de implementação	3	7	12	41	63
Total A4					9	11	20	65	105
Janela de Oportunidades	A5	Abriu-se uma janela?	A5.1	Abriu-se/manteve-se aberta uma janela de oportunidade e ela foi aproveitada?	17	31	61	102	211
					61	103	226	348	738

2 – Fluxo das Políticas (A2): IC = 113

Na segunda posição aparece a dimensão “**Fluxo das Políticas**” – ou seja, as alternativas e soluções de política pública que foram equacionadas ao nível da administração central (DGE e IAPMEI) e que contribuíram para a ascensão do tema da PEP à agenda política. A dimensão A2 teve um IC = 113, um valor médio/elevado de PM, igual a 0,72, e um impacto alto – MM = 72%. Esta dimensão reuniu 21% das citações (152 em 738), tendo um IF de 100, ou seja, esta dimensão teve o valor mediano de CF e, portanto, uma notoriedade também mediana. Ao nível do indicador MM, esta dimensão apresenta o valor mais elevado (72%), sendo o seu IMM = 127²².

Este valor para a MM resulta de haver 72% de citações (109 em 152) classificadas como sendo de magnitude alta²³, como se lê na Tabela 9.02. Estas 109 citações dividem-se da seguinte forma: 104 classificadas como revelando um efeito “potenciador” e 5 classificadas como revelando um efeito “bloqueador”. Esta enorme assimetria, favorável ao impacto positivo com magnitude alta, por si só já nos indica que os fatores críticos de sucesso estiveram largamente presentes (e com magnitude elevada). Sem surpresa, constatamos que a PM apresenta um valor muito elevado, de 0,72 – o mais elevado das 5 dimensões desta etapa.

Estes dados refletem a impressão que retivemos das entrevistas²⁴ – a de que esta dimensão foi a mais influente para o sucesso na etapa²⁵, considerando por influência o binómio criticidade e presença média dos fatores de sucesso. De facto, comparativamente à dimensão A5 – J.O., esta dimensão, embora não tenha o primeiro lugar no IC, teve uma PM bastante mais elevada (0,72 vs 0,56) e uma MM também mais elevada (72% vs 56%). Ainda que o número de citações desta dimensão seja mais baixo que o número de citações de A5 (152 vs 211), a impressão global é a de que a dimensão A2 teve um impacto muito grande, com os fatores de sucesso inerentes à dimensão muito presentes, resultando assim uma influência maior para o sucesso na etapa.

3 – Fluxo da Política (A3): IC = 105

No caso da dimensão “**Fluxo de Política**”, isto é, o contexto político onde decorreu a ascensão do tema da EpE à emersão na Agenda política, observamos o valor mais elevado de CF (241) e o nível mais baixo de MM (39%), estando, portanto, perante uma dimensão com notoriedade

²²Relembrando que os índices IF e IMM têm como base 100 a sua mediana, este valor de IMM revela que a dimensão A2 teve um valor de MM 27% superior ao valor de MM da mediana (no caso, a mediana foi de 56%, para A5).

²³ Ou seja, e recordando o descrito no capítulo anterior (paginas xx a xx), um score de “1” ou “-1”.

²⁴ Como não poderia deixar de ser, uma vez que os dados são o resultado da quantificação dos dados qualitativos resultantes das 3.749 citações recolhidas nas 39 entrevistas realizadas entre 2016 e 2017.

²⁵ Vidé definição de sucesso pag xxx do capítulo 8.

muito elevada, mas cujo impacto é relativamente baixo. O balanço destas duas forças expostas concretiza-se num índice de criticidade de 105, que lhe atribui o terceiro lugar do ranking.

Esta dimensão tem o valor de PM mais baixo de entre as 5 dimensões da Agenda (PM = 0,26), revelando, por ser um valor positivo, embora baixo, que os fatores de sucesso inerentes ao sucesso nesta dimensão estiveram presentes, ainda que de forma moderada/baixa, resultando num contributo pequeno, mas positivo para o sucesso na etapa.

4 – Empreendedores de Política (A4): IC = 93

Relativamente à dimensão A4, constatamos que a mesma teve um menor destaque por parte dos entrevistados (14% das citações, perfazendo 105 citações), mas em contrapartida apresenta valores elevados de MM (70%), resultando num IC de 93²⁶.

Vemos também que, ao nível da PM, esta dimensão apresenta um valor de 0,58, o que, sendo um valor moderado/alto, é o segundo valor mais alto para este indicador na etapa Agenda, revelando que os fatores de sucesso inerentes a esta dimensão estiveram presentes, contribuindo significativamente para o sucesso na citada etapa.

Como se vê na Tabela 9.02, das 105 citações alocadas a A4, 74 foram classificadas como tendo um impacto alto. Destas 74 citações, 65 foram classificadas com “P” e 9 com “B”. A existência de 9 citações em A4 com classificação “B” não significa que estes atores bloquearam o sucesso: significa, sim, que houve 9 citações cujo conteúdo foi rotulado como relevando um efeito bloqueador para o sucesso, tendo em conta o Fator de Sucesso Inerente à Categoria (FSIC).

Concretizando, podemos concluir que os valores dos indicadores PM e MM revelam que os fatores de sucesso inerentes à dimensão “Empreendedores de Política” não só estiveram presentes como tiveram um impacto alto na colocação dos PEP na agenda decisional, não obstante terem uma notoriedade um pouco mais baixa que as outras dimensões da Agenda.

5 – Fluxo dos Problemas (A1): IC = 37

Observamos que apenas 4% das citações foram alocadas a A1, o que lhe dá a menor notoriedade de entre as dimensões da Agenda. Contudo, constatamos que os fatores de sucesso tiveram uma presença moderada/alta (PM = 53%), com um impacto moderado/baixo (MM = 41%).

²⁶ Relembrando que o IC resulta da média geométrica de IF e IMM, o valor de 93 não é mais do que a média geométrica de 69 (valor do IF) e de 125 (valor do IMM).

Esta dimensão tem um IC de 37, um valor muito baixo em virtude do número muito reduzido de citações, mas não deixando de refletir um contributo positivo, como demonstrado pelos valores já citados do indicador PM.

4.5.3. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA AGENDA

A tabela 4.5.3.1 apresenta o ranking das 22 categorias da etapa Agenda, no caso Nacional, por ordem decrescente do Índice de Criticidade (IC).

Tabela 4.5.3.1 – Ranking de Criticidade das categorias da etapa Agenda (IC) – Caso Nacional

NACIONAL									
CÓDIGO CAT	CATEGORIA (CAT)	IC	IF	IMM	CF	% CF *	MM	PM	% Entrevistados
A5.1	Abriu-se uma janela de oportunidade	334	1206	93	211	29%	56%	0,47	88%
A3.3	Posição das instituições envolvidas	217	794	59	139	19%	36%	0,25	100%
A4.4	Estratégias utilizadas	203	360	115	63	9%	70%	0,64	50%
A2.4	Exequibilidade técnica	179	223	143	39	5%	87%	0,91	50%
A3.1	Sentimento supranacional/nacional / regional	144	291	71	51	7%	43%	0,58	88%
A3.4	Forças Políticas Organizadas	133	183	97	32	4%	59%	-0,05	38%
A4.2	Acesso aos decisores	130	149	114	26	4%	69%	0,23	50%
A2.3	Processo evolutivo de amadurecimento	130	103	164	18	2%	100%	0,89	25%
A2.7	Receptividade Política	122	131	114	23	3%	70%	0,72	50%
A2.8	Aceitação pela Comunidade	106	160	70	28	4%	43%	0,71	75%
A2.1	Comunidade de especialistas (geração de ideias)	102	74	139	13	2%	85%	0,92	38%
A2.6	Viabilidade Financeira	102	97	106	17	2%	65%	0,47	38%
A4.1	Quem (atores visíveis / não visíveis)	87	69	109	12	2%	67%	0,83	50%
A1.3	Feedback da ação política	68	91	51	16	2%	31%	0,34	63%
A1.2	Estudos específicos	68	46	103	8	1%	63%	0,81	50%
A4.3	Recursos despendidos	61	23	164	4	1%	100%	1,00	38%
A3.2	Mudanças governamentais	61	109	35	19	3%	21%	0,03	50%
A2.5	Compatibilidade com valores	53	23	123	4	1%	75%	0,38	25%
A2.2	Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval soup)	43	29	66	5	1%	40%	0,70	25%
A2.9	Restrições do Sistema	43	29	66	5	1%	40%	-0,70	38%
A1.1	Indicadores	43	29	66	5	1%	40%	0,70	25%
A1.4	Eventos, crises e símbolos	0	0	0	0	0%	0%	0,00	0%
A	ETAPA AGENDA				738	100%	55%	0,47	

Fonte: elaborado pelo autor

Da análise da Tabela 4.5.3.1, merecem saliência as categorias no Top 10 de IC.

1 – Janelas de Oportunidade (A5.1): IC = 334

A categoria A5.1 – **Janelas de oportunidade**²⁷ ocupa o primeiro lugar do ranking criticidade por categorias, recolhendo 211 citações, como já referido anteriormente. É de sublinhar que a dimensão A5 contém apenas uma categoria, A5.1, o que contribui para um peso relativo mais destacado (ao nível do número de citações) numa amostra mais vasta como aquela que estamos neste momento a analisar.

De facto, a presente amostra tendo 16 categorias possibilita que a categoria “J.O.” com 29% de citações ocupe (agora) o primeiro lugar deste ranking enquanto antes numa amostra contendo 5 dimensões ocupava o segundo lugar do ranking atrás da dimensão A3, com 33%.

Assim, de acordo com a opinião dos nossos entrevistados (88% dos respondentes), constatámos que no processo de formação da agenda de políticas governamentais (agenda-setting) do “Caso Nacional” os fatores de sucesso inerentes à categoria J.O. estiveram presentes (em média), de forma moderada (PM de 47%), sendo a magnitude do seu impacto para o sucesso desta etapa também moderado (MM de 56%).

Porém a notoriedade/destaque transmitida por parte dos entrevistados a esta categoria face às restantes categorias foi bastante significativa conforme demonstra o facto do número das suas citações ser superior a 12 vezes o valor da mediana (das citações das categorias, isto é, 211 face a 17,5), conferindo-lhe um IF de 1206. De facto, sendo o IC calculado como a média geométrica de IF e IMM, isto é, IC de 334, compreende-se que esta categoria fique no primeiro lugar do ranking de IC mesmo que ao nível do ranking de magnitude média apenas alcance a 12ª posição.

Estes números refletem de forma quantitativa a impressão clara que obtivemos a partir das entrevistas e que, de uma forma resumida, passamos a apresentar, recorrendo para o efeito a um conjunto de citações que demonstram a importância e o destaque dado pelos entrevistados à influência da abertura das “J.O.” para a construção de uma agenda e de soluções de política em EpE em Portugal.

Num primeiro momento, verificámos que as janelas foram abertas devido à capacidade de as instituições de política nacional, DGE e DGIDC, promoverem a agenda política europeia para o empreendedorismo, na qual a educação escolar assumiu uma função no âmbito do

²⁷ Recorde-se que a expressão “janelas de oportunidades” é a tradução livre de “policy window”, significando (também para o académico que deu continuidade ao modelo inicialmente apresentado por Kingdon o grego Zaharadis (2003), oportunidades efémeras criadas por alterações nos fluxos dos problemas e do contexto de política. Refira-se que este autor também argumenta que o acoplamento dos três fluxos constitutivos do MSF é mais provável de ocorrer durante o período de tempo em que estas “policy window” se mantenham abertas Zaharadis (2003, 157).

desenvolvimento económico dos Estados-membro (em particular, a partir da Estratégia de Lisboa).

[...] a Direção Geral da Educação encarou, desde a primeira hora, com muito interesse o conteúdo da recomendação da COM 33 conforme demonstra o facto de a Senhora Diretora, ter nomeado um grupo de trabalho interno. [...] com a tarefa de pensarmos como operacionalizar estas orientações e estas medidas. (DGE, 2)

Essas orientações da Comissão Europeia refletiram-se ao nível do contexto nacional, desde logo, com políticas como o PNEE e seu anterior projeto-piloto, ao permitirem a entrada da temática do empreendedorismo nas escolas.

Nós fizemos um ano de piloto que eram 10 escolas ou 10 agrupamentos que correu bem e quando a tutela olha para os resultados alcançados pensou que se estava numa boa situação para se começar a repensar a educação também a propósito do empreendedorismo e procurar escalar o projeto. Foi aliás este projeto-piloto, ou seja, os seus resultados, que induziram à abertura de um edital que como sabe deu origem ao PNEE. (DGE, 2)

Também ao nível do contexto nacional, e fruto da articulação entre as Instituições da área da Educação (DGE) e da Economia (IAPMEI), o Concurso INOVA, lançado no âmbito do Programa Estratégico +E +I, apresentou-se igualmente como uma solução política que acautelou, na sua metodologia educativa, as recomendações provenientes da Comissão Europeia.

[...] Aquilo que fiz foi pedir ao meu colega para me levantar boas práticas europeias e para, juntamente com a educação, selecionar uma boa prática. E o que saiu foi o INOVA. Que era uma metodologia que tinha sido lançada na Bélgica. (IAPMEI, 2)

Subsequentemente, a reforma curricular iniciada em 2012 pelo XIX Governo e continuada pelo XXI Governo apresentou-se como uma janela de oportunidades para instituir a educação para o empreendedorismo na escolaridade obrigatória, ao introduzir dentro da Educação para a Cidadania a área do empreendedorismo, mesmo tendo uma efetiva operacionalização dependente da vontade/autorização do Diretor da Escola.

Entretanto, acontece que decorrente do decreto-lei 139/2012, de 5 de julho, saem as linhas de orientação que criam as áreas temáticas de que eu lhe falei dentro da educação para a cidadania e considera algumas coisas. E uma das coisas que considera é que estas áreas temáticas são tão importantes que é preciso fazer orientações. (DGE, 3)

Também segundo os nossos entrevistados, ao nível do Ensino Profissional, a Área de Integração poderá igualmente ser vista como uma janela de oportunidades para permitir que os programas de educação para o empreendedorismo cheguem a um maior número de alunos deste nível de ensino.

“Se todos os alunos do ensino profissional têm a área de integração e se são quarenta por cento. ...não é preciso mudar o currículo, não é preciso fazer rigorosamente nada, é só dizer que aquelas vinte e cinco horas, ou dez ou doze ou quinze são para o empreendedorismo. É pegar nesse problema e resolvê-lo.” (DGE, 1)

Por último, para os nossos interlocutores da DGE, também o Projeto europeu Youth Start pode ser vista como uma janela de oportunidade para se desenvolver a temática da educação para o empreendedorismo, de forma transversal ao currículo, integrado nas disciplinas.

É um projeto que nós chamamos genericamente Youth Start, mas é o Youth Start - Entrepreneurial Challenges. Juntaram-se uma série de países e são desafios que foram criados e que estão a ser testados como um programa de aprendizagem. [...] também tem uma dimensão mais alargada, uma vez que o Youth Start é um projeto que se desenvolve numa dimensão formal dentro da sala de aula, ou seja, transversal ao currículo integrado nas disciplinas.” (DGE, 3)

No lado oposto, verificámos também, como Kingdon (2014: 166-168), que as janelas na política não se mantêm abertas durante muito tempo. Assim, o ciclo de políticas em educação para o empreendedorismo em Portugal, nos últimos 12 anos, também resultou de fechamentos e obstáculos.

A partir das informações prestadas pelos nossos entrevistados, verificámos que neste lado da janela estiveram políticas de contenção dos orçamentos públicos que obrigaram as várias instituições de política pública, tais como a DGE e o IAPMEI, a fazerem opções estratégicas sobre as soluções de política em educação para o empreendedorismo.

Eu quando entrei fiz de mau da fita. Eu entrei aqui em setembro de 2010 e das primeiras coisas que fiz foi acabar com o programa que existia cá de educação para o empreendedorismo [...] isto porque entendi duas coisas: Que a escala deixava muito a desejar. E entendi que o modelo que estava montado era um modelo absolutamente insustentável, porque exigia um conjunto de recursos que nesse mesmo ano, vamos recuar ao Portugal de 2010/2011, foi quando rebentou a bolha, houve aí uma semana, menos de uma semana, em que tivemos que reduzir custos na ordem dos vinte por cento. E, portanto, foi cortar a oito (DGE, 1)

Além das restrições orçamentais, foram também apontados nos relatos dos nossos entrevistados outros fatores que contribuíram para que as janelas de oportunidade se fechassem, tais como a dificuldade em estabelecer parcerias e redes de trabalho entre instituições nacionais, com consequências para a continuidade dos programas.

Vou citar-lhe porque acho que merece ser citado na parte em que se refere “à nossa falta de acabadismo crónico”. Deixamos as coisas a meio. Tudo o que é projeto de maturação longa, nós não temos vocação para eles. (IAPMEI, 2)

Ao nível do trabalho de dinamização de parceiros nos territórios que o IAPMEI vinha a desenvolver para criação de um sistema de apoio ao empreendedorismo de base local esta janela de oportunidade fecha-se quando fica demasiado grande “no contexto da casa”, acabando por se transformar num sistema de incentivos designado “Passaporte para o Empreendedorismo” e hoje “Startup Vouchers”.

Quando é que isto se estraga no IAPMEI? Quando fica demasiado grande no contexto da casa, percebe? [...] enquanto andei a experimentar de mansinho a lógica do “bottom up” funcionava, mas algures no tempo isto tinha que ter sido “top down”. Ora o que acontece é que, quando foi finalmente “top down” foi para se transformar em sistema de incentivos. (IAPMEI, 2)

2 – Fluxo da Política: Posição das Instituições Envolvidas (A3.3): IC = 217

A categoria **A3.3 – Posição das Instituições Envolvidas** que se encontra integrada na dimensão “Fluxo da Política” ocupa o segundo lugar do ranking criticidade por categorias, recolhendo 139 citações. Os fatores de sucesso a ela inerentes tiveram uma presença reduzida (PM = 0,25%), sendo a magnitude do seu impacto para o sucesso desta etapa moderada/baixa (MM de 36%).

Estes números demonstram de forma quantitativa os dados que obtivemos a partir das entrevistas realizadas e que apresentamos, recorrendo a um conjunto de citações que demonstram a importância dada pelos entrevistados à posição destas instituições na construção de um contexto político favorável à ascensão do tema da EpE à Agenda política nacional, permitindo a adoção de várias soluções de política ligadas à EpE – nomeadamente, o projeto-piloto, o PNEE, o Concurso INOVA e o programa Youth Start.

Verificámos também que existiu “disponibilidade institucional” para integrar organizações da sociedade civil nessas soluções de política pelo seu know-how nas áreas do empreendedorismo e acesso aos financiamentos da Comissão Europeia (ERAMUS +; HORIZONTE 2020).

[...] não podemos esquecer o papel importante que entidades como a Fundação Calouste Gulbenkian, a FLAD, o IAPMEI, a ANQ, a AIP, a CONFAP, os BIC, Fundação Alice Nabeiro, a Aga Kan, a própria GesEntrepreneur e a Junior Achievement, tiveram na criação de um sentimento favorável na sociedade portuguesa à transmissão do espírito empreendedor no sistema educativo. (DGE, 2)

Por outro lado, foi especialmente destacado pelos respondentes a posição do IAPMEI na mobilização de parceiros regionais e locais (CCDR; CIMs, Municípios) no desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal, através de ações imateriais (educação; capacitação empresarial), que poderiam ser cofinanciadas com fundos europeus (QREN; Portugal 2020).

[...] a questão que se colocava era, como é que conseguiríamos chamar a “jogo” um conjunto de parceiros financiadores e executores (públicos e privados) que pudessem ajudar a colocar em prática aquilo que parecia ser um trabalho consensual sobre o que era a necessidade do desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal [...] uma das peças era a questão da educação para o empreendedorismo, mas havia outras, e nomeadamente a questão do apoio integral ao empreendedor, em todas as fases críticas do ciclo do empreendedor (IAPMEI, 2)

Das informações recolhidas junto dos nossos entrevistados, pudemos também compreender a importância da posição da Escola, e do seu diretor, sobretudo na elaboração do projeto educativo, na promoção de uma visão mais ampla do empreendedorismo junto de todos os atores da comunidade educativa e criando um entendimento comum sobre o que é a educação para o empreendedorismo.

O primeiro papel absolutamente fundamental é o do senhor Diretor da escola. O Diretor da escola deve ou é importante que crie espaços propiciadores de discussão, espaços propiciadores de encontro, espaços propiciadores de informação e depois de partilha.” (DGE, 3)

“[...] as escolas têm que ter um entendimento comum sobre o que é a educação para o empreendedorismo. (DGE, 2)

Por exemplo, quando se toma claramente a opção de trazer para a escola projetos ligados a uma visão mais ampla do que é o empreendedorismo como é o caso da Youth Start está a fazer-se isso mesmo, ou seja, o próprio Diretor ao tentar implicar os seus professores neste tipo de projetos que promovem uma visão mais ampla do empreendedorismo está a trazer esse entendimento para a escola. (CR)

Ainda dentro da dimensão **A3 – Fluxo da Política** foi destacado pelos nossos respondentes a categoria **A3.1 – Sentimento Supranacional/Nacional/Regional**, isto é, a existência de um sentimento prevacente na sociedade portuguesa (e também europeia) que valorizou o tema da EpE e a sua colocação na Agenda política nacional.

De acordo com as informações partilhadas pelos interlocutores da DGE, conseguimos, desde logo, compreender que as organizações da sociedade civil desempenharam um papel importante na criação de um sentimento favorável na sociedade portuguesa à introdução do espírito empreendedor no sistema educativo.

E referir que estas entidades [FLAD, o IAPMEI, a ANQ, a AIP, a CONFAP, os BIC, Fundação Alice Nabeiro, a Aga Kan, a própria GesEntrepreneur e a Junior Achievement], bem representativas da sociedade portuguesa, não só demonstravam interesse formal como se envolveram e interagiram com o nosso grupo de trabalho através de reuniões, quer individuais quer intercalares do grupo, criando o tal contexto da política ao transmitir um sentimento positivo para a implementação deste processo de empreendedorismo nas escolas portuguesas. (DGE, 2)

Por outro lado, por parte das instituições de política existia o sentimento de que o PNEE e as experiências-piloto que o antecederam eram uma solução política muito importante para implementar as recomendações da Comissão Europeia no respeitante às valências educadoras e educativas do empreendedorismo.

O Edital e o respetivo PNEE foi um momento particularmente importante na implementação das recomendações provenientes da Comissão Europeia e um momento feliz para o grupo de trabalho¹ que tinha estado na sua génese. (DGE, 2)

A partir das informações prestadas pelos nossos interlocutores da DGE conseguimos perceber que a atenção que a Comissão Europeia atribuiu à construção de referenciais, levou a que, a partir de 2010 / 2011, equipas do Ministério da Educação e a sua DGE participassem, juntamente com outras equipas de Estados-membro e especialistas convidados, em diferentes grupos de trabalho para a construção do Referencial de Competências em Empreendedorismo, designado “EntreComp”.

Grupo de trabalho de educação para o empreendedorismo, portanto, o “Thematic Working Group for Entrepreneurship Education” [...] com vinte e dois países, mais quatro convidados e “n” pessoas e entidades convidadas, em que se trabalha claramente a educação para o empreendedorismo e o objetivo é que saia um documento. O grupo de trabalho acabou. Não se conseguiu que saísse esse relatório, esse referencial, esse framework com essa dimensão. [...] O que aconteceu foi que o resultado deste segundo grupo de trabalho que se chama “Competências Transversais” [...]. E o que é que resultou ao nível do empreendedorismo? Resultou que a Comissão Europeia, através de um seu Instituto que contratualiza trabalhos com vários institutos, que é o Joint Research Center. [...] No próprio documento EntreComp vê claramente que esse Instituto foi construindo o tal framework [...]. A nível nacional, o nosso referencial atrasou-se para além da data expectável inicialmente, mas

já está bastante adiantado e, portanto, naturalmente que estamos a ter a preocupação do reconhecimento dos nossos descritores, pelo menos, haver alguma discussão sobre o que está a sair ao nível do EntreComp. (DGE, 3)

Por último, como verificamos nas citações partilhadas, esta categoria relativa ao sentimento supranacional apresenta-se interrelacionada com uma outra categoria igualmente destacada pelos nossos interlocutores. Trata-se da categoria referente às **forças políticas organizadas**, isto é, ao alinhamento entre os grupos de interesse, de modo a apontarem num mesmo sentido.

Por último, como verificamos nas citações partilhadas, esta categoria relativa ao sentimento supranacional apresenta-se interrelacionada com uma outra categoria igualmente destacada pelos nossos interlocutores. Trata-se da categoria referente às **forças políticas organizadas**, isto é, ao alinhamento entre os grupos de interesse, de modo a apontarem num mesmo sentido.

A partir dos testemunhos dos nossos entrevistados, conseguimos compreender as permeabilidades verificadas entre as instituições europeias de política e as instituições nacionais numa escala “supranacional-nacional”.

Portanto, apresentem um plano, estabeleçam um acordo de princípio com a Comissão Europeia, onde um conjunto de regras, de métricas, de tipologia, de apoios, algumas restrições na aplicação dos fundos, chamando a isso acordo de parceria, e depois dentro do acordo de parceria são discutidos os vários programas operacionais. (IAPMEI, 1)

Ao nível da escala “nacional-local”, também se verificou o envolvimento de vários atores com a intenção de promover um ecossistema empreendedor nos territórios, destacando-se o IAPMEI e as CCDR pela capacidade de influência que exerceram sobre os atores locais, em particular as Comunidades Intermunicipais (CIM), Municípios e Associações de Desenvolvimento Local.

Quando metemos as CIM no processo, metemos também a área das autarquias. Isto era de doidos porque não havia legitimação da coordenação. Na realidade, não havia coordenação (nem podia haver, a atuação não estava legitimada), e todo o processo assentava em passagem de informação, e ligação entre atores, com destaque para peritos. [...] Então, aquilo que sucedeu foi que eles sinalizaram [...] e nós basicamente passámos os contactos dessas quatro metodologias às Comunidades Intermunicipais, dizendo “estas foram selecionadas pelo Ministério de Educação, quem não escolher dentro destas é por sua conta e risco”, e mesmo assim algumas Comunidades Intermunicipais escolheram ao lado. (IAPMEI, 2)

3 – Empreendedores de política: Estratégias utilizadas pelos Empreendedores de Política

(A4.4): IC = 203

A categoria **A4.4 – Estratégias Utilizadas pelos Empreendedores**, que se encontra na dimensão “Empreendedores de política”, ocupa o terceiro lugar do ranking criticidade por categorias, recolhendo 63 citações. O papel dos Empreendedores de Política no “Caso Nacional” – para que o tema da EpE ascendesse à Agenda política – encontra-se evidenciado pela presença

moderada/alta dos fatores de sucesso inerentes a esta categoria “A4.4” (PM = 0,64%), sendo o seu impacto para o sucesso desta etapa alto (MM = 70%).

Tal como vimos nos comentários à Janela de Oportunidade, a importância do contributo dos Empreendedores de política advém, desde logo, do facto de, à luz do Modelo de Kingdon (2003), as “Janelas de Oportunidade” não criarem, por si só, alterações na Agenda. Para que elas aconteçam, é necessária a ação de um empreendedor de política (*policy entrepreneur*), que atue diretamente na convergência dos fluxos (*coupling*).

Aplicando estas ideias à prática, observamos que, no “Caso Nacional”, a participação dos *policy entrepreneurs*, sobretudo da DGE e do IAPMEI, mas também de agentes da sociedade civil, como a Central Business, a FLAD e mais tarde a PEEP (esta última, a um nível supranacional), tornaram-se, a “peça-chave”, ao contribuírem para a convergência destes três fluxos e, por esta via, a colocação das respetivas soluções de política na Agenda decisional.

A partir das informações prestadas pelos nossos interlocutores, compreendemos que esta categoria foi, de entre as quatro que integram a dimensão A4, a categoria mais decisiva na colocação do tema da EpE na agenda decisional. Essas estratégias, nuns casos, basearam-se na construção de redes através de parcerias e, noutros casos, na abertura a novas áreas temáticas, com a apresentação de soluções exequíveis do ponto de vista técnico e financeiro.

As redes de trabalho e as parcerias estabelecidas foram as mais referenciadas pelos respondentes, enquanto fatores “chave” para a concretização de políticas de educação para o empreendedorismo. A exemplificar esta realidade, foi referenciado pela DGE o trabalho desenvolvido pelo empreendedor de política coordenador do consórcio PEEP-Plataforma de Educação para o Empreendedorismo em Portugal.

O projeto tem cinco países e um coordenador. O coordenador do consórcio é o PEEP-Plataforma de Educação para o Empreendedorismo em Portugal, através do Dana que é o presidente. O consórcio é constituído pela Áustria, pelo Luxemburgo, pela Eslovénia, por Portugal e pela Dinamarca. (DGE, 3)

Por outro lado, ao nível da DGE e do IAPMEI, ao envolverem e integrarem atores com diferentes know-how, pretenderam também abrir-se a novas áreas temáticas. Assim, de um lado, a DGE movia-se em direção à temática do empreendedorismo; do outro, o IAPMEI movia-se em direção à educação e aos sistemas educativos.

Obviamente que o constructo era conjunto, pois resultava da interação dos conhecimentos e experiências que possuíamos na DGE com as competências que eram reconhecidas [à Central Business] na área do empreendedorismo. (DGE, 2)

Voltando à questão da educação para o empreendedorismo, [...] aquilo que nós fizemos foi sinalizar metodologias que o Ministério da Educação selecionou. Isto é, o IAPMEI não tinha e não tem

vocação para avaliar metodologias pedagógicas, não é? Então, quanto mais para baixo estivermos a falar em termos de faixas etárias dos alunos, pior (IAPMEI, 2)

No que se refere à DGE, a estratégia por esta utilizada passou por mobilizar um empreendedor de política proveniente da comunidade de especialistas para, com base no seu conhecimento técnico e especializado em empreendedorismo, apoiar a DGE a acautelar as políticas europeias em educação para o empreendedorismo.

[...] o José Ferreira só aparece porque a gente tem uma Recomendação Comunitária, que por sua vez desencadeia um Plano de Ação interno não apenas de empreendedorismo, pois essa dimensão do empreendedorismo era transversal, mas de todo o plano estratégico do nosso Serviço.[...] Para além do José Ferreira, de mim próprio e do especialista Miguel Mata, que participámos nos citados seminários de orientação e educação, começou a delinear-se a ideia de que faria sentido começar por se elaborar o guião de suporte às atividades relacionadas com o empreendedorismo. (DGE, 2)

Por último, no que se refere ao IAPMEI, a estratégia da sua empreendedora de política baseou-se num processo de dinamização de parceiros locais para multiplicar a atividade empreendedora junto das escolas.

É um processo que se inicia em 2009 e que demora, dependendo das regiões, entre dois e três anos a ir para o terreno: fase 1, angariação de financiamento e de “padrinhos” institucionais nas CCDR; fase 2, construção do referencial de candidatura; fase 3, convite conjunto às CIM e informação e alinhamento; fase 4, candidaturas, análise das mesmas e homologação; fase 5, em paralelo com a fase 4, alinhamento de parceiros territoriais e, nalguns casos, capacitação em metodologias selecionadas e outra capacitação; noutras regiões, essa foi a fase 6... (IAPMEI, 2)

Ainda dentro da dimensão dos “Empreendedores de política” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria **A4.2- acesso aos decisores**, ou seja, a capacidade de influência destes empreendedores de política junto dos decisores políticos, pelo impacto elevado (MM=69%) com que esta categoria contribuiu para a entrada do tema da EpE na Agenda política nacional.

Ao nível do PNEE e do projeto-piloto que o precedeu, constatámos que a atuação do responsável da empresa Central Business assumiu particular relevância ao nível da partilha informal de conhecimentos, experiências e intenções com os responsáveis da DGE devido à necessidade / opção de esta instituição de política pública incluir empreendedores de política fora da sua esfera.

O reconhecimento do know-how, que o mesmo [José Ferreira] possuía na área do empreendedorismo, junto da tutela naturalmente que contribuiu para que passasse a ser considerado um parceiro importante no lançamento de uma solução que permitisse realizar um piloto junto de algumas escolas, professores e alunos e com isso testarmos uma metodologia que permitisse colocar em prática os objetivos constantes na citada recomendação. (DGE, 2)

Verificámos que, noutros casos, o acesso se deu por via interna das instituições de política pública com maior poder de decisão, em particular a Administração Central.

No caso concreto do Programa Operacional Regional do QREN 2007-2013, constatámos que o sucesso da sua concretização se deveu à facilidade de acesso aos decisores por parte da empreendedora de políticas do IAPMEI, a qual pôde contar com a “cobertura” do Presidente do

IAPMEI e, a partir de determinada altura, também do Secretário de Estado do Empreendedorismo, para por em prática o “seu” projeto de sensibilização e mobilização dos atores políticos locais (CCDR/Comunidades Intermunicipais/Municípios) para a aplicação dos fundos provenientes destes Programas em projetos de educação para o empreendedorismo nas respetivas comunidades educativas.

O Presidente dava-nos cobertura. E o Secretário de Estado a partir de determinada altura também dá cobertura. Então eu aproveito e corro. E corro com uma data de colegas, parceiros externos e amigos que correm comigo. Agora, isto precisava de ser legitimado acima, precisava de ter orçamento próprio, e precisava de mais recursos humanos. [...] Fiz as primeiras versões do Passaporte [...]. (IAPMEI, 2)

Por fim, verificámos que, noutros casos, o acesso aos decisores formou-se através de um movimento de convergência de interesses, a qual foi facilitada pelas relações de proximidade entre empreendedores de política, em particular a DGE, o IAPMEI e a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, por via de um seu interlocutor, o Professor Dana Redford.

Aconteceu uma coisa interessante que foi a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, por via do Dana Redford, criou ali um grupo de instituições com esta preocupação. Institucionalmente era a FLAD que tinha o objetivo de desenhar uma estratégia nacional para o empreendedorismo. Quer dizer, depois houve uma outra a +E+I, mas que foi uma iniciativa do Governo que veio do governo de Passos Coelho. (DGE, 1)

Neste movimento de convergência de interesses, o Professor Dana Redford assumiu-se como um empreendedor de políticas, ao ter conseguido juntar um conjunto de parceiros que trabalhavam o empreendedorismo de várias facetas diferentes, designadamente o IAPMEI, a DGE e o IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude, com o objetivo de formar um grupo de discussão cujo fito era criar uma estratégia nacional de promoção do empreendedorismo.

Eu fui convidado pela FLAD, a Rita também pelo IAPMEI, o Instituto da Juventude, o programa Escolhas, um conjunto de parceiros que trabalhava o empreendedorismo de várias facetas diferentes, fomos todos convidados para integrar um grupo de discussão cujo fito era criar uma estratégia nacional de promoção do empreendedorismo, era isto que o Dana Redford queria fazer. (DGE, 1)

4 – Fluxo das políticas: Exequibilidade Técnica (A2.4): IC = 179

A categoria **Exequibilidade Técnica**, que se encontra integrada na dimensão “Fluxo das políticas (alternativas e soluções)”, ocupa o quarto lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 39 citações. Constatámos uma presença muito elevada dos FSICs nesta categoria (PM = 0,91), ou seja, existiram soluções exequíveis para o problema, aumentando a possibilidade de os programas de EpE serem colocados na agenda. A magnitude do seu impacto foi também muito alta (MM de 87%).

Estes números refletem de forma quantitativa a informação proveniente das entrevistas. Desde logo, no que se refere ao PNEE, foi referido pelos nossos entrevistados que o Ministério da Educação e a Direção Geral de Educação optaram por convidar organizações / pessoas da sociedade civil, com conhecimento nas áreas do empreendedorismo, com o objetivo de garantir a exequibilidade técnica do Projeto.

Tendo presente a estratégia e a visão da nossa Direção considerou-se útil aproveitar esta experiência com o José Ferreira, na área do empreendedorismo, para que o mesmo nos apoiasse na concretização desse plano nomeadamente na vertente relacionada com a comunicação 33 da Comissão Europeia pois tratava-se de uma dimensão para a qual nós ainda não tínhamos desenvolvido competências e com isso a garantia de que pudéssemos construir uma solução que nos deixasse a todos confortáveis. (DGE, 2)

Além disso, conseguimos também compreender que a exequibilidade técnica do projeto-piloto e correspondente Guião de suporte às atividades de educação para o empreendedorismo passou pela prévia realização de seminários de orientação e educação promovidos pela DGIDC, com a participação do responsável da Central Business, e destinados aos técnicos afetos aos Serviços de Psicologia e Orientação.

Ora aquilo que fizemos foi aproveitar a realização desses seminários, de âmbito regional, focados na Orientação Escolar e Profissional desenvolvidos pela DGIDC, para os técnicos afetos aos Serviços de Psicologia e Orientação, no final dos quais o José Ferreira abordava o tema do empreendedorismo de uma forma muito própria e que captava o interesse deste público-alvo tão particular. [...] Naturalmente que o feedback positivo obtido com a realização desses seminários [...] contribuiu para [...] convidar o José Ferreira para nos apoiar a colocar em prática a Recomendação 33 da Comissão Europeia. (DGE, 2)

Já no que se refere ao INOVA, das informações obtidas junto dos respondentes, conseguimos compreender que a exequibilidade técnica desta solução política em educação para o empreendedorismo assentou na adoção de um modelo de governação em consórcio, numa conjuntura de restrição do orçamento público, juntando instituições políticas de diferentes áreas e dispensando a participação de organizações da sociedade civil em prol de uma gestão mais eficiente dos recursos das várias instituições participantes.

Eram mundos separados. E o Dana, sem o querer, [...] pôs-nos ali a pensar e foi quando nos apercebemos que todos tinham os seus concursos de empreendedorismo, eu tinha um, o tal que descontinuei, [o IAPMEI] falava do INOVA que era um concurso que já existia, eu sabia porque tínhamos protocolos até com a Junior Achievement e com outras organizações, com associações empresariais, como a Nersant, e outros pequenos concursos de empreendedorismo. (DGE, 1)

Ainda ao nível da exequibilidade técnica, o IAPMEI destacou-se pelo importante papel que desenvolveu, em conjunto com os responsáveis das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), na construção do Referencial de Candidatura aos Concursos lançados no âmbito dos Programas Operacionais Regionais do QREN e, subsequentemente, na apresentação às CIM de um conjunto de metodologias validadas pelo Ministério da Educação,

permitindo-lhes apresentarem candidaturas aos concursos lançados no âmbito dos POR de acordo com essas metodologias, com vista à execução de projetos de EpE junto das escolas.

[...] Três medidas diferentes. Um referencial de candidatura comum a todos. [...] Todos seguiram as indicações do referencial, porquê? Porque senão seguissem os projetos eram chumbados quando fossem apresentadas as candidaturas às diferentes medidas dos concursos que seriam lançados no âmbito dos Programas Operacionais Regionais, ok? Por isso é que nós fizemos o referencial. Neste sentido, nós tínhamos consciência que íamos aumentar imenso o número de projetos de apoio ao empreendedorismo e de educação para o empreendedorismo no ensino obrigatório. [...] aquilo que nós fizemos foi sinalizar metodologias que o Ministério da Educação selecionou. (IAPMEI, 2)

Também dentro da dimensão do Fluxo das Políticas, destacou-se igualmente a presença moderada (PM=0,47) dos fatores de sucesso inerentes à categoria **A2.6-viabilidade financeira** sendo o seu impacto elevado (MM=65%) na criação de condições favoráveis ao sucesso com que as correspondentes propostas eram submetidas aos decisores em sede da respetiva agenda decisional.

Assim, no caso do PNEE, este pôde contar com o apoio de patrocínios privados atribuídos por entidades da sociedade civil (tais como a Fundação Calouste Gulbenkian, a FLAD e a Caixa Geral de Depósitos) a quais contribuíram para suportar as despesas relacionadas com as ações inscritas no cronograma de desenvolvimento do Projeto junto das escolas.

Angariaram-se todos os possíveis apoios de parceiros ou outras entidades que apadrinhassem este evento, como a Fundação Calouste Gulbenkian, a Caixa Geral de Depósitos, a Nestlé, Fonte Viva e Maça de Alcobaça. (Dossier PNEE, 2007 pág. 37)

Por seu turno, ao contrário do PNEE, o INOVA! foi desenhado num contexto de crise financeira e de assistência da TROIKA, estando, portanto, à partida limitado a nível da viabilidade financeira.

Nós não queríamos que as escolas mais dinâmicas não pudessem participar por ausência de dinheiro, então, nós fomos também buscar uma atividade gratuita que permitisse a todas as escolas participar, se assim o entendessem [. Foi-se] à procura de metodologias por essa Europa e agarrámos uma boa prática belga [para lançar] o concurso que batizámos de INOVA (IAPMEI, 2)

Neste cenário de constrangimentos financeiros foi destacado, pelos nossos entrevistados, o roadshow feito pelo IAPMEI junto das CCDR e das CIM, no âmbito das candidaturas aos Programas Operacionais Regionais, em que foi difícil mobilizar o apoio financeiro dos Municípios para a implementação de uma solução política nacional e integral em Educação para o Empreendedorismo.

Mas era muito difícil naquela altura, mesmo com montantes muito ridículos, pedir contrapartida nacional aos municípios. Aquilo que eu costumava dizer é assim: “aquilo que estamos a pedir de contrapartida nacional corresponde mais ou menos a vocês arranjamem o interior de uma rotunda”. Por conseguinte, também não venham dizer que não é possível. Andava ainda tudo na lógica das rotundas. Mas já se tinha percebido que havia rotundas a mais. (IAPMEI, 2)

Ainda dentro da dimensão do Fluxo das Políticas, foi igualmente destacado pelos nossos respondentes a categoria **A2.3-processo evolutivo de amadurecimento**, isto é, ao desenvolvimento gradual e progressivo de uma ideia/solução aumentando o consenso sobre a sua importância.

No que se refere ao processo evolutivo do PNEE e do seu antecedente projeto-piloto, as informações prestadas pelos interlocutores da DGE permitem compreender que a sua escala, a nível nacional, ficou a dever-se, desde logo, à importância dada por esta instituição à necessidade de introduzir as competências ao longo da vida no curriculum escolar.

E fomos o primeiro país na Europa a pensar claramente em objetivar aquilo que estamos a falar das competências ao longo da vida em algo concreto, mais do que uma frase vamos centrar isto no currículo sem tomarmos partido pela dimensão empresarial ou pela dimensão mais educativa e cultural digamos assim ou formativa. E daí o projeto-piloto foi uma das coisas que fizemos... (DGE, 2)

Por sua vez, de acordo com os interlocutores da DGE, a escala do PNEE, a nível nacional, ficou a dever-se à iniciativa de organizações da sociedade civil, tais como a Junior Achievement Portugal(JAP), a GesEntrepreneur e a NERSANT, que conseguiram promover as suas metodologias junto de entidades locais promotoras, nomeadamente as Comunidades Intermunicipais e os Municípios (ver “Caso Intermunicipal”).

Mas, de facto, é como diz o Edital acabou por permitir a estas três entidades (JAP e Gesentrepreneur e Nersant) e posteriormente a outras desenvolver as suas metodologias nas escolas desde que os responsáveis destas assim o entendessem, muitas das vezes dando sequência às propostas que os municípios onde estavam inseridas lhes apresentavam. (DGE, 2)

Foi igualmente destacado pelos nossos entrevistados o roadshow do IAPMEI já atrás mencionado, o qual se baseou num processo evolutivo de dinamização de parceiros locais para multiplicar a atividade empreendedora junto das escolas.

E depois ainda lhes pedimos mais uma coisa que foi: “agora venham connosco a jogo” porque nós não trabalhávamos com as comunidades intermunicipais, “venham connosco a jogo e apresentem-nos os parceiros que possam acrescentar valor a este projeto e sejam os executores do projeto” e eles fizeram isso. É preciso dizer que as Comunidades Intermunicipais nasceram do processo negocial com as CCDR. (IAPMEI, 2)

Já no que se refere ao Concurso INOVA!, foi realçado pelos nossos respondentes o facto de este dispor das condições necessárias para garantir o seu processo evolutivo sem ter de se suportar no apoio direto das instituições de política pública (como acontecera com o PNEE).

Então “vamos lançar uma coisa qualquer que agregue essas vontades empreendedoras dos professores nas escolas [...] Que foi muito curioso porque também foi participado por escolas que não tinham empreendedorismo na escola, mas foi muito agarrado por escolas que tinham empreendedorismo na escola e que usaram esse meio para incentivar os alunos a apresentarem os seus bons projetos. (IAPMEI, 2)

Neste sentido, verificamos que o processo evolutivo do INOVA! ocorreu num sentido de melhoria continua de uma metodologia experimental. A partir das informações prestadas pelos

nostros interlocutores, este processo evolutivo foi, desde o princípio, um “compromisso” entre parceiros sobre a possibilidade de se poder alterar a metodologia, caso não surtisse os efeitos esperados.

E depois, o meu compromisso com os parceiros, e é sempre muito difícil porque estamos a adaptar uma metodologia e toda a gente quer mexer muito, foi mais ou menos este: “No primeiro ano, vamos utilizá-la tal e qual e, depois em cima de experiência, já podemos dar um jeitinho na coisa”. Acabou sendo assim e correu razoavelmente. Os belgas ficaram satisfeitos por disseminarem a metodologia. E nós assim saltámos a fase de testes. (IAPMEI, 2)

Em correlação com o processo evolutivo, foi destacado pelos nossos entrevistados a sua articulação com uma outra categoria abrangida pela dimensão do Fluxo de políticas. Referimo-nos à categoria **A2.7-recetividade política**, isto é, à aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso dos decisores.

Assim, no caso do PNEE, e tal como já foi abordado anteriormente, verificou-se uma boa recetividade por parte das instituições de política nacional, especialmente por parte da DGE e da DGIDC, para a construção de soluções de política em EpE em Portugal, em linha com as orientações emanadas pela Comissão Europeia.

De facto, na altura havia esta orientação da tutela, inscrita a nível nacional, mas também do ponto de vista europeu. Eu, por sua vez, coordenava um serviço chamado Divisão de Orientação e Apoios Educativos, com diversas vertentes de intervenção e de sustentação desta política da DGE e da política na altura da tutela do programa do Governo em que os alunos teriam que desenvolver um conjunto multidisciplinar e transversal de competências e de saberes que eram ancorados no currículo nacional, da educação básica e do ensino secundário. (DGE, 2)

Já no que se refere ao INOVA! os nossos interlocutores destacaram, também pela positiva, a capacidade de diferentes instituições de política pública para assumirem um compromisso conjunto, mantendo-o ao longo de 5 edições. Para tal, foi relevante o apoio da tutela por via do Programa +E +I.

A capacidade de montagem de programas estratégicos acontece muito esporadicamente. Mas tem havido uma disponibilidade de colaboração enorme. E eu acho que algumas coisas evoluíram nessa matéria. Quando se montou estas coisas do INOVA, quando se montou o Passaporte para o Empreendedorismo. (IAPMEI, 1)

Era preciso gente e coordenação interministerial. Tinha sido necessário haver mais músculo. [...] Para conseguir, tínhamos o ministério da economia, tínhamos o ministério da educação, tínhamos o ministério da ciência e ensino superior, tínhamos o ministério do trabalho e da solidariedade, tínhamos a secretária de estado da juventude e estes cinco tinham sempre que ser (IAPMEI, 2)

No âmbito da dimensão do “Fluxo das Políticas”, importa abordar outra categoria destacada pelos nossos entrevistados do “Caso Nacional”. Referimo-nos à categoria **A2.8-aceitação pela comunidade** das soluções de EpE, contribuindo para uma maior recetividade dos decisores.

Das informações prestadas pelos nossos interlocutores, conseguimos compreender que essa aceitação se verificou, com especial intensidade, ao nível das comunidades educativas. Neste caso, foram referidas as experiências do envolvimento dos alunos e professores na realização

do PNEE, bem como as consequências diretas na abertura das comunidades educativas às entidades da comunidade local (universidades, empresas, famílias).

As escolas, aquelas pessoas todas que estavam envolvidas no programa viviam isto, os miúdos viviam isto. Eles não tinham trabalhos de casa, mas eles iam para casa trabalhar, eles queriam a porta aberta ao sábado para irem desenvolver os seus projetos, eles eram reconhecidos pelas universidades porque foram bater à porta das universidades e as universidades achavam graça e apoiavam, ou seja, a escola abriu-se à comunidade e a comunidade acolheu-a. (DGE, 2)

Foi ainda realçado pelos nossos interlocutores que, mesmo após o término do PNEE, essa aceitação por parte das comunidades educativas continuou a manifestar-se, sobretudo ao nível do envolvimento de professores e alunos em programas e concursos de ideias de negócios.

(Internamente as próprias escolas continuaram, pelo menos aquelas que interiorizaram mais, até os clubes de empreendedorismo nas escolas continuaram) Sim, a Guarda, a Covilhã. Há ali uma das escolas que é a Covilhã, que ganhava sempre. E continuou a fazer os concursos de ideias. Nós acabamos e eles continuaram a fazer. E quando recomeçámos, eles voltaram e ganharam outra vez. Portanto, eu participei, salvo erro, numa ou duas edições desse INOVA. (DGE, 1)

4.5.4. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA DECISÃO

Etapa da Decisão

A compreensão do processo da tomada de decisão sobre as políticas públicas que ascenderam à agenda decisional será efetuada à luz do referencial teórico adotado (MTF-Muddling Through Framework), através da análise das respetivas dimensões e categorias.

Análise das dimensões constitutivas do MTF

Neste nível intermédio de análise optámos por comentar os resultados obtidos através dos indicadores que também usámos na análise das dimensões da etapa Agenda, ou seja, tivemos presente o método de justaposição, de modo a tornar a análise dos resultados mais comparável.

1 - “Escolha da Solução” (D5): IC = 119

Na Tabela 4.5.4.1 observamos que a dimensão que obteve uma maior criticidade/importância foi a dimensão “Escolha da Solução”, ou seja, o modo como foram decididas as diversas propostas de adoção de PEP por parte da administração central.

Tabela 4.5.4.1 – Escolha da Decisão destaca-se nas Dimensões da Etapa Decisão

NACIONAL								
CÓDIGO DIM	DIMENSÃO (DIM)	IC	IF	IMM	CF	% CF	MM	PM
D5	Escolha da solução	119	200	70	104	41%	37%	0,41
D2	Alternativas	100	100	100	52	20%	52%	0,14
D4	Interação entre decisores	86	115	64	60	24%	33%	-0,03
D3	Recursos	82	46	144	24	9%	75%	-0,21
D1	Objetivos	72	29	180	15	6%	93%	0,97
D	ETAPA NACIONAL				255	100%	46%	0,23

Fonte: elaborado pelo autor

A posição cimeira no ranking criticidade reflete o elevado número de citações com que os entrevistados destacaram o processo de escolha das propostas no âmbito da etapa Decisão. A dimensão D5 reúne 41% das citações, com um valor 100% acima da mediana de CF, resultando num valor de IF de 200, apesar do seu impacto ter sido moderado para o sucesso desta etapa. De facto, quando analisamos o indicador MM, podemos constatar que esta dimensão apresenta

um valor moderado de 37% (sendo o respetivo IMM de 70 ou seja, um valor 30% abaixo da mediana de MM), revelando um impacto menor para o sucesso desta etapa face às dimensões Recursos, Objetivos e Alternativas.

Este valor para MM resulta de apenas existirem 37% de citações (38 em 104) classificadas como sendo de magnitude alta, como se lê na tabela constante do Anexo 3.1.2.5.1.1 As citadas 38 citações classificadas como tendo magnitude alta dividem-se da seguinte forma: - 28 classificadas como potenciadoras e 10 classificadas como bloqueadoras. Esta informação permite-nos constatar que, em média, o impacto da escolha das propostas foi moderado no sucesso da etapa decisão.

Recorrendo à análise do indicador PM, podemos observar que os fatores de sucesso inerentes a esta dimensão estiveram moderadamente presentes (PM = 0,41), contribuindo para a escolha de soluções de política pública que foram implementadas, como se compreenderá da análise mais fina das respetivas categorias que a constituem.

2 - “Alternativas” (D2): IC = 100

As propostas de soluções alternativas de política pública (D2) que entraram na esfera dos decisores mereceram um destaque mediano dos nossos entrevistados (CF=20%) assim como os fatores de sucesso inerentes a esta dimensão estiveram presentes e com uma magnitude moderada (MM=52%) para o sucesso desta etapa. Observando a tabela 9.05 podemos constatar (no contexto das entrevistas) que os entrevistados mencionaram aspetos que contribuíram para o sucesso (mas também para o insucesso) de forma mais intensa (respetivamente 14 citações classificadas com efeito potenciador e 13 com sentido bloqueador) verificando-se também que o número de citações de magnitude baixa facilitadoras (19) foram superiores às suas congéneres inibidoras (6).

O valor de PM=0,14 reflete uma presença muito reduzida dos fatores de sucesso inerentes a esta dimensão, mas que ainda assim contribuíram para que as propostas alternativas tivessem entrado na esfera do decisor e, com isso, influenciado o sucesso desta etapa.

Sendo a PM desta dimensão muito reduzida, ela não deixa de ser a terceira mais elevada desta etapa, o que, associado ao destaque mediano que mereceram os aspetos inerentes às propostas alternativas (CF=20%), contribuiu para que a mesma fosse uma das variáveis mais críticas para o sucesso da etapa Decisão com o valor IC=100, como ficará mais claro na análise às categorias que compõe esta dimensão.

3 - “Interações entre Decisores” (D4): IC = 86

A dimensão D4 possui um grau de notoriedade moderado alto com 24% das citações e um valor 15% acima da mediana de CF. Analisando o indicador MM, observamos que a dimensão D4 apresenta um impacto moderado baixo (MM=33%) para o sucesso desta etapa. Este valor para MM resulta de existirem 20 em 60 citações (33%) classificadas como sendo de magnitude alta, das quais 65% classificadas como bloqueadoras e 15% classificadas como potenciadoras. Recorrendo à tabela xxx podemos igualmente observar a existência de 24 citações classificadas como facilitadoras e 16 como inibidoras, sendo, em média, o impacto da interação entre os decisores moderado baixo para o sucesso da etapa decisão.

A observação do indicador PM revela-nos que os fatores de sucesso inerentes a esta dimensão estiveram, em média, superficialmente ausentes (PM = -0,03), revelando, por outro lado, o quão fragmentado foi a interação dos decisores na forma como analisaram as soluções de política pública de EpE a nível central. Esta evidência é ainda manifestada pelo segundo maior número de citações com que os entrevistados destacaram o contributo desta interação (CF= 60), sendo este melhor compreendido aquando da análise mais fina a realizar às categorias que constituem esta dimensão.

4 - “Recursos” (D3): IC = 82

A quarta dimensão mais crítica para o sucesso nesta Etapa foi a referente aos “Recursos” que os decisores tinham disponíveis, com um valor de IC= 82. Na análise dos resultados observamos que o indicador PM revelou um valor negativo (PM=-0,21), indicando que, mesmo tendo estado presentes fatores de sucesso inerentes a esta dimensão²⁸, os mesmos revelaram globalmente ter um contributo negativo para o sucesso nesta Etapa.

Observamos que as dimensões D1, D5, D2 revelaram valores de PM positivos (mesmo a D4 apresenta um valor de PM marginalmente negativo =-0,03) com uma presença global média dos seus fatores de sucesso ao contrário da D3 na qual, mesmo tendo estado presentes FSIC, estes não foram suficientes para que as decisões favoráveis à implementação de iniciativas na área da EpE fossem constantemente favoráveis ao longo do período em análise, conforme se compreenderá melhor na análise efetuada às respetivas categorias.

Acresce que a PM desta dimensão não só foi a mais negativa como o valor de MM registada foi a segunda mais elevada comparativamente ao valor de MM das dimensões D3, D5 e D2 (respetivamente 75% vs 33% a 52%), revelando também o quão impactante foi para o sucesso desta etapa a presença em número insuficiente de fatores de sucesso inerentes a esta dimensão.

²⁸ Vidé tabela xxx constante do Anexo 3.1.2.5.1.1

Observando a Tabela constante do Anexo 3.1.2.5.1.1. podemos constatar que a decomposição do valor de MM apresenta 18 citações classificadas como tendo magnitude alta sendo que destas 11 tiveram um impacto negativo para o sucesso e 7 um sentido contrário

Registe-se que a notoriedade atribuída pelos entrevistados a esta dimensão alcançou o quarto lugar do ranking de CF (CF=9%) contribuindo para que o respetivo índice de frequência tivesse um valor 54% abaixo da mediana e com isso um contributo negativo para o valor de IC (82) registado por esta dimensão.

5 - “Objetivos” (D1): IC = 72

Apesar da dimensão “objetivos” ter ficado no último lugar do ranking criticidade (IC=72) a mesma não deixou de ser importante para o sucesso desta etapa. Observa-se que os fatores de sucesso inerentes a esta dimensão não só estiveram muito presentes (PM=0,97) como a intensidade da sua presença foi bastante elevada (MM=93%). Mesmo tendo presente os elevados valores registados de PM e de MM, refira-se que o destaque atribuído pelos entrevistados a esta dimensão (15 em 255 citações) foi o mais baixo das 5 dimensões da etapa Decisão, em linha com a impressão que retivemos das entrevistas: mesmo não tendo sido uma das mais críticas para o sucesso desta etapa ela não deixou de ser influente, medindo essa influência em termos do binómio criticidade e presença média dos fatores de sucesso.

4.5.5. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA DECISÃO

Para uma melhor e mais pormenorizada compreensão do processo de decisão adotado na etapa em estudo e recorrendo aos mesmos indicadores /índices, apresenta-se de seguida a análise, num nível mais fino do referencial teórico adotado (MTF), as categorias que mais contribuíram para o sucesso desta etapa. A tabela 4.5.5.1 hierarquiza por ordem decrescente do índice de criticidade as citadas categorias.

Tabela 4.5.5.1 – Análise das categorias por ordem decrescente de importância

NACIONAL									
CÓDIGO CAT	CATEGORIA (CAT)	IC	IF	IMM	CF	% CF *	MM	PM	% Entrevistados
D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a atingir	224	480	104	48	19%	52%	0,09	63%
D5.1	Processo de tentativa e erro	195	520	73	52	20%	37%	0,59	63%
D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	148	170	129	17	7%	65%	0,47	38%
D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	148	110	200	11	4%	100%	1,00	25%
D3.2	Informação de suporte à decisão	134	90	200	9	4%	100%	0,33	38%
D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	126	350	46	35	14%	23%	0,13	88%
D4.1	Decisores com visões diferentes	126	200	80	20	8%	40%	-0,35	25%
D4.2	Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	110	210	57	21	8%	29%	0,02	63%
D3.4	Financeiros	110	90	133	9	4%	67%	-0,72	25%
D4.4	Liderança	77	160	38	16	6%	19%	0,47	38%
D4.3	idiosincrasia cultural	77	30	200	3	1%	100%	-1,00	13%
D3.1	Experiências anteriores	77	60	100	6	2%	50%	-0,25	25%
D2.1	Poucas propostas e mais ou menos familiares	63	40	100	4	2%	50%	0,75	25%
D1.2	Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	63	20	200	2	1%	100%	1,00	13%
D1.1	Interligação com outros problemas	45	20	100	2	1%	50%	0,75	13%
D3.3	Pouca relevância da teoria	0	0	0	0	0%	0%	0,00	0%
D	ETAPA DECISÃO				255	100%	46%	0,23	

Fonte: elaborado pelo autor

Perante os resultados da citada tabela e os dados qualitativos que a ela subjazem, merecem saliência as seguintes categorias:

1 – Alternativas - Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a atingir (D2.2):

IC = 224

A categoria interligação entre a avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar que se encontra integrada na dimensão “Alternativas” ocupa o primeiro lugar do ranking de criticidade por categorias, sendo que a observação do Indicador PM revela-nos que os fatores de sucesso estiveram, em média, superficialmente, presentes (PM= 0,09).

A partir das informações partilhadas pelos nossos interlocutores, verificamos que a decisão sobre o fim do PNEE, apesar de ter sido classificada como “subjéitiva” pelo próprio decisor, resultou da avaliação da “taxa de retorno” e da “sustentabilidade”, na conjuntura da crise económica e assistência da TROIKA.

Entendi que o modelo que estava montado era um modelo absolutamente insustentável, porque exigia um conjunto de recursos que nesse mesmo ano, vamos recuar ao Portugal de 2010/2011, foi quando rebentou a bolha, houve aí uma semana, menos de uma semana, em que tivemos que reduzir custos na ordem dos vinte por cento (DGE, 1)

Esta avaliação do decisor que levou à decisão de descontinuar o PNEE teve uma interligação simultânea com os objetivos a atingir, na medida em que veio abrir novas soluções de política e respetivas decisões. Como compreendemos nas informações dos nossos interlocutores, a descontinuação do PNEE abriu a porta à realização do Concurso INOVA!, que colmatou a ausência de um programa nacional de educação para o empreendedorismo com uma política e modelo de governação adequados à conjuntura económica e política do país.

Apesar de ter terminado o programa [...] Nasceu logo outro a seguir. [...] Porque eu assumi um compromisso enorme. Eu disse isto vai acabar, isto não tem valor, eu não defendo isto, mas eu comprometo-me a apresentar uma coisa melhor”. (DGE, 1)

Por outro lado, esta categoria revelou-se crucial na elaboração de políticas como o Passaporte para o Empreendedorismo. As informações prestadas pelos nossos interlocutores do IAPMEI mostraram como a elaboração do Passaporte para o Empreendedorismo foi avaliada e revista, devido à necessidade de conciliar objetivos e interesses entre domínios de política diferentes.

Nós estávamos a angariar financiamento de outros para alinhar parceiros e ligações entre parceiros nos territórios. Isto é, estávamos a agir sobre toda a envolvente ao empreendedor, não sobre os projetos de empreendedorismo. Tratava-se de um trabalho de influência, sobre agentes da envolvente e para lá dos nossos segmentos-alvo (veja as escolas!). Isto é contrário à experiência de trabalho do IAPMEI. (IAPMEI, 2)

Ainda na mesma linha, no que diz respeito à interligação entre avaliação das ações e objetivos a alcançar, os nossos interlocutores do IAPMEI criticaram a opção por “shopping list for small projects”, como solução para implementar projetos com uma escala menor. Com efeito, no contexto da tomada de decisão, a incapacidade para implementar projetos de maior escala leva, frequentemente, os decisores a decidirem-se por projetos de menor escala e, por consequência, de menor impacto.

Deixamos as coisas a meio. Tudo o que é projeto de maturação longa, nós não temos vocação para eles. E não há projetos inovadores que não sejam de maturação longa. Portanto o que acontece? Nós acabamos sempre com aquilo a que a Europa chama “Shopping list for small projects”. É uma característica que Portugal precisa de corrigir (IAPMEI, 2)

Por último, entrando no plano europeu, e ainda ao nível da interligação entre a avaliação das ações e os objetivos, os nossos interlocutores realçaram o papel dos grupos constituídos ao nível da Comissão Europeia para trabalhar a área da educação para o empreendedorismo, tais como o “Thematic Working Group for Entrepreneurship Education” e o Grupo de Trabalho “Competências Transversais”.

Um deles que tem o mandato não sei se é de 2010 a 2012, penso que será, é o primeiro grupo de trabalho de educação para o empreendedorismo, portanto, o “Thematic Working Group for Entrepreneurship Education”. [...] O grupo de trabalho com dois anos de missão passou a chamar-se Grupo de Trabalho “Competências Transversais” [...] que tinha três competências lá dentro, educação para o empreendedorismo, competências digitais e a língua. (DGE, 3)

O papel destes grupos é destacado, na medida em que interligam a avaliação dos fatores de sucesso no desenvolvimento de políticas de empreendedorismo com o objetivo de apoiar a implementação de uma educação para o empreendedorismo relevante e de qualidade em todos os Estados Membros da União Europeia, disponibilizando orientações futuras para a agenda política a desenvolver neste âmbito, quer a nível europeu, quer a nível nacional²⁹.

2 – Escolha da Solução - Processo de tentativa e erro (D5.1): IC = 195

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, fomos levados a passar da dimensão das “Alternativas” para a dimensão da “Escolha da Solução” e, dentro desta verificámos que a categoria processo de tentativa erro ocupa o segundo lugar do ranking de criticidade por categorias, com o Indicador PM a revelar-nos que os fatores de sucesso estiveram presentes, em média, de forma moderada alta (PM= 0,59).

A partir das informações partilhadas pelos nossos interlocutores, verificamos que nas várias soluções de política adotadas houve por parte dos decisores a expectativa de que as metas seriam alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, e que através dessa repetição, a concretização das ações pudesse aumentar e melhorar.

Assim, no “Caso Nacional”, o processo de tentativa-erro na escolha da solução englobou, numa primeira fase, um conjunto de ações desencadeadas pela DGE para dar concretização à Comunicação COM (2006) 33 final, que culminaram com a implementação do projeto-piloto e, subsequentemente, do PNEE.

²⁹ Vide: http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ECidadania/educacao_Empreendedorismo/documentos/grupo_de_trabalho_tematico_educacao_para_o_empreendedorismo_sumario_executivo_trad.pdf

Era preciso perceber até onde é que podíamos ir e, com algum grau de segurança e sustentabilidade, o que é que podíamos propor que pudesse ser feito (DGE, 2)

Em termos cronológicos, o processo de tentativa-erro passou pelas seguintes etapas: i) a participação de especialistas em empreendedorismo nos Seminários de Orientação Vocacional para professores; ii) a realização de recursos pedagógicos; iii) a realização de um projeto-piloto durante um ano letivo; iv) e a implementação do PNEE durante três edições (3 anos letivos).

Assim, a partir das informações partilhadas pelos interlocutores da DGE, sobretudo aqueles que estiveram envolvidos diretamente na sua elaboração e implementação, compreendemos como os decisores organizaram o processo de decisão de forma faseada, procurando na tentativa-erro, mais precisamente na construção de experiência, a melhor abordagem para introduzir a educação para o empreendedorismo na escolaridade obrigatória, num contexto em que a temática era original e nova.

Para além [... dos] seminários de orientação e educação, começou a delinear-se a ideia de que faria sentido começar por se elaborar o guião de suporte às atividades [...] Começámos a introduzir o empreendedorismo nas escolas, colocando os nossos técnicos a começar a falar disto, para quando mais tarde os professores ouvissem falar do tema acabassem por o associar à orientação escolar e profissional. (DGE, 2)

Como também referido pelos nossos interlocutores, este processo foi acompanhado por uma organização da sociedade civil, cuja participação teve como objetivo minimizar a “tentativa-erro” e garantir a qualidade e sucesso da implementação da política. Além disso, nas informações partilhadas pelos nossos interlocutores, verificamos que esta participação foi, ela própria, avaliada numa lógica de “tentativa-erro”, procurando conhecer o impacto de uma ação anterior para justificar a seguinte.

O reconhecimento do know-how, que o mesmo possuía na área do empreendedorismo, junto da tutela naturalmente que contribuiu para que passasse a ser considerado um parceiro importante no lançamento de uma solução que permitisse realizar um piloto junto de algumas escolas, professores e alunos e com isso testarmos uma metodologia que permitisse colocar em prática os objetivos constantes na citada recomendação” [...] Nós fizemos um ano de piloto que eram 10 escolas ou 10 agrupamentos que correu bem e quando a tutela olha para os resultados alcançados pensou que se estava numa boa situação para se começar a repensar a educação também a propósito do empreendedorismo e procurar escalar o projeto. Foi aliás este projeto-piloto, ou seja, os seus resultados, que induziram à abertura de um edital que como sabe deu origem ao PNEE (DGE, 2)

A adoção da abordagem de tentativa-erro ficou, também, refletida na relação que foi estabelecida entre promotores / decisores, em particular a DGE e as suas delegações regionais, e as comunidades educativas selecionadas para integrar o PNEE, desde o seu piloto até às três edições.

A este nível, os nossos interlocutores partilharam a importância da criação de espaços de diálogo e de debate entre decisores e implementadores inerentes à implementação do PNEE e que, ao longo das várias edições, tornou efetiva a abordagem de tentativa-erro. Além disso, os nossos interlocutores afirmaram, ainda, que esta abordagem foi a razão principal para a recetividade que a política teve por parte das comunidades educativas.

As cinco direções regionais, mas sobretudo as escolas partilhavam umas com as outras os seus saberes, as suas realidades, as suas inquietudes, as oportunidades que estavam ali a criar [...] Esse foi um aspeto muito importante foi auscultarmos e percebermos o que vai funcionar nas escolas. Era um pouco tatear os limites sabendo que a escola e o sistema educativo não estavam em convulsão, mas estavam em grande mudança e, portanto, era preciso perceber até onde é que podíamos ir e, com algum grau de segurança e sustentabilidade, o que é que podíamos propor que pudesse ser feito (DGE, 2)

Por outro lado, no que se refere ao Concurso INOVA!, dos testemunhos prestados pelos nossos interlocutores, verificámos que, contrariamente ao PNEE, não se colocou a necessidade de uma tentativa-erro na própria implementação daquele Concurso. A adoção desta abordagem foi justificada pelo término do PNEE e pela necessidade de manter uma política nacional de educação para o empreendedorismo.

Acabar com o programa que existia cá de educação para o empreendedorismo [...]. Mas não ficar por aqui e de desenvolver aqui uma ideia (DGE, 1)

Por outro lado, a partir das informações partilhadas pelos interlocutores do IAPMEI, compreendemos também que o processo desencadeado pela empreendedora de políticas do IAPMEI de dinamização de parceiros locais para multiplicar a atividade empreendedora junto das escolas, foi em si um processo de tentativa-erro.

Claro que isto para mim era proveta, portanto, eu estava a experimentar. E quando desenho, numa primeira fase, o Passaporte para o Empreendedorismo, esse era o meu mecanismo de correcção. (IAPMEI, 2)

Por fim, tendo por base as informações partilhadas pelos interlocutores da DGE, conseguimos compreender que os decisores organizaram o processo de implementação do projeto europeu “Youth Start – Entrepreneurial Challenges” de forma faseada, procurando na tentativa-erro, mais precisamente na construção de políticas experimentais, uma abordagem da educação para o empreendedorismo transversal ao currículo integrado nas disciplinas.

Juntaram-se uma série de países e são desafios que foram criados e que estão a ser testados como um programa de aprendizagem. [...] o Youth Start é um projeto que se desenvolve numa dimensão formal dentro da sala de aula, ou seja, transversal ao currículo integrado nas disciplinas. (DGE, 3)

Ainda dentro da dimensão “Escolha da Solução” foi destacado pelos nossos respondentes (com 17 citações) a categoria do **Consenso como um bom indicador de boa decisão**, na medida em que, relativamente a determinadas soluções de política, a tomada de decisão reuniu o acordo

consensual entre decisores com diferentes pontos de vista. Através da observação do Indicador PM este revela-nos que os fatores de sucesso estiveram presentes, em média, de forma moderada (PM= 0,47).

Partindo da percepção partilhada pelos interlocutores da DGE, conseguimos compreender de que forma os decisores se posicionaram no processo de decisão do PNEE face à dimensão do consenso como indicador de boa decisão.

Verificámos, em primeiro lugar, que entre os decisores não houve um consenso unânime sobre as razões que levaram ao término do PNEE. Alguns dos interlocutores da DGE, justificaram o término com a falta de rentabilidade e de sustentabilidade do Projeto.

E todas as iniciativas que não apresentavam taxas de retorno sobre o investimento interessantes ou que apresentavam problemas de sustentabilidade que era o caso desta foram as primeiras a cair, caíram muitas, e essa foi uma das que caiu. (DGE, 1)

Outros interlocutores da DGE, em particular aqueles que estiveram, diretamente, envolvidos na sua elaboração e implementação, justificaram o término com o fim dos patrocínios previstos.

Volto a repetir que a solução concertada com a sociedade civil acabou por ser “vítima” da crise financeira global quer ainda no decorrer do PNEE, conforme o demonstra o facto de as verbas inicialmente projetadas terem ficado muito aquém em termos de concretização, quer em termos de edições futuras. (DGE, 2)

Para este grupo de decisores, o consenso que a metodologia do PNEE tinha gerado entre comunidades educativas e decisores, bem como o envolvimento de toda a comunidade educativa na realização da metodologia adotada, eram razões mais suficientes para se manter ativo o Projeto, numa conjuntura de viabilidade financeira.

[...] apesar do elevado interesse com que estas entidades continuavam a acompanhar a evolução do projeto nomeadamente tendo em consideração os resultados positivos obtidos nas diversas abordagens a que o PNEE se encontrava a ser avaliado (DGE, 2)

Neste cenário caracterizado por comunidades educativas que tinham educação para o empreendedorismo iniciada pelo PNEE e outras organizações da sociedade civil, mas, sobretudo, por uma ausência generalizada desta temática na generalidade das comunidades educativas em Portugal, os nossos interlocutores realçaram o papel desempenhado pelo IAPMEI no sentido de permitir que a educação para o empreendedorismo fosse uma política bem-sucedida em termos da sua implementação em todo o território nacional.

Por isso é que nós fizemos o referencial. Neste sentido, nós tínhamos consciência que íamos aumentar imenso o número de projetos de apoio ao empreendedorismo e de educação para o empreendedorismo no ensino obrigatório. (IAPMEI, 2)

Para o efeito, foi necessário que o IAPMEI, no âmbito dos Programas Operacionais Regionais inerentes ao QREN-2007-2013, desenvolvesse um roadshow pelas CCDR e CIM / Municípios, onde foi possível sensibilizar alguns atores políticos locais, por um lado, para a necessidade de

investir em programas de educação para o empreendedorismo para promover, desde as escolas, o ecossistema empreendedor; e, por outro, para apresentar metodologias de educação para o empreendedorismo com cabimento financeiro nas candidaturas aos referidos Programas Operacionais.

Como não tínhamos ninguém internamente – no IAPMEI – capaz de fazer esse trabalho, o que nós fizemos foi uma parceria com o Ministério de Educação identificando-lhes um conjunto de metodologias, e dizendo assim: “Agora digam-nos quais destas vocês excluem - e foram uma série delas excluídas - e quais são aquelas que sinalizam como sendo boas práticas para os efeitos que nós pretendemos. (IAPMEI, 2)

Os mesmos interlocutores mostraram como, no âmbito deste processo de sensibilização, não foi possível construir um consenso generalizado a todo o território nacional sobre a importância de se implementarem programas de educação para o empreendedorismo, ao mesmo nível que se implementavam outros projetos / candidaturas de promoção do ecossistema empreendedor.

Como vamos analisar no “Caso Intermunicipal”, em face das mesmas oportunidades, atores políticos locais adotaram diferentes posicionamentos face aos investimentos nos seus ecossistemas empreendedores, com uma clara tendência para as ações materiais (p.e., obra física) em detrimento das ações imateriais (p.e., programas educativos).

Desde o início, o projeto tinha um risco e um pecado capital assumido: os referenciais de candidatura e os indicadores de execução financeira e de execução física dos projetos financiados pelos PO eram os únicos mecanismos de garantia de rumo do projeto. Ora, sendo forçosamente de natureza mais genérica, acabavam por permitir dispersão e divergência de projeto. (IAPMEI, 2)

Por outro lado, dos testemunhos dos nossos interlocutores, conseguimos perceber que o movimento desencadeado pela FLAD, durante o ano de 2011, por via do Professor Dana Redford, que convidou um conjunto de parceiros que trabalhavam o empreendedorismo de várias facetas diferentes, designadamente a DGIDC e o IAPMEI, para integrar um grupo de discussão cujo fito era criar uma estratégia nacional de promoção do empreendedorismo, foi crucial para gerar um consenso sobre a necessidade manter uma política nacional de educação para o empreendedorismo.

E depois, no decurso do ano de 2011, aconteceu uma coisa interessante que foi a FLAD, a Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento, por via do Dana Redford, criou ali um grupo de instituições com esta preocupação. Institucionalmente era a FLAD que tinha o objetivo de desenhar uma estratégia nacional para o empreendedorismo. [...] Portanto, criámos uma espécie de super liga que bebia de todas as várias iniciativas e dessas várias iniciativas criava então uma fase regional e da fase regional uma fase nacional em que, pela primeira vez na história deste país, colocámos toda a gente de acordo sobre a parte mais fácil. (DGE, 1)

Também ao nível do Concurso INOVA!, segundo os nossos interlocutores, ficou demonstrado como, ao nível das várias tutelas da Administração Central do Estado, houve um consenso sobre a implementação da educação para o empreendedorismo, à escala nacional e no quadro das

políticas estratégicas de promoção dos ecossistemas empreendedores (e de inovação) em Portugal, lançadas no âmbito do Programa +E +I.

Entretanto o projeto +E+I, surge em 2011, eu não queria errar, mas penso que foi em 2011 e surge bastante ambicioso, apesar de ser um projeto ministerial, estava diretamente ligado ao Ministro. E apesar de ter dois eixos, nos objetivos desses eixos estava claramente a questão da educação para o empreendedorismo. Estava escrito que era importante a educação para o empreendedorismo começar nos primeiros anos de escolaridade (DGE, 3)

Finalmente, e ainda dentro da dimensão “Escolha da Solução” foi destacado pelos nossos respondentes (com 35 citações) a categoria da **maior preocupação com mitigação de problemas do que com resultados a atingir**, na medida em que existiu por parte dos decisores políticos uma maior preocupação em minimizar os efeitos dos problemas do que maximizar o efeito das soluções de política. Observando o Indicador PM temos que os fatores de sucesso estiveram presentes, em média, de forma residual (PM= 0,13).

Ao entrarmos na análise do processo de decisão sobre o INOVA!, verificamos que o mesmo foi, acima de tudo, estruturada pela dimensão que objetiva a dualidade entre mitigar problemas e alcançar resultados, na medida em que, segundo o IAPMEI, a solução INOVA! foi uma oportunidade para se desenvolver uma política (de educação para o empreendedorismo) que ultrapassasse os problemas que a “administração pública” tinha com a ausência de recursos e recursos mal adequados.

Nós sabemos que a Administração Pública tem um problema grave de recursos ou recursos mal adequados. Eu acho que o problema foi sempre um bocadinho este. (IAPMEI, 1)

Por outro lado, de acordo com interlocutores da DGAE, a mitigação do problema da necessidade de formação dos professores das escolas sobre a temática do empreendedorismo tendo em vista a aprendizagem dos alunos (alcançar o resultado), depende da capacidade de resposta dos Centros de Formação de Agrupamentos Escolares (CFAE).

Penso que o movimento sai do próprio Espaço Escola e o papel dos Centros de Formação também se insere um pouco aí, ou seja, os centros de formação devem tentar dar resposta à necessidade de formação dos professores das escolas, tendo sempre em vista a aprendizagem dos alunos. (DGAE, 2)

Nesse sentido, através dos testemunhos dos nossos entrevistados da DGAE, conseguimos compreender que os CFAE podem ser impulsionadores da implementação dos programas de educação para o empreendedorismo nas escolas.

Os CFAE podem ser impulsionadores da implementação dos programas de educação para o empreendedorismo. (DGAE, 1)

Antes do CFAE elaborar o seu plano de formação há o plano de formação da própria escola e do próprio agrupamento que é elaborado a partir precisamente das necessidades destes departamentos, destas estruturas intermédias, portanto, parte-se de uma base que depois então vai permitir chegar ao centro de formação o qual tenta dar resposta a tudo, dentro do possível. Quer seja a formação de docentes quer de pessoal não docente. (MPN)

Foi igualmente referenciado pelos nossos interlocutores o papel das escolas que, no âmbito dos seus contratos de autonomia, podem promover parcerias com entidades externas que ajudem a preparar os alunos para o mercado de trabalho.

Cascais tem uma escola que, decorrente de um contrato de autonomia, tem há muitos anos um projeto com o centro de formação da Autoeuropa, em que os formadores da Autoeuropa são monitores dos alunos nas escolas. Isto é apenas um exemplo. (MJF)

Foi ainda mencionado pelos nossos interlocutores da DGAE o problema associado ao currículo dos cursos do ensino secundário regular que, por ser muito fechado, não permite um desenvolvimento efetivo das competências do empreendedorismo, a não ser que as escolas tomem a área temática da educação para o empreendedorismo como uma prioridade e a introduzam nos seus projetos educativos, por via da disciplina da educação para a cidadania.

[...] é dentro dessa disciplina [educação para a cidadania] que as escolas, se tomarem isso como uma prioridade, têm tempo, têm horas de currículo e têm professores pagos para poderem abordar os assuntos que eles quiserem. (DGAE, 1)

Por último, e numa perspetiva de mitigar o problema associado à sobrecarga curricular e ao facto de o curriculum nacional ser muito fechado, os nossos interlocutores apontam as escolas e os agrupamentos de escolas que ministram cursos profissionais na área do empreendedorismo como a via que melhor se adequa ao desenvolvimento desta temática.

E sobretudo escolas, agrupamentos que tenham cursos profissionais dentro da área porque os outros cursos do ensino secundário regular têm um currículo muito fechado.¹ É um currículo nacional muito fechado e os alunos depois têm os exames nacionais e não há muita margem para fugir do que está estipulado pelo currículo nacional. (DGAE,1)

3 – Objetivos - Soluções transversais a outros problemas (D1.3): IC = 148

Entrando agora na dimensão da etapa da decisão “Objetivos”, verificamos que a categoria **soluções transversais a outros problemas** apresenta-se no terceiro lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 11 citações. Na observação do Indicador PM este revela-nos que os fatores de sucesso estiveram presentes, em média, de forma muito alta (PM= 1).

Esta categoria permitiu-nos compreender em que medida, na perspetiva dos nossos entrevistados, as soluções de política propostas tiveram efeitos colaterais positivos para a resolução de outros problemas.

Assim, tendo por base as informações partilhadas pelos nossos interlocutores, verificamos que o processo de tomada de decisão favorável às várias soluções de políticas de educação para o empreendedorismo adotadas no “Caso nacional” dependeu de duas grandes soluções transversais: por um lado, a participação de especialistas em empreendedorismo para apoiar a adoção das primeiras políticas nacionais, em particular no PNEE e no Concurso INOVA!. E, por

outro, a reforma curricular que foi iniciada em 2012, e que introduziu, pela primeira vez no currículo das escolas do sistema educativo, a área do empreendedorismo.

Em relação à participação de especialistas na elaboração (e implementação) do PNEE foi possível devido aos feedbacks positivos sobre a participação destes especialistas em seminários de formação de professores. Como explicaram os interlocutores, o carisma do especialista e a sua capacidade para motivar o corpo docente foi relevante para a decisão dos atores políticos envolvidos no processo de construção do PNEE.

Ora aquilo que fizemos foi aproveitar a realização desses seminários, de âmbito regional, focados na Orientação Escolar e Profissional desenvolvidos pela DGIDC, para os técnicos afetos aos Serviços de Psicologia e Orientação, no final dos quais o José Ferreira abordava o tema do empreendedorismo de uma forma muito própria e que captava o interesse deste público-alvo tão particular (DGE, 2)

No caso do INOVA!, a decisão sobre a participação de especialistas circunscreveu a sua participação, por um lado, à elaboração da estratégia nacional que se tornou o “chão legal” da iniciativa, o Programa +E +I – retomamos, aqui, a Declaração de Retificação n.º 35/2011” à Resolução do Conselho de Ministros n.º 54/2011, de 16 de dezembro.

É neste contexto que foi criado o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, abreviadamente designado por Programa Estratégico +E+I, um programa estratégico governamental, com forte envolvimento da sociedade civil, que visa estimular o empreendedorismo e a inovação em Portugal (sublinhado por nós)³⁰

Por outro lado, quando analisamos a reforma curricular, verificamos que a tomada de decisão inclui a educação para o empreendedorismo no âmbito da “formação pessoal e social dos alunos”, permitindo às “escolas, no âmbito da sua autonomia, desenvolver projetos e atividades que contribuam para educação para o empreendedorismo”, mesmo que de “frequência facultativa” (Artigo 15.º do Decreto-Lei 139/2012 de 5 de julho).

Entretanto, acontece que decorrente do decreto-lei 139/2012, de 5 de julho, saem as linhas de orientação que criam as áreas temáticas de que eu lhe falei dentro da educação para a cidadania e considera algumas coisas. E uma das coisas que considera é que estas áreas temáticas são tão importantes que é preciso fazer orientações. (DGE, 3)

Mais recentemente, no âmbito do XXI Governo, a educação para o empreendedorismo foi integrada na área de Educação para a Cidadania e Desenvolvimento, também como um dos 13 domínios opcionais, acautelando maior liberdade do professor / escola para decidir os seus programas para um dado ano letivo, turma, aluno.

[...] nós temos uma área que é a educação para a cidadania que está aqui dentro da Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular. Por sua vez, esta área integra quinze áreas temáticas e uma delas é a educação para o empreendedorismo. (DGE, 3)

³⁰ Consultar: Diário da República, 1.ª série, N.º 243, de 21 de dezembro de 2011.

Para os interlocutores da DGE, que estiveram diretamente envolvidos nesta reforma curricular, esta opção por um currículo onde a área do empreendedorismo aparecia como um conjunto de competências a desenvolver, também foi justificada com a necessidade de articular com os sistemas de formação ao longo da vida³¹, elaboradas em 2007, mais precisamente a língua materna, comunicação, língua estrangeira, literacia em matemática, ciência e tecnologia.

A tutela defendia, e nós aqui na Direção Geral, obviamente não de uma forma seguidista, mas de uma forma que considero inteligente, percebíamos que era necessário promover o desenvolvimento de competências e não lhe chamávamos apenas de empreendedorismo de ordem social, mas de ordem relacional para além das soft skills e de adaptação, de mudança, de flexibilidade, de aprendizagem ao longo da vida (DGE, 2)

Com este alinhamento, os decisores das Direções Gerais, que dependiam das decisões ministeriais, conseguiram alinhar a educação para o empreendedorismo com as teorias do “capital”, que identificam a escola como contexto de excelência para a realização dos vários capitais: humano, social e cultural.

Dizia-se que havia três tipos: o capital cultural, o capital humano e o capital social, competindo ao capital cultural a realização pessoal, ao capital humano a dimensão da integração profissional e da empregabilidade, e ao capital social, a cidadania e inclusão social e dentro dessas competências, havia o aprender a aprender, as competências cívicas interculturais e, aqui é que está, as de empreendedorismo e de expressão cultural (DGE, 2)

Ainda no âmbito da reforma curricular, os nossos interlocutores também mencionaram a necessidade de existir um documento que formalizasse um Referencial de Competências que, por um lado, garantisse o enquadramento legal à área do empreendedorismo e, por outro, o enquadramento curricular orientador da prática docente e uma base para elaborar um guião de atividades a desenvolver no contexto de sala de aula.

Portanto, estamos a falar de um quadro de referência para as escolas poderem trabalhar a educação para o empreendedorismo nas três dimensões previstas no enquadramento legal e no enquadramento curricular, ou seja, na sua dimensão transversal, na sua dimensão de desenvolvimento de projetos, na sua dimensão de criação de uma disciplina e para ajudar ao programa dessa disciplina se a escola assim o entender [...]. Tem que haver uma articulação, naturalmente. Mas eu gostava de lhe dizer que o referencial é um documento orientador não prescritivo, portanto, ele não tem carácter obrigatório (DGE, 3)

Os mesmos interlocutores, já com vista no que se tornou, mais tarde, planos regionais de promoção do sucesso escolar, financiados pelo Portugal 2020, referiram que a área do empreendedorismo era uma oportunidade que a reforma curricular apresentava para o desenvolvimento integral das competências dos indivíduos e, portanto, o crescimento social e económico.

³¹ Em alinhamento com a Recomendação 2006/962/CE, comunicada ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, acerca das competências essenciais para a aprendizagem ao longo da vida (JOE, 2006).

(Será que esta medida da promoção para o sucesso escolar pode ajudar aqui nesta Unidade da Direcção-Geral da Educação para área do empreendedorismo ou não? Eu diria que sim. O que se pretende com a educação para o empreendedorismo é alcançar sucesso escolar, bem-estar, cidadania, democracia, equidade, porque se olharmos para a inovação como trabalhar questões complexas através de diferentes entidades com diferentes recursos, mas concertadas, e estamos a falar aqui de inovação ao nível amplo saímos da escola agora estou a segui-lo a si, saímos da escola, se olharmos e entendermos inovação nesta aceção, claramente que vemos aqui uma ligação (DGE, 3)

5 – Recursos - Informação de suporte à decisão (D3.2): IC = 134

Entrando agora na dimensão da etapa da decisão “Recursos”, verificámos que a categoria **informação de suporte à decisão** ocupa o quinto lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 9 citações. Tendo presente o Indicador PM observamos que os fatores de sucesso estiveram presentes, em média, de forma moderada baixa (PM= 0,33).

A partir das informações partilhadas pelos nossos interlocutores, verificámos que no “Caso nacional” os decisores políticos socorreram-se de informação fundamentada nos seus processos de tomada de decisão relativos às principais políticas de educação para o empreendedorismo.

No caso do PNEE, verificámos que não foram apenas o conhecimento teórico dos decisores sobre a área de intervenção – neste caso, a educação – nem as orientações de política educativa emanadas por instituições de política – neste caso, a Comissão Europeia – que garantiram a segurança que o decisor necessitava para a tomada de decisão.

O PNEE, em parte por ter sido a primeira política de educação para o empreendedorismo em Portugal, implicou o recurso a especialistas externos na área do empreendedorismo para reforçar o know-how do Ministério da Educação e da DGE.

Naturalmente que com os conhecimentos que nós possuíamos, em termos educativos e pedagógicos, com o conforto que o consultor, nos facultava na vertente do empreendedorismo foi uma condição importante para se avançar para a implementação do projeto-piloto a que se refere (DGE, 2)

Na análise desta categoria, segundo os nossos interlocutores, é importante ainda analisar os processos de decisão relativos aos Programas Operacionais Regionais que afetaram a educação para o empreendedorismo, quase exclusivamente da responsabilidade do IAPMEI.

Neste caso, a partir das informações prestadas pelo IAPMEI, conseguimos compreender que esta instituição foi, acima de tudo, uma produtora de informações, tendo por base a sua experiência na área do empreendedorismo e, também, na conceção de programas de financiamento com base em fundos públicos, em particular dos FEEL.

A abordagem à Comissão Europeia para a disponibilização dos vários programas e do financiamento [foi:] demos um conjunto de informação, fizemos um conjunto de propostas no acordo de parceria

[...]; no âmbito dos vários programas operacionais, [estabelecemos] um conjunto de iniciativas nas quais o IAPMEI participa enquanto organismo beneficiário para depois fazer a canalização para o mercado ou enquanto organismo gestor em várias delas mas não em todas (IAPMEI, 1)

Este papel permitiu ao IAPMEI, por um lado, influenciar a decisão sobre as necessidades de investimento; e, por outro, guiar os parceiros locais sobre as orientações de investimento que a Comissão Europeia esperava de Portugal e, em particular, das entidades e pessoas que executariam os fundos do QREN e mais tarde do Portugal 2020.

Este papel foi, ainda, concretizado no âmbito do Programa +E +I, quando esta instituição foi convidada para integrar o Conselho Nacional de Empreendedorismo e Inovação (CNEI)³², a qual fornecia propostas concretas de promoção do empreendedorismo e informações de carácter técnico que contribuísem para criar o melhor contexto de decisão.

[No] Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação pediam-me informação. E a informação que me pediam, eu dava. É o trabalho de secretária técnica. Mas isso permite às pessoas trabalharem com a informação necessária, o que faz toda a diferença em matéria de output. [...] Ouviam-me sempre (IAPMEI, 2)

Aqui chegados, somos levados a analisar uma outra categoria dentro da dimensão dos “Recursos”. Referimo-nos à categoria dos **recursos financeiros**, através da qual procurámos compreender em que medida existiram ou não recursos financeiros suficientes que permitissem aos decisores políticos decidir implementar os programas de educação para o empreendedorismo.

Desde logo, dos testemunhos prestados pelos nossos interlocutores, conseguimos compreender que a concretização do PNEE se baseou num processo de angariação de fundos junto de entidades da sociedade civil.

Ao nível financeiro o PNEE estava estruturado tendo por base um processo de angariação de fundos, por parte do ME/DGIDC, junto de entidades da sociedade civil (Fórum para o Empreendedorismo e Caixa Geral de Depósitos e/ou outras interessadas) com os quais se visava a cobertura das despesas relacionadas com as ações inscritas no cronograma de desenvolvimento do PNEE. (DGE, 2)

Compreendemos igualmente que, com a crise financeira de 2008, as entidades que se disponibilizaram a prestar os fundos, acabaram por atribuir valores muito inferiores, levando, segundo os nossos entrevistados da DGE, a que o próprio Ministério da Educação acabasse por financiar a implementação do projeto-piloto e a 1ª edição do PNEE.

Ora essas entidades que nos iriam proporcionar fundos na ordem dos €50.000 cada acabaram por vir atribuir muito menos. [...] Desta forma quer a implementação do projeto-piloto realizado em 2006 quer do PNEE, realizado entre 2007/2010, acabaram por ser financiados, num montante global da ordem dos 90.000 euros, com recursos do próprio ministério de educação, provenientes do

³² Criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2011, de 16 de dezembro (que aprova o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, abreviadamente designado por Programa Estratégico +E+I).

Orçamento de Estado, por fundos europeus ligados à EuroGuidance e por fundos atribuídos por duas das entidades da sociedade civil. (DGE, 2)

Por outro lado, verificámos que a conjuntura de crise financeira foi um dos fatores invocados pela DGE para, em 2010, tomar a decisão de descontinuar o PNEE.

vamos recuar ao Portugal de 2010/2011, foi quando rebentou a bolha, houve aí uma semana, menos de uma semana, em que tivemos que reduzir custos na ordem dos vinte por cento. (DGE, 1)

Porém, segundo os nossos interlocutores, apesar de o PNEE ter sido descontinuado e de o Ministério da Educação deixar de estar diretamente envolvido, deixou-se em aberto a oportunidade para as escolas darem continuidade à implementação dos programas de educação para o empreendedorismo.

A estratégia estava montada, era um triângulo com três vértices: tinha a formação, tinha os recursos de apoio, as publicações, por aí a fora, e tinha os concursos como forma de estimular as escolas a aderirem a esta iniciativa. [...] E houve escolas que continuaram. (DGE, 1)

Já no que se refere à política do INOVA!, que se desenvolveu num contexto de ausência de recursos financeiros, o processo de decisão baseou-se num modelo de governação em consórcio, com o objetivo adequar o ciclo de políticas em educação para o empreendedorismo às novas metas orçamentais previstas na conjuntura de crise financeira.

[Criou-se] uma espécie de superliga que bebia de todas as várias iniciativas desenvolvidas por cada um dos parceiros e dessas várias iniciativas criava-se então uma fase regional e, em seguida, uma fase nacional. (DGE, 1)

Ainda ao nível da categoria dos recursos financeiros, foi efetuada referência pelos nossos interlocutores ao Projeto europeu “Youth Start – Entrepreneurial Challenges”, cofinanciado pelo ERAMUS +, com um valor de cerca de 2 milhões de euros por um período de três anos, o qual veio permitir que fossem implementadas nas comunidades educativas instrumentos pedagógicos para desenvolvimento de competências empreendedoras essenciais nos alunos, com abordagens orientadas para a prática e centradas no aluno.

Um projeto a três anos, nós vamos no segundo ano de implementação e estamos na segunda fase de implementação. É um projeto que nós chamamos genericamente Youth Start, mas é o Youth Start - Entrepreneurial Challenges. Juntaram-se uma série de países e são desafios que foram criados e que estão a ser testados como um programa de aprendizagem (DGE, 3)

7 – Interação entre Decisores - Decisores com visões diferentes (D4.1): IC = 126

Entrando na dimensão da etapa da decisão “Interação entre Decisores”, verificamos que a categoria **decisores com visões diferentes** foi a mais destacada pelos nossos interlocutores dentro desta dimensão, e apresenta-se no sétimo lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 20 citações. Tendo registado uma PM= 0,

Esta categoria permitiu-nos compreender em que medida a diversidade de visões por parte dos decisores políticos permitiu ampliar o leque de possibilidades e alternativas que suportaram o processo de tomada de decisão.

Assim, os nossos interlocutores destacaram o Concurso INOVA como um exemplo de como se conciliaram visões diferentes entre parceiros políticos que, nalguns casos, nunca se tinham agregado, dispensando a participação de organizações da sociedade civil em prol de uma gestão mais eficiente dos recursos das várias instituições participantes.

(O IPDJ, o IEPD...depois tudo se concentra também ao nível do Projeto de Educação para o Empreendedorismo no programa INOVA, não é assim?) O INOVA era no fundo um upgrade, digamos assim, deste Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo. (DGE, 2)

No INOVA juntou-se uma série de entidades [...] Mas, portanto, tínhamos exatamente como parceiros a ADI, o IAPMEI, a ANQEP que tinha tripla tutela, agora penso tem dupla tutela, tínhamos naturalmente a DGE, a DGESTE, o IPDJ e mais tarde tivemos a sociedade civil através da Santa Casa da Misericórdia (DGE, 3)

Todavia, segundo os nossos interlocutores do IAPMEI, esta convergência de visões entre os atores políticos já não se verificou, ao nível das CIM / Municípios, quando se tratou de mobilizar e executar os fundos provenientes dos Programas Operacionais Regionais do QREN, mediante a apresentação das respetivas Candidaturas aos concursos lançados no âmbito destes Programas.

Esta situação foi justificada pelo próprio IAPMEI com o facto de os atores políticos locais possuírem visões diferentes sobre a forma de acautelarem os interesses estratégicos e operacionais dos seus territórios. Por esta razão, estes atores utilizaram, de forma diferenciada, as mesmas oportunidades de promoção dos ecossistemas empreendedores, incluindo uns a educação para o empreendedorismo, enquanto outros não (privilegiando investimento em ações materiais), tal como aprofundamos na análise do “Caso Intermunicipal”.

Acabou sendo deficientemente vertida [a preparação do referencial de candidatura]. Por duas razões: Primeiro porque a candidatura teve características diferentes e como era um SIAC – um Sistema de Incentivos a Ações Coletivas promovido, entre outras entidades, por associações- a CCDR foi-se apoiar numa associação que, ainda por cima, sendo uma associação dinâmica, tinha uma base territorial que não cobria todo o território - era o NERSANT que salvo erro dividia território com a ADRAL [...] a ADRAL não trabalhava públicos escolares. (IAPMEI, 2)

Através dos testemunhos dos nossos interlocutores do IAPMEI, verificamos que a própria atuação desenvolvida pela sua empreendedora de políticas de sensibilização e mobilização dos atores políticos locais para a aplicação dos fundos provenientes destes Programas em projetos de educação para o empreendedorismo nas respetivas comunidades educativas apenas funcionou enquanto foi desenvolvida numa lógica de “bottom up” e contando com a “cobertura” do Presidente do IAPMEI.

enquanto andei a experimentar de mansinho a lógica do “bottom up” funcionava. (IAPMEI, 2)

Todavia, deixou de funcionar quando fica demasiado grande no “contexto da casa”, isto é, quando assume uma lógica de “top down” para se transformar em sistema de incentivos.

mas algures no tempo isto tinha que ter sido “top down” [...] a lógica não é intervir sobre a envolvente, passa a ser financiar bolsas de subsistência ou assistência técnica a projetos de criação de negócio. O processo passa a ser próximo do da atribuição de incentivos. (IAPMEI, 2)

Ainda sobre esta categoria, dos testemunhos dos nossos entrevistados, conseguimos compreender que também no seio do Conselho Nacional de Empreendedorismo e Inovação (CNEI)³³, criado no âmbito do Programa Estratégico +E +I, houve diversidade de perspetivas entre os decisores, por falta de uma visão de 360 graus das pessoas envolvidas.

Toda a gente só vê o seu buraco. Há uma falta de visão de 360 graus. [...] Os peritos que nós temos sobre um conjunto de áreas tendem sempre a ver as coisas na perspectiva em que estão. [...] A grande dificuldade é fazer convergir os actores e os instrumentos. (IAPMEI, 2)

Ainda dentro da dimensão “Interação entre Decisores” foi destacado pelos nossos respondentes (com 110 citações) a categoria referente à **inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores** como fator favorável ao processo de tomada de decisão.

Assim, o modelo de governação do INOVA! foi referenciado pelos nossos interlocutores pela importância de existência de uma abertura face ao estabelecimento de objetivos, ou seja, não haver a priori uma “âncora” - objetivos muito claros e concretos - que pudesse impedir ou diminuir o leque de soluções à escolha para abordar um tema com um grau elevado de complexidade e novidade, nomeadamente quando se estava perante a elaboração de políticas que envolvem vários e diferentes atores políticos.

[... A DGE foi convidada], o IAPMEI, o Instituto da Juventude, o Escolhas, um conjunto de parceiros que trabalhava o empreendedorismo de várias facetas diferentes (DGE, 1)

Ainda a propósito desta categoria da inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores, os nossos entrevistados destacaram a abertura que a reforma curricular veio conferir aos Diretores das escolas, com ou sem contrato de autonomia, na definição dos seus projetos educativos.

Hoje em dia, os Diretores dos Agrupamentos de Escolas têm muita margem de decisão podendo solicitar autorização à DGE para desenvolverem projetos educativos que sejam considerados importantes para o reforço da sua oferta escolar. (DGAE)

Por outro lado, foi também realçado pelos nossos interlocutores o facto de os CFAE terem dinâmicas diferentes em função das necessidades das escolas que integram, o que se reflete depois na flexibilidade que dispõem na elaboração dos planos de formação e na tipologia de ações de formação que neles incluem.

³³ Criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2011, de 16 de dezembro (que aprova o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação, abreviadamente designado por Programa Estratégico +E+I).

Os centros têm dinâmicas diferentes mas também muito em função da dinâmica das escolas que integram e das suas necessidades (DGAE, 1).

Antes do CFAE elaborar o seu plano de formação há o plano de formação da própria escola e do próprio agrupamento que é elaborado a partir precisamente das necessidades destes departamentos [...] depois então vai permitir chegar ao centro de formação o qual tenta dar resposta a tudo, dentro do possível. Quer seja a formação de docentes quer de pessoal não docente. (DGAE, 2)

A existência desta flexibilidade na elaboração dos respetivos planos de formação face ao estabelecimento de objetivos (que variam em função das necessidades de formação de cada escola), leva os nossos interlocutores a considerarem que os CFAE podem ter um papel importante na implementação dos programas de educação para o empreendedorismo nas escolas.

Os CFAE podem ser impulsionadores da implementação dos programas de educação para o empreendedorismo. (DGAE)

Merece ainda destaque, o efeito da **idiosincracia cultural** na dificuldade de acomodação ou de ajustamento das decisões no conjunto de interesses das partes envolvidas.

Mas é a própria casa que fomenta isto. Porque isto era um projecto “ET”³⁴. Por ser um projeto de maturação longa, a arripio da casa.

O nosso interlocutor percebeu, a meu ver bem, que não seria possível contrariar a natureza da casa. (IAPMEI, 2)

Por último, e ainda no âmbito da dimensão da “Interação entre Decisores”, importa abordar outra categoria destacada (com 77 citações) pelos nossos entrevistados do “Caso Nacional”. Referimo-nos à **liderança** e respetivo impacto desta categoria no processo de tomada de decisão.

Das informações prestadas pelos nossos interlocutores, conseguimos compreender que no caso do PNEE, a categoria da liderança foi relevante para a tomada de decisão sobre a sua descontinuação. Neste caso, a tomada de decisão dependeu da liderança forte do decisor e do seu compromisso com a elaboração de uma política idêntica, mas que fosse adequada à conjuntura política e económica do país, à época da crise económica e da assistência da TROIKA.

Eu disse isto vai acabar, isto não tem valor, eu não defendo isto, mas eu comprometo-me a apresentar uma coisa melhor. Eu não tinha nada na manga, eu não sabia o que é que ia ser, sabia é que assim não podia ser porque não tinha dinheiro para pagar aquilo. (DGE, 1)

Não obstante, como já mencionámos, o término do PNEE abriu um novo “espaço” de interação entre decisores, que permitiu a elaboração do Concurso INOVA!, com um novo modelo de governação integrada ajustado à conjuntura de crise económica e assistência da TROIKA.

³⁴ “Extraterrestre”!

A governação integrada surge como uma resposta aos problemas sociais complexos [...]. Ainda sem sabermos o conceito da governação integrada, aquilo que nós fizemos foi talvez das primeiras experiências portuguesas de governação integrada na área do empreendedorismo e se calhar até das outras áreas em que sectores completamente diferentes se juntaram em função de um objetivo comum [...]. Foi a primeira coisa que fizemos: então vamos associar. A seguir harmonizaram as suas políticas: eu travei o que tinha, [o IAPMEI] travou o que tinha, o IEFP travou o que tinha. (DGE, 1)

De acordo com os nossos interlocutores, o INOVA! permitiu, ainda, uma liderança partilhada que decorreu ao nível das instituições de política para conseguir integrar todas as iniciativas que decorriam nas comunidades educativas desde a implementação do PNEE e dos programas educativos paralelos. Todavia, quando o IAPMEI deixa cair o papel de dinamizador, algumas políticas subsistem alguns anos, como foi o caso do INOVA!, enquanto que outras caem.

O que é que acontece quando o IAPMEI deixa cair o papel de dinamizador? Algumas coisas subsistiram alguns anos como é o caso do INOVA, só que depois rompem-se as lógicas. Quer dizer, quem tem o projeto de repente nem sabe porque tem o projeto, não é? E, de repente, faz sentido o IAPMEI estar num projeto de um concurso escolar? Se calhar não faz. Então vamos devolvê-lo aos parceiros... mas mesmo devolvendo aos parceiros não há liderança. (IAPMEI, 2)

Segundo as informações prestadas por um dos nossos entrevistados, isto aconteceu devido ao facto de não ter havido uma entidade, como por exemplo do ensino superior, que assumisse o papel de tomador de todas as iniciativas que se encontravam a decorrer no terreno.

[...] Tinha que haver um tomador, e não houve. Houve um conjunto de tomadores, que é o mesmo que dizer, nenhum responsável efetivo. (IAPMEI, 2)

Por último, importa realçar a opinião manifestada por outro interlocutor do IAPMEI sobre o facto de a liderança que os atores políticos detêm não se encontrar dissociada dos meios de suporte em que se podem apoiar para conseguir dinamizar o tecido económico, e bem assim a forma como encaram esse tecido económico em função do que existe.

Claro que as pessoas importam. Mas eu acho que está mais em causa é o tipo de rede de suporte que essas pessoas têm para conseguir dinamizar um determinado tecido económico. Isso não é igual ao longo do país nas várias CCDR ou dentro de um espaço numa CCDR entre diferentes regiões, não é indiferente. Outra coisa que não é indiferente, e eu acho que isto é que é pedra de toque, que é você tem presidentes de CCDR, presidentes de Câmara, que olham para o tecido económico em função daquilo que existe. Se o que funciona aqui é turismo então é o turismo que eu vou dinamizar. Se calhar o raciocínio não é este, se calhar as escolhas não são estas. (IAPMEI, 1)

4.5.6. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO

Analisamos em seguida, as dimensões da etapa Implementação à luz do modelo analítico “Implementation Analysis Framework”, comentando os resultados obtidos através dos indicadores/índices adotados na análise das etapas antecedentes e resultantes da respetiva quantificação realizada. A correspondente análise mais substantiva/descritiva será feita na seção que analisa os resultados por categorias.

Análise das dimensões constitutivas do IAF

Na Tabela 4.5.6.1 podemos observar que a dimensão que obteve uma maior criticidade/importância para o sucesso da etapa Implementação foi a dimensão I3- Estrutura Legalmente enquadrada, isto é, a presença de uma estrutura que favoreça o compromisso entre os responsáveis pela implementação da política pública e os grupos-alvo da política, logo seguida da dimensão I2- Adequada teoria causal e poder de influência.

Tabela 4.5.6.1 – Dimensões da Etapa da Implementação

NACIONAL								
CÓDIGO DIM	DIMENSÃO (DIM)	IC	IF	IMM	CF	% CF	MM	PM
I3	Estrutura Legalmente enquadrada	189	347	103	33	43%	82%	0,27
I2	Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	131	158	109	15	19%	87%	0,93
I5	Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	115	137	97	13	17%	77%	0,65
I1	Objetivos	81	63	105	6	8%	83%	0,92
I4	Responsáveis Competentes e Empenhados	73	63	84	6	8%	67%	0,67
I6	Mudanças nas condições sócio-económicas	52	42	63	4	5%	50%	-0,75
I	ETAPA IMPLEMENTAÇÃO				77	100%	79%	0,49

Fonte: elaborado pelo autor

Vejamos agora em detalhe cada uma das dimensões em análise.

1 – “Estrutura Legalmente Enquadrada” (I3): IC=189

Observamos que a dimensão I3 reúne 43% das citações (um valor 247% acima da mediana de CF), regista um impacto elevado - MM=82% e um valor reduzido de PM=0,27. Estamos perante uma dimensão com notoriedade elevada e com a presença dos fatores de sucesso a revelarem, igualmente, um impacto elevado o que se concretiza num valor de IC de 189, atribuindo a esta dimensão o primeiro lugar do ranking desta etapa.

Como se pode observar na Tabela do Anexo 3.1.2.5.2.1. das 33 citações alocadas à dimensão I3, 27 foram classificadas com tendo um impacto alto, sendo que destas 18 foram classificadas com “P” e 9 com “B”

Visualizamos também que, ao nível da PM, esta dimensão apresenta um valor médio reduzido refletindo que os fatores de sucesso inerentes a esta dimensão apesar de terem estado presentes o estiveram de forma reduzida, mas com um impacto elevado para o sucesso desta etapa.

2 – “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência” (I2): IC=131

Nesta dimensão, pretendemos compreender como os decisores se comprometeram e empenharam na concretização dos PEP bem como a forma como transferiram a sua autoridade e responsabilidades nos diferentes níveis de operacionalização.

Em face dos valores registados nos indicadores MM e PM, respetivamente 87% e 0,93, estamos perante uma dimensão em que se constata a presença muito elevada dos fatores de sucesso inerentes à mesma sendo o seu impacto igualmente bastante elevado para o sucesso desta etapa, com 13 das 15 citações a serem classificadas com “P”.

Com um número de citações inferior à dimensão I3 esta dimensão teve um impacto muito grande, com os fatores de sucesso muito presentes, resultando assim uma influência maior para o sucesso da etapa como será analisado mais em detalhe ao nível das categorias que compõem esta dimensão.

3 – “Apoios de grupos de interesse e titulares de altos cargos” (I5): IC=115

A dimensão I5 regista uma presença moderada alta dos fatores de sucesso inerentes a esta categoria (PM=0,65), sendo o seu impacto elevado (MM=77%) para o sucesso na etapa implementação. Como se poderá observar na Tabela do Anexo 3.1.2.5.2.1. das 13 citações codificadas nesta categoria 10 foram classificadas com “P”, permitindo constatar que em média, o impacto do apoio dos grupos de interesse e titulares de altos cargos foi elevado no sucesso alcançado na implementação dos PEP, promovidos a nível da administração central.

4 – “Objetivos” (I1): IC= 81

A evidência de objetivos claros e consistentes inerentes à implementação das políticas públicas que foram objeto de decisão favorável na etapa Decisão, torna mais compreensível a forma como os mesmos vieram (ou não) a ser cumpridos.

Ao analisarmos a dimensão I1 podemos constatar que os entrevistados lhe deram pouco destaque (6 em 77 citações) mas o grau de presença dos fatores de sucesso inerentes a esta

dimensão não só se revelou muito elevado (PM=0,92) como o seu impacto medido pelo indicador MM = 83% foi elevado para o sucesso obtido nesta etapa, refletindo o numero de citações (5 em 6) classificadas como tendo tido um efeito potenciador para o citado sucesso.

5 – “Responsáveis Competentes e Empenhados” (I4): IC=73

Nesta dimensão é possível observar que em média os fatores de sucesso estiveram presentes de uma forma moderada alta (PM=0,67) sendo o impacto para o sucesso verificado nesta etapa também moderado alto (MM=67%). Também ao nível desta dimensão se pode observar o destaque reduzido que lhe foi atribuído pelos entrevistados (6 em 77 citações), contudo o contributo proporcionado pela competência e empenho dos responsáveis envolvidos na operacionalização não só foi reconhecido como teve impacto positivo no sucesso verificado.

6 – “Mudanças nas condições sócio-económicas” (I6): IC=52

A análise da dimensão I6, isto é, o efeito das mudanças económicas-sociais , ocorridas à escala nacional e internacional, na implementação das políticas públicas em estudo mereceram um destaque muito reduzido por parte dos nossos entrevistados (4 em 77 citações) mas o grau de ausência dos fatores de sucesso foi não só muito negativo (PM=0,75) como o efeito implícito inerentes às citações codificadas se veio a revelar com impacto moderado (MM=50%) para o sucesso da etapa implementação.

A compreensão do impacto das mudanças económicas ocorridas na implementação dos programas promovidos a nível da administração central será, a exemplo das restantes dimensões, objeto de análise mais fino através das respetivas categorias e dos elementos substantivos recolhidos das entrevistas.

4.5.7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO

A Tabela 4.5.7.1 apresenta o ranking das 15 categorias da etapa Implementação, por ordem decrescente do índice de Criticidade.

Tabela 4.5.7.1 – Análise das categorias por ordem decrescente de importância

NACIONAL									
CÓDIGO CAT	CATEGORIA (CAT)	IC	IF	IMM	CF	% CF *	MM	PM	% Entrevistados
I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	148	220	100	11	14%	82%	0,91	25%
I5.1	Formalização do apoio	140	220	89	11	14%	73%	0,59	38%
I3.5	Regras de decisão adequadas	140	220	89	11	14%	73%	-0,05	50%
I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	131	160	107	8	10%	88%	0,94	25%
I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	121	140	105	7	9%	86%	0,93	13%
I3.4	Recursos financeiros suficientes	121	140	105	7	9%	86%	-0,64	38%
I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	99	120	81	6	8%	67%	0,67	25%
I1.1	Claros	99	100	98	5	6%	80%	0,90	25%
I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	86	60	122	3	4%	100%	1,00	13%
I5.2	Poder de decisão	70	40	122	2	3%	100%	1,00	25%
I6.1	Económicas	70	80	61	4	5%	50%	-0,75	25%
I1.2	Consistentes	49	20	122	1	1%	100%	1,00	13%
I3.2	Integração hierárquica adequada	49	20	122	1	1%	100%	1,00	13%
I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0	0	0	0	0%	0%	0,00	0%
I6.2	Sociais	0	0	0	0	0%	0%	0,00	0%
I	ETAPA IMPLEMENTAÇÃO				77	100%	79%	0,49	

1 – “Estrutura legalmente enquadrada: Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas” (I3.3): IC=148

A categoria **possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas** que se encontra integrada na dimensão “Estrutura legalmente enquadrada” ocupa o primeiro lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 11 citações. Na observação do Indicador PM este revela-nos que os fatores de sucesso estiveram, em média, presentes de forma muito elevada (PM= 0,91).

As informações partilhadas pelos nossos interlocutores permitiram-nos compreender o conjunto de regras e de estruturas específicas das quais dependeu a operacionalização das políticas de educação para o empreendedorismo, bem como a sua distribuição / atribuição pelas entidades especializadas.

Assim, começando pelo PNEE, foi referido pelos nossos entrevistados que, durante a implementação, este projeto envolveu entidades da sociedade civil que partilharam responsabilidades e atribuições com os decisores.

Tendo presente a estratégia e a visão da nossa Direção, considerou-se útil aproveitar esta experiência com o José Ferreira na área do empreendedorismo, para que o mesmo nos apoiasse na concretização desse plano nomeadamente na vertente relacionada com a comunicação 33 da Comissão Europeia. pois tratava-se de uma dimensão para a qual nós ainda não tínhamos desenvolvido competências e com isso a garantia de que pudéssemos construir uma solução que nos deixasse a todos confortáveis. (DGE, 2)

Em termos concretos, o convite dirigido a especialistas na área do empreendedorismo foi essencial para desenvolver um guião orientador da operacionalização de um projeto-piloto na área do empreendedorismo no ensino obrigatório.

Foi aí que a DGE acabou por contratualizar ao José Ferreira, e à sua empresa Central Business, o trabalho de construir um guião orientador da operacionalização de um projeto-piloto na área do empreendedorismo no ensino obrigatório. E a Central Business ajudou-nos, na primeira fase, a montar o projeto-piloto. (DGE, 2)

Por conseguinte, os resultados favoráveis do projeto piloto permitiram justificar a entrada de mais entidades externas, que apoiassem a DGE na execução do PNEE nas comunidades educativas.

Quando percebemos que o piloto ia ser escalado porque a tutela tinha gostado muito do resultado, então decidimos ver até onde as escolas queriam ir, tendo o José Ferreira assumido a sua vontade de estar associado ao desenvolvimento deste importante projeto. Embora a decisão fosse [da Direção Geral] e da tutela, tínhamos de arranjar mais gente para dar suporte à dinâmica que se pretendia implementar, a qual passava pelo englobamento de 62 ou 63 agrupamentos de escolas, o que naturalmente eram números que pressupunham o envolvimento de mais entidades, como veio a ser o caso da Central Business [que o José Ferreira representava] e dos BIC. (DGE, 2)

Estas orientações foram também refletidas nos documentos técnicos-burocráticos que apoiaram a implementação do PNEE, em particular o dossier de apoio à implementação e, também, o seu relatório final (2007-2009).

Os elementos da equipa que participaram activamente, de uma forma colaborativa em todas as fases de concretização deste projecto-piloto, foram designadamente técnicos da DOAE, DRE, Central Business (CB), Business Innovation Center (BIC) e CONFAP.³⁵

Mas de facto é como diz o Edital acabou por permitir a estas duas entidades [Junior Achievement e Gesentrepreneur] e posteriormente a outras desenvolver as suas metodologias nas escolas desde que os responsáveis destas assim o entendessem muita das vezes dando sequência às propostas que os municípios onde estavam inseridas lhes apresentavam. (DGE, 3)

³⁵ Consultar: http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/dossier_pnee_piloto.pdf.

No entanto, das entrevistas realizadas conseguimos compreender que a tutela, em particular o Ministério da Educação, não foi favorável à entrada de mais entidades externas, que apoiassem a DGE na execução do PNEE nas comunidades educativas, tendo optado por manter as mesmas entidades da sociedade civil na etapa da implementação, a exemplo do que ocorreu nas etapas anteriores, onde estas tinham participado.

Porém, quando a gente procura escalar os resultados obtidos no projeto-piloto e nas ideias subjacentes ao Edital, através das experiências que a JA e a GesEntrepreneur possuíam no terreno, a tutela opta por limitar a implementação do PNEE apenas às entidades que tinham estado associadas à conceção e implementação do projeto-piloto (DGE, 2)

Por outro lado, foi ainda realçado pelos nossos interlocutores o envolvimento direto da DGE na implementação de dois projetos internacionais que pretendem contribuir em várias dimensões da educação para o empreendedorismo, sobre a técnica, a científica, a pedagógica e a económica.

Desde logo, o projeto europeu Youth Start- Entrepreneurial Challenges, financiado pelo ERAMUS+, e também o projeto Entrepreneurial Competence, cuja candidatura foi apresentada no âmbito do Horizon 2020.

É um projeto que nós chamamos genericamente Youth Start [...] Além disso, somos candidatos a um outro projeto do Horizonte 2020 num consórcio já mais alargado e também a um projeto que se chama [...] Entrepreneurial Competences. Ainda porque não está público [mas] é um projeto que está candidato ao Horizonte 2020 que tem um consórcio mais alargado de países e também tem uma dimensão mais alargada, uma vez que o Youth Start é um projeto que se desenvolve numa dimensão formal dentro da sala de aula, ou seja, transversal ao currículo integrado nas disciplinas (DGE, 3)

Ainda dentro da dimensão “Estrutura legalmente enquadrada” foi realçada pelos nossos respondentes a categoria referente às **regras de decisão adequadas** (recolhendo 11 citações). Tendo presente a observação do Indicador PM observamos que os fatores de sucesso estiveram ausentes, em média, de forma muito superficial (PM= - 0,05).

Podemos compreender que, para os atores diretamente envolvidos na etapa da implementação, foi mais importante o desenvolvimento de metodologias educativas que pudessem ser avaliadas positivamente pela Comissão Europeia, no âmbito da resposta à Comunicação COM (2006) 33 final.

As metodologias acreditadas pela DGE no grupo de peritos foram consideradas boas práticas ao nível da Comissão Europeia. E não é por acaso que nós tínhamos aquele esquema montado de monitorização e avaliação (DGE, 2)

Todavia, de acordo com os interlocutores do IAPMEI, a metodologia do PNEE acarretava muitas horas de formação dos professores, não se justificando um número tão elevado em face dos resultados.

Uma das responsáveis das entidades envolvidas considerou, por exemplo, que o número de horas que os professores tinham que estar envolvidos era muito elevado para aquilo que eram os resultados. Só pelo número de créditos que aquilo dava, eram oito créditos, era assim um número muito grande, significava muitas horas de envolvimento dos professores nas ações de formação. (DGE, 1)

Por entender que o sistema que se encontrava montado era muito ineficiente, a DGE entendeu não existirem condições que permitissem dar continuidade ao Programa.

O sistema todo era muito ineficiente. Tinha muitas perdas de eficiência. [...] A escala deixava muito a desejar. [...] não apresentavam taxas de retorno sobre o investimento interessantes. [...] Portanto, descontinuámos esse projeto nessa altura, em 2010/2011. (DGE, 1)

Para ultrapassar este constrangimento, o IAPMEI chegou a propor à DGE que fosse ponderada a possibilidade de se oferecer formação alargada a todos os professores que manifestassem interesse (associando créditos), através de uma metodologia que implicasse menos carga horária e um custo financeiro inferior ao PNEE. Para o efeito, o IAPMEI e a DGE fizeram uma orçamentação para por em prática a referida metodologia, tendo o então Diretor da Área de Inovação Curricular, chegado à conclusão que entre 500 e 700 mil euros daria para capacitar professores em todas as escolas do país.

...nessa mesma altura havia um diretor da área de inovação curricular que era o Dr. Pedro Cunha. Pedi-lhe para me ajudar a orçar a possibilidade de fazer formação alargada a todos os professores que assim o pretendessem, e vários professores por cada escola, a todos os níveis, numa metodologia que, digamos, fosse menos pesada que o PNEE, porque isso sairia a preços muito elevados. [...] Então a lógica era tentar perceber o seguinte: se nós encontrássemos uma solução que tivesse menos carga horária e que fosse oferecida aos professores, associando créditos, quanto é que isto podia custar. [...] Nessa altura o Dr. Pedro fez umas contas grosseiras. Chegou à conclusão que entre 500 e 700 mil euros daria para capacitar professores em todas as escolas do país. (IAPMEI, 2)

Com base nessa orçamentação, que pressupunha por em prática uma metodologia menos “pesada” que o PNEE, a DGE entendeu não existirem, ainda assim, condições financeiras que permitissem dar continuidade ao Programa.

Por outro lado, a DGE também verificou que a escala do PNEE não era suficiente para justificar a intensidade da participação de técnicos da DGE, mesmo reconhecendo o valor qualitativo das várias edições e dos recursos e projetos produzidos. A decisão pela sua descontinuação foi, também, apoiada pela Tutela, que tinha em mãos a necessidade de reorganizar o orçamento público sob fortes medidas de contenção financeira.

Esta “avaliação subjetiva”, como afirmaram os interlocutores da DGE, foi, contudo, a tomada de decisão racional para adequar o PNEE às mudanças económicas, mas também, sociais.

Quando aqui cheguei uma das primeiras coisas que fiz foi descontinuar o programa [...] O sistema todo era muito ineficiente. Tinha muitas perdas de eficiência. (DGE, 1)

Por último, foi ainda realçado pelos nossos interlocutores os constrangimentos sentidos pelo IAPMEI ao nível do trabalho de dinamização de parceiros nos territórios que vinha a desenvolver para criação de um sistema de apoio ao empreendedorismo de base local.

Tais constrangimentos traduziram-se na dificuldade em fazer convergência no tempo dos atores, dos instrumentos e da própria legislação existente.

Não consegue fazer convergência no tempo. Por exemplo, imagine que se deteta uma oportunidade em 2008, desenha projeto, encontra as metodologias, alinha parceiros do Estado Central e em 2009 começamos a convencer os financiadores. Mas alguns projetos só foram aprovados em 2011, não sei se tem consciência disto, e vão lá dois anos. (IAPMEI, 2)

Também dentro da dimensão “Estrutura legalmente enquadrada” foi destacado pelos nossos respondentes (com 7 citações) a categoria relativa aos recursos financeiros suficientes para a implementação das várias soluções de política. Observando o Indicador PM este revela-nos que os fatores de sucesso estiveram ausentes, em média, de forma significativa (PM = - 0,64).

No caso do PNEE, a fonte de financiamento baseou-se num modelo de angariação de fundos junto da sociedade civil (embora em montantes inferiores aos inicialmente previstos). No entanto, face ao contexto de crise financeira existente, não seria suficiente para sustentar o lançamento de um segundo edital.

Sim de facto quando se pensou, ainda durante o segundo ano do PNEE, dar seguimento a um novo edital e com isso a entrada de mais agrupamentos de escolas percebeu-se que a dimensão do projeto iria atingir números bastante significativos, em termos financeiros. (DGE, 2)

A acrescer a esta situação, e tal como já referido em momento anterior, a avaliação das taxas de retorno do investimento, nomeadamente em formação contínua de professores, levou a que, em 2010, o PNEE fosse considerado insustentável neste contexto de forte necessidade de contenção de custos, levando à decisão de descontinuí-lo.

até porque se estava a pensar desenvolver ações de formação aos professores, relacionados com a temática da educação para o empreendedorismo, as quais só por si aumentariam os custos deste projeto. (DGE, 2)

Por outro lado, segundo a opinião dos nossos entrevistados, já os Programas Operacionais Regionais do QREN constituíram oportunidades de excelência para cofinanciar metodologias de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção dos ecossistemas empreendedores e da criação de uma cultura de empreendedorismo de base local.

Tal como já foi explicado em momentos anteriores, estes Programas Operacionais apresentaram-se como uma excelente oportunidade para que as Comunidades Intermunicipais e os Municípios pudessem alcançar os recursos financeiros necessários para fazer chegar os programas de educação para o empreendedorismo às escolas das respetivas regiões.

De acordo com informações prestadas pelos nossos interlocutores, foi a ação desenvolvida pelo IAPMEI, máxime do envolvimento informal da sua empreendedora de política na angariação de financiamento e de parceiros institucionais nas CCDR's, que permitiu que fossem as CIM, no contexto português, as pioneiras na implementação de programas de educação para o empreendedorismo em contexto escolar através da mobilização e execução dos fundos por parte dos beneficiários diretos, mais precisamente as CCDR, as CIM e os Municípios.

Portanto, percebendo que não podia o IAPMEI, por falta de recursos humanos e financeiros, executar o projeto de "fio a pavo", a questão era chamar a "jogo" parceiros financiadores e executores (públicos e privados) que pudessem ajudar a colocar em prática o desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal (IAPMEI, 2)

Todavia, segundo os nossos entrevistados do IAPMEI, esta iniciativa de dinamização de parceiros regionais para multiplicar a atividade empreendedora junto das escolas, que estava no terreno, por se tratar de um modelo de implementação muito partilhado, exigia elevados recursos, não só humanos, como também financeiros.

Este foi o primeiro passo. Chegámos, por força da realidade nos territórios, a um modelo de implementação muito partilhado, portanto, de muito difícil execução se não tivesse músculo financeiro. (IAPMEI, 2)

Por último, e ainda no âmbito da dimensão da "Estrutura legalmente enquadrada", importa abordar outra categoria destacada (com 3 citações) pelos nossos entrevistados do "Caso Nacional", isto é, o **acesso permitido a entidades que apoiam o programa**. Tendo em consideração o Indicador PM este permite-nos observar que os fatores de sucesso estiveram presentes de forma muito alta (PM = 1).

De acordo com os nossos entrevistados, verificámos que a concretização do PNEE deu origem a experiências de sucesso em relação à capacidade que as comunidades educativas (professores, alunos, diretores) tiveram para se "abrirem" à comunidade local envolvente e criarem formas de trabalho colaborativo entre estas e as famílias, empresas e universidades – com o objetivo de desenvolverem os seus projetos de empreendedorismo.

Daí que nós promovíamos uma ligação muito forte a entidades locais seja do ponto de vista empresarial seja ONG ou seja inclusivamente Universidades ou Politécnicos no fundo a escola teria que se abrir ao exterior. (DGE, 2)

Esta ação estava, de resto, "impressa" no Guião de Promoção do Empreendedorismo na Escola, que chamava a atenção para a intenção dos decisores – Ministério da Educação e DGE – para o fomento de uma dinâmica de promoção e de incentivo à ação, na escola e na comunidade local envolvente.

É importante que as escolas tenham em consideração a realidade das comunidades a que pertencem, através de um levantamento atento das necessidades mais prementes, promovendo posteriormente ações no âmbito dos projectos com impacto nessa realidade, de preferência

envolvendo e mobilizando as pessoas da comunidade, reforçando deste modo os laços e as parcerias entre a escola e a comunidade.³⁶

Por conseguinte, enquanto que nas etapas da agenda / decisão se pretendia introduzir um paradigma de educação escolar baseado nas competências, tendo por base as orientações de política educativa da Comissão Europeia, na etapa da implementação, o paradigma adotado apontava para a dualidade educação formal e não-formal – uma observação que vai ao encontro ao relatado pelos nossos interlocutores e encontra-se presente nos vários Dossiers do PNEE, publicados entre 2007 e 2009.

Como nós dizíamos, ambientes educativos formais e não formais. (DGE, 2)

[Temos por isso como objetivo] promover a educação para o empreendedorismo, desde os primeiros anos da escolaridade obrigatória, contribuindo para a criação de ambientes de aprendizagem motivadores, gratificantes e exigentes que, em contextos formais e não formais, provoquem mais e melhores aprendizagens em todos os alunos³⁷

2– “Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos: Formalização do apoio” (I.5.1): IC=140

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, fomos levados a passar da dimensão da “Estrutura legalmente enquadrada” para a dimensão do “Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos” e, dentro desta, verificámos que a categoria **formalização do apoio** ocupa o segundo lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 11 citações. Observando o Indicador PM este releva que os factores de sucesso estiveram, em média, presentes de forma moderada alta (PM = 0, 59).

Desta forma, foi realçado pelos nossos entrevistados o envolvimento de algumas organizações da Sociedade Civil no arranque do PNEE que viam com bons olhos a emergência do empreendedorismo no sistema educativo português.

É importante também recordar que no arranque deste projeto nacional de educação para o empreendedorismo acabaram por estar envolvidos algumas organizações da Sociedade Civil que viam com bons olhos a emergência destes temas no sistema educativo português. (DGE, 2)

Por outro lado, segundo os nossos respondentes, a própria DGE foi considerada pelas comunidades educativas, como “o” grupo de interesse e titulares de altos cargos que as apoiavam, de forma próxima e em ambiente colaborativo.

Sentindo-se apoiadas, as comunidades educativas tiveram uma maior receptividade tanto para formalizar o próprio apoio, implementando as atividades do PNEE com o empenho e

³⁶ Consultar: http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/guiao_pdf.pdf

³⁷ Consultar: http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/dossier_pnee_piloto.pdf.

compromisso já verificados, como na eficácia do poder de decisão, permitindo que, de diferentes formas, todos os atores participassem da decisão, isto é, do poder para decidir.

Foi sempre pacífico [porque se] inscrevia [nas] orientações da tutela [e] quando nós, numa atitude colaborativa, reivindicámos [o] prefixo “co” é fundamental para se perceber isso que eu vou dizer, comandados pela Direção Geral - se deveria ouvir a sociedade civil e em particular as outras entidades, mesmo do ponto de vista privado, que estavam a trabalhar no terreno para que não sentíssemos que isto fosse um projeto da Direção Geral da Educação mas que fosse um projeto que se reconhecesse como um projeto nacional (DGE, 2)

Para os interlocutores mais diretamente envolvidos no PNEE, o reconhecimento que a Comissão Europeia fez à metodologia deste projeto foi, por um lado, uma forma de reforçar o sucesso da metodologia e, por outro, uma oportunidade para ampliar o PNEE a mais escolas e entidades.

As metodologias acreditadas pela DGE no grupo de peritos foram consideradas boas práticas ao nível da Comissão Europeia. (DGE, 2)

Nesta categoria de análise, foi realçada pelos nossos interlocutores a posição adotada pelo IAPMEI, aquando do estabelecimento de uma parceria com o Ministério da Educação para a validação de metodologias que fossem sinalizadas como boas práticas para serem incluídas nas Candidaturas a apresentar pelas Comunidades Intermunicipais aos Concursos lançados no âmbito dos Programas Operacionais Regionais do QREN.

O que nós fizemos foi uma parceria com o Ministério de Educação identificando-lhes um conjunto de metodologias, e dizendo assim: “Agora digam-nos quais destas vocês excluem - e foram uma série delas excluídas - e quais são aquelas que sinalizam como sendo boas práticas para os efeitos que nós pretendemos. [...] nós basicamente passámos os contactos dessas quatro metodologias às Comunidades Intermunicipais, dizendo “estas foram selecionadas pelo Ministério de Educação, quem não escolher dentro destas é por sua conta e risco...” e mesmo assim algumas Comunidades Intermunicipais escolheram ao lado. (IAPMEI, 2)

Ainda dentro da dimensão “Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos” foi realçada pelos nossos respondentes a categoria referente ao **poder de decisão** (recolhendo 2 citações), isto é, a existência de instruções e operações bem definidas no processo de implementação dos programas. A presença dos fatores de sucesso inerentes a esta categoria, observado que foi o Indicador PM, revela-nos uma presença muito alta para o sucesso da implementação dos Programas no período em análise.

A partir dos testemunhos dos nossos interlocutores, compreendemos a necessidade de envolver vários atores, desde o que estão no topo da hierarquia de decisão aos atores locais, na etapa da implementação com vista à efetivação das soluções de política adotadas. Quanto aos atores locais, e mais propriamente aos que integram as comunidades educativas, foi realçado o papel dos diretores da escola e respetivo poder de decisão para poderem procurar projetos inovadores que promovam uma cultura de empreendedorismo dentro da escola.

“É importante também trabalhar e fazer-se um acompanhamento ao nível de gestão porque não há projeto inovador que resista se nós não tivermos uma direção que desenvolva trabalho no sentido de poder criar e assegurar os recursos que os professores precisam para operacionalizar. Esse é um papel fundamental dos senhores diretores.”

Foi igualmente realçado pelos nossos interlocutores as intervenções que o IAPMEI teve, no âmbito da construção do Referencial de Candidatura aos Programas Operacionais Regionais do QREN 2007-2013, e especialmente quando tomou a iniciativa de chamar a “jogo” o Ministério da Educação” para reconhecerem outras metodologias para além da que foi adotada no âmbito do PNEE, na medida em que esta requeria muitas horas de formação dos professores e não lhes assegurava qualquer suporte na execução dos programas dentro da sala de aula.

Houve aqui uma preocupação de chamar a “jogo” o Ministério da Educação e de fazer alguma pedagogia no sentido de não excluírem outras soluções que era o que estavam a fazer. Qual era o problema, do meu ponto de vista, da metodologia do PNEE? A metodologia do PNEE requeria muitas horas de formação dos professores, nem todos os professores estavam muito disponíveis para isso (160 horas). Depois dessa formação intensa em que, portanto, a formação correspondia a oito créditos, os professores eram largados sozinhos nas escolas a fazer, a executar o programa sem apoio externo porque não havia financiamento de suporte. (IAPMEI, 2)

4 – “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência: Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)” (I2.2): IC=131

Entrando agora na dimensão “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência”, verificamos que categoria **delegação de competências adequada (capacidade de decisão)** ocupa o quarto lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 8 citações. Tendo presente o Indicador PM este revela-nos que os fatores de sucesso estiveram presentes, em média, de forma muito alta (PM = 0,94).

Nesta categoria de análise, pretendemos compreender como os decisores, na passagem da decisão para a implementação, adotaram uma abordagem que induzisse a mudança, promovendo uma adequada delegação de competências.

No caso do PNEE, o Ministério da Educação e a Direção Geral de Educação optaram por delegar na Divisão de Orientação e Apoios Educativos a execução das orientações emanadas pela Comissão Europeia no que se referiu à entrada da temática do empreendedorismo nas escolas.

De facto, na altura havia esta orientação da tutela, inscrita a nível nacional, mas também do ponto de vista europeu. Eu, por sua vez, coordenava um serviço chamado Divisão de Orientação e Apoios Educativos⁴, com diversas vertentes de intervenção e de sustentação desta política da DGE e da política na altura da tutela do programa do Governo em que os alunos teriam que desenvolver um conjunto multidisciplinar e transversal de competências e de saberes que eram ancorados no currículo nacional, da educação básica e do ensino secundário. (DGE, 2)

Ainda dentro desta categoria de análise foi realçado pelos nossos respondentes o envolvimento das cinco direções regionais e também das direções das escolas na implementação do PNEE, bem como os momentos de partilha que se verificou entre as escolas.

As cinco direções regionais, mas sobretudo as escolas partilhavam umas com as outras os seus saberes, as suas realidades, as suas inquietudes, as oportunidades que estavam ali a criar. Aquilo que estava a ser feito podia ser lido pelos outros como inspiração para poderem fazer, ou seja, houve um momento de orientação, houve um momento de proposição, houve um momento de acolhimento, houve um momento de partilha e de colaboração que era aquilo em que o projeto se fundava. (DGE, 2)

Por último, e ainda no âmbito da dimensão da “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência”, importa abordar outra categoria destacada (com 7 citações) pelos nossos entrevistados do “Caso Nacional”. Referimo-nos ao **envolvimento do organismo público na concretização do programa** e respetivo impacto desta categoria no processo de implementação. Também ao nível desta categoria a observação do Indicador PM revela-nos que seus fatores de sucesso estiveram presentes de forma muito alta (PM = 0, 93).

Partindo das informações prestadas pelos nossos interlocutores, verificámos que o PNEE implicou uma forte ligação entre a intervenção de organismos públicos e consecução dos programas.

Este Projeto foi um caso de sucesso, pela relação de confiança entre as várias instituições de política que promoviam o Projeto, mais precisamente, o Ministério da Educação, a Direção Geral de Educação e as delegações regionais.

Um projeto comandado efetivamente por uma entidade do Estado, a Direção Geral da Inovação e Desenvolvimento Curricular mas coparticipado por todas estas entidades que no fundo o podem subscrever, ou seja, se podem reconhecer nele porque nunca na minha modesta opinião nem da equipa que trabalhava na altura comigo e com quem eu tive o privilégio de trabalhar, reivindicou que o PNEE fosse nosso. (DGE, 2)

Ainda no âmbito do PNEE, foi realçado pelos nossos interlocutores o elevado envolvimento das escolas, e respetivas direções, na implementação deste Projeto.

E isso aconteceu porque isto era um projeto que mais do que aquele conjunto de pessoas era um projeto de ação global da escola, não havia direção que não estivesse envolvida porque quando não estava envolvida os projetos caíam e cabia-nos a nós, do ponto de vista da nossa estratégia de monitorização do processo, assegurar que ele se fazia. Já na altura se fazia isso e agora está-se a advogar novamente que se faça, porque a escola e a direção da escola devem estar envolvidas em toda e qualquer ação que se faça. (DGE, 2)

Segundo os nossos entrevistados da DGE, este Projeto proporcionava às escolas um conjunto de iniciativas que lhes permitia criar espaços de aprendizagem inovadores na sua comunidade educativa e as competências e atitudes que permitissem empreender.

Surge então o Projeto Nacional de Educação para o Empreendedorismo que se apresentava como uma medida que proporcionava às escolas um conjunto de iniciativas que lhes permitia criar estes

espaços de aprendizagem inovadores na sua comunidade educativa e das competências e atitudes que permitissem empreender. (DGE, 2)

7 –“Responsáveis Competentes e Empenhados: Comprometidos com a concretização dos objetivos” (I4.1): IC=99

A seguir à dimensão da “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência”, os nossos interlocutores atribuíram especial enfoque à dimensão dos “Responsáveis Competentes e Empenhados” e, dentro desta, realçaram (através de 6 citações) a categoria **comprometidos com a concretização dos objetivos**. Quanto aos fatores de sucesso inerentes a esta categoria, observado o Indicador PM, estiveram presentes, em média, de forma moderadamente alta (PM= 0, 67).

Com efeito, na análise desta categoria, pretendemos compreender como a cultura das pessoas e das equipas responsáveis pela implementação das políticas em educação para o empreendedorismo influenciaram esta etapa do ciclo político, pela via do compromisso com a concretização de objetivos.

A partir das informações prestadas pelos nossos respondentes, podemos perceber a importância que características individuais e de grupo, como o “empenho” e o “compromisso”, foram determinantes na implementação da maioria das políticas que estamos a analisar, com particular destaque para o PNEE.

Para os nossos interlocutores, a competência e o empenho das equipas técnicas, como também dos decisores da DGE, foi muito relevante para que Projeto fosse implementado nas escolas.

E é isso que Direção-Geral na altura e a tutela fizeram, foi um conjunto de pessoas onde eu me incluo, que lançou as bases para que se pudesse fazer. (DGE, 2)

Todavia, pese embora o sucesso do PNEE em termos de trabalho colaborativo entre todos os atores envolvidos, o compromisso e empenho dos atores não se traduziu em números suficientes para manter o investimento externo no projeto e, também, nos modelos de gestão que estavam a ser usados no contexto de crise económica e assistência financeira.

A descontinuação do PNEE permite compreender que, pese embora a sua excelência metodológica, a qual foi entendida como um “caso de sucesso” pela Comissão Europeia, a sua avaliação estava circunscrita a um conjunto de casos de sucesso que correspondiam às comunidades educativas que eram, diretamente, acompanhadas pelos decisores, através dos seus técnicos.

“O Dr. Pedro Cunha realmente decidiu isso e muito bem.” (DGE, 2)

8 –“Objetivos: Claros” (I1.1): IC=99

Entrando agora na dimensão “Objetivos”, verificamos que a categoria **objetivos claros** ocupa o oitavo lugar do ranking de criticidade por categorias, recolhendo 5 citações. Registe-se que, observado o Indicador PM, os fatores de sucesso estiveram presentes de forma muito alta (PM= 0, 90).

Com a análise desta categoria pretendemos analisar os objetivos claros que permitiram estabelecer um padrão de avaliação normativa e de recursos – contribuindo para desconstruir o “caldeirão analítico” constituído pelas relações existentes entre pessoas, regras formais e informais, os recursos financeiros, materiais, informativos e políticos.

Considerando estes pressupostos, as informações prestadas pelos nossos interlocutores permitem-nos fazer uma análise mais aprofundada da implementação do PNEE. O conjunto de recursos pedagógicos e técnico-burocráticos criados, tais como a plataforma eletrónica, relatórios e guiões, além do próprio processo de decisão, permitiram que a etapa da implementação fosse estruturada por objetivos claros, e que estiveram espelhados em documentos orientadores, tais como o relatório síntese da sua execução, publicado no final da sua 3.ª Edição.

Garantir que os alunos tenham desenvolvido, no final da escolaridade obrigatória e do ensino secundário, um conjunto multidisciplinar e transversal de competências (conhecimentos, capacidades e atitudes) em torno da organização de experiências enquadradas no currículo (disciplinares e/ou não disciplinares), que envolvam simultaneamente três dimensões: competências-chave para empreender ao longo da vida, competências curriculares, participação e ação cívica na sociedade. Fomentar o estabelecimento e agilização de parcerias entre o sector público e o sector privado, consideradas cruciais para o desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, através da construção de vínculos significativos entre a escola, as empresas e a comunidade.³⁸

De acordo com os nossos interlocutores, além da clareza dos objetivos do PNEE, concretizada nos instrumentos técnico-burocráticos já referidos, o sucesso deste Projeto contou também com um processo contínuo de monitorização dos objetivos, realizado através de sessões de trabalho colaborativo entre a DGE, as escolas e as entidades da sociedade civil envolvidas, a saber: Central Business (CB), Business Innovation Centre (BIC) e CONFAP.

Importa ainda destacar que esta monitorização foi facilitada pela existência de uma “Comunidade Virtual”, protagonizando, de forma pioneira, a mobilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação entre decisores e implementadores, ainda num período em que a internet e as suas funcionalidades não estavam generalizadas³⁹.

³⁸ Consultar: http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/relat_sintese_pnee_2006_2009web.pdf.

³⁹ Consultar: <http://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empendedorismo/projeto-nacional-de-educacao-para-o-empendedorismo>.

Nós tínhamos uma comunidade virtual com várias áreas e duas turmas que eram disponibilizadas a todas as escolas e elas próprias geriam e introduziam os seus materiais e podiam partilhá-los. Essa parte das visitas ainda está disponível. (DGE, 3)

Para concluir a análise desta política, destacamos a relação que os nossos interlocutores fizeram entre a existência de objetivos claros com o sucesso do Projeto nas comunidades educativas. Como referem, o PNEE permitiu que os atores desenvolvessem trabalhos / projetos colaborativos com universidades, famílias e o conjunto da comunidade local e empresarial, aproximando a escola da comunidade, a educação do mundo do trabalho.

As escolas, aquelas pessoas todas que estavam envolvidas no programa viviam isto, os miúdos viviam isto. Eles não tinham trabalhos de casa, mas eles iam para casa trabalhar, eles queriam a porta aberta ao sábado para irem desenvolver os seus projetos, eles eram reconhecidos pelas universidades porque foram bater à porta das universidades e as universidades achavam graça e apoiavam, ou seja, a escola abriu-se à comunidade e a comunidade acolheu-a. (DGE, 2)

11 – “Mudanças nas condições sócio económicas: económicas” (I.6.1): IC=70

Entrando, por último, na dimensão da etapa da implementação “Mudanças nas condições sócio económicas”, verificamos que a categoria referente às **mudanças económicas** foi a mais destacada pelos nossos interlocutores dentro desta dimensão, recolhendo 4 citações. Observando o Indicador PM este revela-nos que os fatores de sucesso estiveram ausentes, em média, de forma significativamente alta (PM= - 0,75).

Esta categoria permitiu-nos compreender o impacto que as mudanças económicas, que ocorreram à escala nacional e internacional, tiveram na fase da implementação das políticas mais relevantes na educação para o empreendedorismo em Portugal.

De acordo com os testemunhos dos nossos interlocutores, conseguimos compreender que o PNEE foi um fator de interiorização da importância do empreendedorismo nas comunidades educativas, mas também, foi descontinuado, em parte, devido à crise financeira e à assistência financeira da TROIKA (2011-2014).

A avaliação que deu origem à descontinuação do PNEE, permitiu fazer uma análise da sua sustentabilidade e eficiência, e redefinir o modelo de gestão e governação, numa conjuntura de crise económica e assistência financeira da TROIKA, as quais foram determinantes para a redução do financiamento por patrocinadores (como a Caixa Geral dos Depósitos) e pelo próprio orçamento público (restrições do Orçamento de Estado).

Volto a repetir que a solução concertada com a sociedade civil acabou por ser “vítima” da crise financeira global que ainda no decorrer do PNEE, conforme o demonstra o facto de as verbas inicialmente projetadas terem ficado muito aquém em termos de concretização, quer em termos de edições futuras apesar do elevado interesse com que estas entidades continuavam a acompanhar a evolução do projeto nomeadamente tendo em consideração os resultados positivos obtidos nas diversas abordagens a que o PNEE se encontrava a ser avaliado (DGE, 2)

Esta “avaliação subjetiva”, como afirmaram os interlocutores da DGE, foi, contudo, a tomada de decisão racional para adequar o PNEE às mudanças económicas ditadas pela conjuntura de crise e assistência financeira da TROIKA.

E todas as iniciativas que não apresentavam taxas de retorno sobre o investimento interessantes ou que apresentavam problemas de sustentabilidade que era o caso desta foram as primeiras a cair, caíram muitas, e essa foi uma das que caiu. (DGE, 1)

No entanto, segundo os nossos interlocutores, no período que mediou entre o fim do PNEE e o lançamento do Programa Estratégico +E +I, no âmbito do qual foi lançado o Concurso INOVA!, não existiu uma estratégia definida de fomento à educação para o empreendedorismo à escala nacional.

Mas houve ali um hiato entre existir esta estratégia do +E+I e a saída do Governo de José Sócrates, houve ali um hiato em que não havia nada. Nem havia a nova estratégia. (DGE, 1)

ANEXO 5 – DOCUMENTOS E DADOS RELATIVOS AO CASO INTERMUNICIPAL

5.1. FONTES DOCUMENTAIS DE ÂMBITO REGIONAL POR ORDEM CRONOLÓGICA

Tabela 5.1.1 - Fontes Documentais de Âmbito Regional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2007	Programa Operacional Regional (POR): INALENTEJO - Sistema de Incentivos às Ações Coletivas (SIAC)
2007	Programa Operacional Regional (POR) MAIS CENTRO - Eixo Prioritário I – “ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL E LOGÍSTICA PARA COMUNIDADES INTERMUNICIPAIS”
2007	Contratualização com subvenção global entre a Autoridade de Gestão do Programa Operacional Regional do Centro e a Associação de Municípios da Região Dão-Lafões QREN 2007-2013 - PROGRAMA TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO DÃO-LAFÕES
2007	POLÍTICAS PÚBLICAS NO CENTRO DE PORTUGAL QREN 2007-2013 – CCCR Centro / Observatório das Dinâmicas Regionais do Centro
2007	Plano de Avaliação - Mais Centro 2007/2013
2008	Contrato de Delegação de Competencias com Subvenção Global AG INALENTEJO-PO Alentejo
2008	POR Centro-Proposta de Minuta de Contrato de Delegação de Competências com Subvenção Global AG POR Centro - CIM RDL
2008	Regulamento Específico "Sistemas de Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logístico" -Regulamento aprovado pela Comissão Ministerial de Coordenação dos PO Regionais em 28 de março de 2008, com revisão aprovada em 14 agosto de 2009
2008	Manual do Centro Educativo Alice Nabeiro “Ter ideias para mudar o mundo”
2008	PROGRAMA TERRITORIAL DE DESENVOLVIMENTO DO BAIXO ALENTEJO - PROPOSTA-BASE PARA CONTRATUALIZAÇÃO DO POR ALENTEJO (2008-2013)
2008	Regulamento Específico "Sistemas de Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logístico" -Regulamento aprovado pela Comissão Ministerial de Coordenação dos PO Regionais em 28 de março de 2008, com revisão aprovada em 14 agosto de 2009
2009	Aviso n.º 2/SAAAEL/BA - EIXO 1 – COMPETITIVIDADE, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO REGULAMENTO ESPECÍFICO: SISTEMA DE APOIO A ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL E LOGÍSTICA
2009	AVISO DE CONCURSO N.º 01/2010/SAAAEL-AMBAAL (BP) – Altera o Aviso n.º 2/SAAAEL/BAEIXO 1 – COMPETITIVIDADE, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO REGULAMENTO ESPECÍFICO: SISTEMA DE APOIO A ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL E LOGÍSTICA AVISO DE ABERTURA PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS EM CONTÍNUO
2009	AAC - Centro-AAE-2009-09 (Áreas de acolhimento empresarial e logística)
2009	Proposta de Minuta de Contrato de Delegação de Competências com Subvenção Global entre o POR - Programas Operacionais Regionais e as CIM - Comunidades Intermunicipal
2009	'Contratos de Delegação de Competências com Subvenção Global entre a Autoridade de Gestão do POR do Centro e a CIM VDL.
2009	Avisos de Abertura de Concurso:
2009	Centro-AAE-2009-09 -Eixo Prioritário I Competitividade, Inovação e Conhecimento - ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL E LOGÍSTICA
2009	AAC n.º: Centro-AAE-2010-18 - Eixo Prioritário I - Competitividade, Inovação e Conhecimento - ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL E LOGÍSTICA
2010	AAC - Centro-AAE-2010-18 (Áreas de acolhimento empresarial e logística)
2010	AAC - Aviso n.º 2/SAAAEL/BA
2010	Alentejo Empreende – Ações de Prospecção e Promoção do Empreendedorismo (Memória descritiva) - Eixo 5 – Governação e Capacitação Institucional; Regulamento Específico: Promoção e Capacitação Institucional (PCI); Convite Público n.º 4 Modalidade: março 2010
2010	Ata de reunião nº 21 do Município de Ferreira do Alentejo MUNICÍPIO DE FERREIRA DO ALENTEJO - Candidatura ao INALENTEJO - Eixo 1, Regulamento Específico "Sistema de Apoio a Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística", Aviso N.º 01/2010/SAAAEL-AMBAAL (BP) – pg. 10

Tabela 5.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Regional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2010	1ª Adenda ao Contrato de Delegação de Competencias com Subvenção Global POR Centro - Mais Centro - 11-03-2010
2010	2ª Adenda ao Contrato de Delegação de Competencias com Subvenção Global POR Centro - Mais Centro - 15-07-2010
2010	3ª Adenda ao Contrato de Delegação de Competencias com Subvenção Global POR Centro - Mais Centro - 06-10-2010
2010	4ª Adenda ao Contrato de Delegação de Competencias com Subvenção Global POR Centro - Mais Centro - 05-04-2011
2010	CIM VDL - Candidatura "Promoção do Empreendedorismo na Região Dão Lafões" - RE Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística- Eixo Prioritário nº I
2011	Anexo à Deliberação aprovada por consulta escrita em 4 de abril de 2011 pela Comissão Ministerial de Coordenação dos Programas Operacionais Regionais do Continente - Alteração aos regulamentos específicos relativos a tipologias de investimento susceptíveis de financiamento pelos programas operacionais regionais do continente
2011	Programa Operacional Regional do Alentejo 2007/2013 - Relatório Anual de Execução 2011
2011	Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo na Região de Dão Lafões 2011-2015 - Relatório de Diagnóstico
2011	PIDBA - PLANO INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO DO BAIXO ALENTEJO (Versão de Síntese) - Quaternaire Portugal
2011	Anexo à Deliberação aprovada por consulta escrita em 4 de abril de 2011 pela Comissão Ministerial de Coordenação dos Programas Operacionais Regionais do Continente - Alteração aos regulamentos específicos relativos a tipologias de investimento susceptíveis de financiamento pelos programas operacionais regionais do continente
2011	Ata nº 24 CIM VDL - 24/10/2011 -Ponto de situação sobre o Prjeto de Empreendedorismo na Região Dão Lafões
2011	Ata nº 25 CIM VDL - 24/10/2011 - Aprovação formal da decisão de abertura do procedimento concursal para a implementação do Programa de Empreendedorismo nas Escolas da Região Dão Lafões
2011	Fichas de projeto elaboradas pelas equipas técnicas da CIM VDL para a construção do plano de promoção para o sucesso escolar
2011	Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo na Região de Dão Lafões 2011-2015 - Relatório de Diagnóstico
2011	CIM VDL - PLANO DE ACÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO DE DÃO LAFÕES 2011-2015
2012	Declaração CIMBAL_ALENTEJO EMPREENDE_2012
2012	Rede Alentejo Empreende - Ficha de adesão_22/12/2012
2012	5ª Adenda ao Contrato Celebrado entre a Autoridade de Gestão do Mais Centro e a Comunidade Intermunicipal do Dão-Lafões (CIMRDL) (30.08.2012)
2012	Documento orientador elaborado pelo secretário executivo da CIM VDL que serviu de suporte à decisão do Conselho Intermunicipal de se apresentar uma Candidatura ao POR Mais Centro para a implementação do Programa de Educação para o Empreendedorismo nas Escolas da Região de Viseu Dão Lafões
2012	Proposta apresentada pelo Secretário Executivo ao Presidente da CIM para o Projeto das Escolas Empreendedoras
2012	Protocolo celebrado entre a CIM VDL, Agrupamentos de Escolas, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, a delegar na CIM VDL a operacionalização do plano integrado (no qual uma das ações previstas era o programa de educação para o empreendedorismo nas escolas do território)
2012	Reunião do Conselho Intermunicipal da CIM VDL - Aprovação, por unanimidade, do Programa de Educação para o Empreendedorismo nas Escolas da Região VDL
2012	Notificação da decisão de aprovação da Candidatura n.º CENTRO-03-5266-FSE-000019 - "Promoção do Sucesso Educativo em Viseu Dão Lafões"
2012	CIM VDL - PLANO DE ACÇÃO PARA A PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NA REGIÃO DE DÃO LAFÕES 2012-2015
2013	Aviso nº: Centro-AAE-2013-21 - EIXO 1 Competitividade, Inovação e Conhecimento - SISTEMA DE APOIO A ÁREAS DE ACOLHIMENTO EMPRESARIAL E LOGÍSTICA
2013	Documento "Estratégia Viseu Primeiro 2013/2017" - Câmara Municipal de Viseu - pg. 17 - o Programa "Viseu educa" - Combater o abandono escolar - programas educativos nas escolas

Tabela 5.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Regional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2013	Relatório de Gestão 2013 - Promoção do Empreendedorismo - pg. 3; 20 a 22
2013	CCDRC - POLÍTICAS PÚBLICAS NO CENTRO DE PORTUGAL QREN 2007-2013
2013	CONTRATO DE AUTONOMIA - AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CUBA - 2013 - Cláusulas 4ª e 5ª - pgs.15 e 16
2013	Convite - Sessão de Lançamento do Plano de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas IPBeja/CIMBAL/ADRAL/Cento Educativo Alice Nabeiro
2013	Alentejo 2020 - Plano de Ação Regional
2014	Reunião de Cooperação entre o IPBeja e os Municípios do Baixo Alentejo - Grupo “nuclear” – Plano de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas
2014	Alentejo Empreende - Incubadoras - Directorio-junho 2014
2014	Ata de Reunião nº 1, IPBeja 27-05-2014. Cooperação entre o IPBeja e os Municípios do Baixo Alentejo – ponto ii) - o desenvolvimento de um plano de sensibilização e de promoção do empreendedorismo junto da comunidade, em particular, da comunidade escolar
2014	Protocolo de Criação de Plataforma de entendimento e de colaboração mútua entre o Instituto Politécnico de Beja e os Municípios do Baixo Alentejo
2014	Cimbal - Plano de Ação e Orçamento 2014 - Programa Regional de Promoção do Empreendedorismo - pg. 13
2014	Protocolo de Criação da Plataforma de Entendimento e de Colaboração Mútua entre o Instituto Politécnico de Beja e os Municípios do Baixo Alentejo – Promoção do Empreendedorismo
2014	Experiência piloto - Promoção do Empreendedorismo nas Escolas do Baixo Alentejo
2014	Ata de Reunião nº 1, IPBeja 10-07-2014 - Apresentação dos pressupostos e objetivos do Plano de Promoção da cultura empreendedora em curso com o Municípios do Baixo Alentejo; Identificação de oportunidades de colaboração
2014	Ata de Reunião nº 1, IPBeja 27-05-2014. Cooperação entre o IPBeja e os Municípios do Baixo Alentejo – ponto ii) - o desenvolvimento de um plano de sensibilização e de promoção do empreendedorismo junto da comunidade, em particular, da comunidade escolar
2014	Ata de Reunião nº 2, IPBeja 25-06-2014. Cooperação entre o IPBeja e os Municípios do Baixo Alentejo - Plano de Ação para a Promoção do Empreendedorismo para a Região do Baixo Alentejo
2014	Ata de Reunião nº 1, IPBeja 10-07-2014 - Apresentação dos pressupostos e objetivos do Plano de Promoção da cultura empreendedora em curso com o Municípios do Baixo Alentejo; Identificação de oportunidades de colaboração
2014	Ata de Reunião nº 3, IPBeja 10-07-2014 - Cooperação entre o IPBeja e os Municípios do Baixo Alentejo Grupo “nuclear” – Plano de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas
2014	Ata de Reunião nº 3, IPBeja 24-07-2014 - Cooperação entre o IPBeja e os Municípios do Baixo Alentejo – Grupo de trabalho Plano de Ação do Empreendedorismo nas Escolas - Plano Promoção do Empreendedorismo nas Escolas – consensualização da opção metodológica e plano de trabalho a desenvolver
2014	Reunião entre os responsáveis das diversas instituições (IPBeja; Adral, Associações de Desenvolvimento oLocal, NERBE, EDIA) onde ficou registado que o modelo do Centro Educativo Alice Nabeiro era uma boa base mas que era desejado por todos o crescimento do modelo
2014	E-mail do IPBeja (Sandra Saúde) aos Municípios, CIMBAL e ADRAL – 27/06/2014 - Grupo de trabalho Municípios do Baixo Alentejo e IPBeja_promoção do empreendedorismo_resultados da reunião de dia 25 de junho de 2014
2014	Plano de Atividade ADRAL – pg. 20 e 22
2014	Viseu Dão Lafões 2020 Estratégia - Versão Final - dezembro 2014
2014	Viseu Dão Lafões 2020 - Plano de Ação Sintético - dezembro 2014
2014	Viseu Dão Lafões 2020 Plano de Ação- Versão Final - Dezembro 2014
2014	Viseu Dão Lafões 2020 - Governação e Avaliação - Versão Final - dezembro 2014
2014	Contratualização da CIM VDL com a CCDR CENTRO de um plano integrado para a promoção do sucesso escolar na Região Dão Lafões
2014	Relatório de Gestão 2014 - Promoção do Empreendedorismo - pg. 21 a 25
2015	CIMBAL - Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial do Baixo Alentejo 2014-2020

Tabela 5.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Regional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2015	Cimbal - Grandes Opções do Plano e Orçamento 2015 - Pacto de Desenvolvimento - Programa Regional de Promoção do Empreendedorismo - pg. 15
2015	Plano de Investimentos constante do Anexo ao Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (31/08/2015)
2015	Projeto-piloto de promoção do empreendedorismo nas escolas do Baixo Alentejo - ano letivo 2014/2015
2015	Projeto de promoção, promoção do empreendedorismo nas escolas do Baixo Alentejo - ano letivo 2015/2016 (continuação face ao sucesso obtido no ano letivo 2014/2015)
2015	Manual de Empreendedorismo do Baixo Alentejo (vai até ao 2º ciclo)
2015	Plano de Investimentos constante do Anexo ao Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (31/08/2015) - Candidaturas individuais dos municípios - Medida 10.1 do POHC - Promoção do Sucesso Educativo e Redução do Abandono Escolar Precoce
2015	Plano Estratégico para a Promoção do Sucesso Educativo e Combate ao Abandono Escolar Precoce
2015	Ata de Reunião nº 7, IPBeja 27-05-2015 - Projeto: Empreendedorismo nas Escolas do Baixo Alentejo
2015	E-mail do IPBeja (Sandra Saúde) aos Municípios, da CIMBAL, da ADRAL, da EDIA, do NERBE e das ADLS – 21/09/2015 - EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS DO BAIXO ALENTEJO - Ponto de situação
2015	E-mail do IPBeja (Sandra Saúde) para os responsáveis dos Agrupamentos de Escolas – 05/10/2015 OFICINA DE FORMAÇÃO: Empreendedorismo em contexto educativo com crianças dos 3 aos 12 anos_ INICIO A 20 DE NOVEMBRO DE 2015
2015	E-mail do IPBeja (Sandra Saúde) – 16/10/2015 - PROMOÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NAS ESCOLAS DO BAIXO ALENTEJO: NOVIDADES E RELATÓRIO DA AÇÃO DESENVOLVIDA NO 1º ANO
2015	E-mail do IPBeja (Sandra Saúde) – 17/12/2015 - aos educadores e professores que frequentaram a 2ª edição da ação de formação em Empreendedorismo em contexto educativo
2015	Plano de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas do Baixo Alentejo - Guião da Sessão - IPBeja, Cimbal, Adral, Centro Educativo Alice Nabeiro
2015	Plano de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas do Baixo Alentejo - Apresentação do Projeto
2015	Plano de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas do Baixo Alentejo
2015	Relatório de Gestão 2015 - Promoção do Empreendedorismo - pg. 26 a 29
2015	Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial - 31/08/2015
2015	Adenda ao Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial - Delegação de Competências - 30 de dezembro de 2015
2015	Projeto Educativo - Agrupamento de Escolas de Santa Comba Dão
2015	Projeto de Intervenção - Agrupamento de Escolas de Santa Comba Dão - 2015/2019
2016	Alteração da Adenda ao Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial - 24 de março de 2016
2016	Relatório de Gestão 2016 - Promoção do Empreendedorismo - pg. 3; pg. 26 a 28
2016	Relatório Interno de Execução - Versão Final
2016	Projeto Escolas Empreendedoras da CIM Viseu Dão Lafões 6ª Edição - Ano letivo 2016/2017
2016	Apresentação de Candidatura da CIM VDL à Medida 10.1 do POHC - Promoção do Sucesso Educativo e Redução do Abandono Escolar Precoce
2016	Plano Anual de Atividades - Agrupamento de Escolas de Santa Comba Dão 2016/2017
2016	AAC - Aviso n.º CENTRO 66-2016-15 (combate ao insucesso escolar)
2016	AAC - Aviso nº ALT20-66-2016-23 (sucesso educativo e prevenção do abandono escolar)
2016	AAC - Aviso nº ALT20-66-2016-28 (combate ao insucesso escolar)

Tabela 5.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Regional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2016	Plano de Ação Estratégico do Agrupamento de Escolas de Cuba - AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CUBA - 06/07/2016
2016	Protocolo de Colaboração entre o Centro de Formação de Associação de Escolas (CFAE) das Margens do Guadiana, a EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas do Alqueva e os Agrupamentos e Escolas públicas associados - 2016
2016	Formação denominada "Oficina de Formação EDUCAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO", dirigida aos professores dos agrupamentos abrangidos pelo Centro de Formação, que decorreu nas instalações da EDIA durante o ano letivo 2016/2017
2016	Cimbal - Grandes Opções do Plano e Orçamento 2016 - Programa Regional de Promoção do Empreendedorismo - pg. 12
2016	Protocolo celebrado entre a EDIA e o CFAE – Centro de Formação de Associação de Escolas das Margens do Guadiana e os agrupamentos escolares - "Alqueva vai à Escola"
2016	EDIA - Relatório de Sustentabilidade relativo ao ano de 2016 - O desempenho económico, ambiental e social da EDIA - pg. 37 - ALQUEVA VAI À ESCOLA - EDIA ASSINA PROTOCOLOS COM ESCOLAS
2016	E-mail do IPBeja (Sandra Saúde) – 21/09/2016 – Pedido de contributos/ações no domínio no âmbito das Grandes Opções do Plano 2017. Informações sobre o atraso na submissão de uma candidatura supramunicipal ao POCH, medida 10.1 - Promoção do Empreendedorismo nas Escolas do Baixo Alentejo
2016	CIM VDL - Orcamento do Exercicio Economico de 2017
2016	CIM VDL -Opcoes do Plano e Orcamento 2017
2016	Opções do Plano e Orçamento 2017 CIM VDL
2016	CAC - Aviso n.º ALT20-66-2016-28
2016	Lista de Operações Aprovadas - inalentejo 2007-2013 - Eixo 1 - Competitividade Inovação e Conhecimento
2017	AVISO POCH 107/2017/03 - Promoção para o sucesso escolar
2017	Candidatura IPBeja/CIMBAL/ADRAL/Centro Educativo Alice Nabeiro – Rede Territórios Educativos Empreendedores – Alentejo 2020
2017	Candidatura promovida pela ADRAL no âmbito do Eixo 1 "Competitividade, Inovação e Conhecimento" - Criação da Rede Regional de Educação para o Empreendedorismo - "Alentejo Empreende"
2017	Candidatura da CIMBAL e seus Municípios ao POCH no âmbito da medida 10.1 "Promoção do sucesso educativo e o combate ao abandono escolar precoce"
2017	Projeto Educativo Agrupamento de Escolas de Cuba - Quadriénio 2017/20214
2017	PLANO ANUAL E PLURIANUAL DE ATIVIDADES 2017/2018 - AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CUBA
2017	Plano de Formação - AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CUBA - Ano Letivo 2017/2018
2017	Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular – 2017/2018 - AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE CUBA - Medida 5: 6. Atividade(s) a desenvolver no âmbito da medida - Implementar um projeto de empreendedorismo - pg. 22
2017	Cimbal - Grandes Opções do Plano, Orçamento e Mapa de Pessoal -2017 - O empreendedorismo nas escolas - pg. 23
2017	Grandes Opções do Plano 2017 da CIMBAL
2017	Protocolo de Colaboração assinado entre todas as entidades envolvidas (Municípios, Escolas, CFAE) na promoção do sucesso escolar - janeiro de 2017
2017	Relatório de Gestão 2017 - Promoção do Sucesso Educativo em Viseu Dão Lafões - pg. 4; pg. 27 a 32
2017	Candidatura "Promoção do sucesso escolar e combate ao abandono precoce em Viseu Dão Lafões", ao Programa Operacional Centro 2020
2017	Protocolo de Colaboração - Promoção do Sucesso Educativo 05/2017 - Agrupamento de Escolas, Escolas não Agrupadas, Escolas Profissionais, CFAE e a CIM VDL
2017	Opções do Plano e Orçamento 2017 – CIM VDL – Rede Regional de Empreendedorismo Região Dão Lafões (Pg.31)
2017	Plano Anual de Atividades - Agrupamento de Escolas de Santa Comba Dão 2017/2018
2017	Regulamento Interno - Agrupamento de Escolas de Santa Comba Dão
2017	Escola Profissional de Torredeita -Projeto Educativo
2017	Escola Profissional de Torredeita - PERFIL DO ALUNO - CONHECIMENTOS. CAPACIDADES. ATITUDES.
2017	Opções do Plano e Orçamento 2017 – CIM VDL (Pg. 31 a 33)

Tabela 5.1.1 (Continuação) - Fontes Documentais de Âmbito Regional por Ordem Cronológica

Ano	Nome do Documento
2017	Orçamento do Exercício Económico de 2017 – CIM VDL
2018	Cimbal - Grandes Opções do Plano, Orçamento e Mapa de Pessoal -2018 -Projetos Supramunicipais, Interregionais e Transnacionais "Empreende.3 R" – Promoção do Espírito Empresarial - pg. 38
2019	Cimbal - Grandes Opções do Plano, Orçamento e Mapa de Pessoal -2019 - "Empreende.3 R" Promoção do Espírito Empresarial - pg. 43

5.2. O CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

5.2.1. INTRODUÇÃO

O Ciclo das políticas públicas Introdução

A análise dos Casos Intermunicipais CIMVDL e CIMBAL⁴⁰ tem como um dos seus maiores objetivos compreender as razões por detrás do sucesso e do insucesso dos dois casos e por isso irá basear-se primordialmente no indicador Presença Média e num indicador construído a partir dele – o diferencial de Presença Média entre o caso de sucesso e o de insucesso. Este diferencial será usado para criar um ranking, tendo por base a ideia de que um maior diferencial observado sinaliza uma maior distância entre o “grau de sucesso” observado no caso de sucesso e no de insucesso, e que essa maior distância está (positivamente) correlacionada com um maior poder explicativo das diferenças observadas, no que ao sucesso concerne.

Este ranking será aplicado não sobre a amostra como um todo, mas sobre a amostra particionada da seguinte forma, tendo por base os valores de PM dos elementos do caso CIMBAL: uma sub-amostra com valores $PM < 0$ e outra com valores com $PM > 0$. Fazemos esta partição pois, não obstante (tal como explicado no Capítulo 8) ser legítima e útil a opção de calcular médias ponderadas, incluindo médias de valores em amostras com valores positivos e negativos⁴¹, é claro que um valor de $PM < 0$ indica um contributo negativo para o sucesso na etapa, enquanto um valor de $PM > 0$ indica um contributo positivo. Isto é uma diferença que merece um tratamento diferente, no sentido exato em que daremos primazia, na construção do ranking, aos elementos que têm $PM < 0$, aplicando, dentro dessa amostra, o filtro do diferencial de PM, aplicando o mesmo filtro ao restante grupo de elementos, com $PM > 0$ ⁴².

Esta opção é bastante natural – ainda que exija um pouco mais de complexidade na análise e leitura dos dados –, na medida em que o objeto de análise do nosso estudo é a compreensão do que esteve subjacente ao sucesso e insucesso em cada uma das suas etapas. Por isso, onde quer que tenha existido um valor de $PM < 0$, sinalizando um contributo negativo para o sucesso, isso é merecedor de destaque. Complementarmente, a análise do diferencial de PM é valiosa porque

⁴⁰ Ao longo deste capítulo e da própria, a expressão: o caso CIMBAL/CIMVDL será igualmente escrita por uma questão de economia de palavras substituída por o CIMBAL/CIMVDL.

⁴¹ Mais concretamente, calculamos uma média dos valores obtidos para os scores de citações numa mesma categoria; depois agregamos os valores de PM das categorias de uma dada dimensão em médias por dimensão, realizando o mesmo processo de média ponderada para chegar às médias por etapa e médias globais para cada caso.

⁴² Podemos assim dizer que as nossas preferências têm um carácter lexicográfico, em que primeiro releva o sinal da PM, e depois o diferencial de PM entre CIMVDL e CIMBAL.

a um maior diferencial de PM estará em princípio associado a um maior poder explicativo para a observação de diferentes resultados no que ao sucesso diz respeito.

Toda esta análise será complementada com um olhar sobre o IC e os seus componentes de base: número e percentagem de citações (para ter uma ideia da notoriedade absoluta, relativa e comparativa) e magnitude média.

O “Caso Intermunicipal” será apresentado olhando para as três etapas do ciclo de políticas públicas em estudo, incluindo um comentário breve sobre os resultados das Dimensões em cada uma das Etapas, analisando-as depois individualmente aos níveis das Categorias, a partir do ranking construído, acrescentando elementos substantivos extraídos das entrevistas e aproveitando os “insights” recolhidos junto dos atores envolvidos nas citadas políticas públicas. Uma nota é devida sobre a nomenclatura usada. Usamos os termos “sucesso” e “insucesso” por facilidade de análise “binária”, mas também por se ter observado⁴³, um caso de sucesso e um caso de insucesso. A escolha destas palavras não desvaloriza as decisões tomadas pelos responsáveis da CIMBAL quanto à não implementação de PEpE nem a concretização das iniciativas que os mesmos levaram a efeito na criação de infraestruturas de suporte à iniciativa empresarial.

5.2.2. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA AGENDA

Tendo por base o ranking do diferencial dos valores do indicador PM, entre CIMVDL e CIMBAL, observado nas dimensões da etapa Agenda, comentaremos os resultados obtidos através da quantificação dos elementos qualitativos deixando, a exemplo do ocorrido no Caso Nacional, a exposição substantiva por detrás dos números para a análise dos resultados pro categorias.

Na Tabela 5.2.2.1 incluímos os valores de PM, MM, CF e IC para cada uma das Dimensões da Etapa Agenda, sendo a ordenação decrescente pelo diferencial de PM entre CIMVDL e CIMBAL.

⁴³ A partir da informação constante do Quadro xxx – evolução do número de alunos.

Tabela 5.2.2.1 – Ranking Dimensões Etapa Agenda: diferencial de PM entre CIMBAL VS CIMVDL

	CÓD DIM	DIMENSÃO (DIM)	PM			MM		CF		% CF		IC	
			BAL	VDF	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL
PM(BAL) < 0	A3	Fluxo da Política	-0,07	0,56	0,63	50%	52%	290	143	35%	27%	156	279
PM(BAL) > 0	A4	Empreendedores de política	0,24	0,90	0,66	80%	91%	76	57	9%	11%	101	73
	A2	Fluxo das Políticas (alternativas e soluções)	0,06	0,69	0,63	57%	74%	300	201	36%	37%	170	166
	A5	Janela de Oportunidades	0,10	0,66	0,56	59%	66%	104	73	13%	14%	101	100
	A1	Fluxo de Problemas	0,31	0,88	0,56	51%	78%	59	64	7%	12%	71	57
A	ETAPA AGENDA		0,05	0,70	0,65	56%	70%	539	395	65%	73%		

Fonte: elaborado pelo autor

Procurando entender a performance no caso de sucesso vs insucesso, observamos que a Dimensão “Empreendedores de Política” foi aquela que revelou maior disparidade (0,66), sendo que as Dimensões A5 e A1 revelam a menor disparidade (0,56). Com exceção da dimensão A3 onde a PM foi ligeiramente negativa observa-se que no CIMBAL os fatores de sucesso destas dimensões estiveram presentes ainda que num grau relativamente baixo, comparativamente ao CIMVDL.

Ao nível dos indicadores MM e CF, observamos que não existe uma grande disparidade de resultados, merecendo, no entanto, relevo em ambos os casos o impacto elevado (para o sucesso desta etapa) protagonizado pelos empreendedores de política (MM de 80 e 91%), apesar do baixo número de citações (CF de 9 e 11%) com que foram referenciados pelos entrevistados.

Importa por isso analisar a um nível mais fino, isto é, se existem algumas Categorias que se evidenciem como drivers / influenciadores dos resultados obtidos, o que faremos na seção seguinte.

5.2.3. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA AGENDA

Observemos então na Tabela 5.2.3.1, os resultados no sentido de perceber se existem algumas categorias que assumam uma diferença mais significativa que possa ajudar a compreender os resultados que ocorreram entre os dois Casos.

Tabela 5.2.3.1 – Ranking categorias Etapa Agenda: diferencial de PM entre CIMBAL VS CIMVDL

Cód	Categorias	PM			MM		CF		% CF		IC	
		BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL
PM (BAL) < 0	A3.2 Mudanças governamentais	-1,00	0,44	1,44	100%	38%	1	8	0%	1%	25	46
	A4.2 Acesso aos decisores	-0,59	0,81	1,39	70%	77%	23	13	3%	2%	102	84
	A2.9 Restrições do Sistema	-0,57	-0,43	0,15	37%	14%	54	14	7%	3%	114	38
	A3.4 Forças Políticas Organizadas	-0,42	0,90	1,32	50%	81%	6	21	1%	4%	44	110
	A2.2 Fluir de Ideias no interior das comunidades (primeval sou	-0,36	0,31	0,68	67%	59%	36	27	4%	5%	125	106
	A3.3 Posição das instituições envolvidas	-0,12	0,56	0,68	52%	45%	244	96	29%	18%	288	174
	A2.6 Viabilidade Financeira	-0,12	0,89	1,01	70%	79%	30	19	4%	4%	116	103
PM (BAL) > 0	A1.4 Eventos, crises e símbolos	0,17	0,95	0,79	40%	91%	15	11	2%	2%	62	84
	A1.2 Estudos específicos	0,21	0,91	0,69	57%	82%	7	11	1%	2%	51	80
	A2.7 Recetividade Política	0,22	0,86	0,64	65%	86%	66	42	8%	8%	167	159
	A5.1 Abriu-se uma janela de oportunidade	0,10	0,66	0,56	59%	66%	104	73	13%	14%	199	184
	A2.4 Exequibilidade técnica	0,43	0,96	0,53	74%	92%	27	36	3%	7%	114	153
	A4.3 Recursos despendidos	0,54	1,00	0,46	92%	100%	12	4	1%	1%	84	53
	A1.1 Indicadores	0,25	0,70	0,45	50%	40%	6	5	1%	1%	44	38
	A2.1 Comunidade de especialistas (geração de ideias)	0,43	0,88	0,45	43%	88%	14	16	2%	3%	62	99
	A1.3 Feedback da ação política	0,42	0,86	0,45	55%	78%	31	37	4%	7%	105	143
	A4.4 Estratégias utilizadas	0,55	0,93	0,38	82%	96%	28	23	3%	4%	122	125
	A2.8 Aceitação pela Comunidade	0,34	0,64	0,30	37%	72%	49	18	6%	3%	108	96
	A2.5 Compatibilidade com valores	0,58	0,75	0,17	72%	61%	18	18	2%	3%	92	88
	A4.1 Quem (atores visíveis / não visíveis)	0,77	0,91	0,14	85%	94%	13	17	2%	3%	84	106
	A3.1 Sentimento supranacional/nacional / regional	0,33	0,25	-0,08	33%	61%	39	18	5%	3%	92	88
	A2.3 Processo evolutivo de amadurecimento	1,00	0,91	-0,09	100%	82%	6	11	1%	2%	62	80
	A	ETAPA AGENDA	0,05	0,70	0,65	56%	70%	829	538	100%	100%	

Fonte: elaborado pelo autor

1 - Dimensão Fluxo da Política - Categoria A3.2 – Mudanças Governamentais

Começando pela análise da categoria **Mudanças Governamentais** que se encontra integrada na dimensão “Fluxo da Política”, verificámos que a mesma registou 8 citações no caso da CIMVDL e 1 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 1,44, ou seja, muito acima da média de 0,65. Isto reflete a importância frisada pelos entrevistados da CIMVDL na transição de autarcas, isto é, a substituição de “dinossauros”⁴⁴ por novos e jovens autarcas.

Assim, foi-nos dito pelos nossos interlocutores que, no contexto de crise financeira e de assistência da TROIKA, que obrigou os atores políticos a encontrar estratégias e ações de mudança, mais focadas na intervenção imaterial das políticas, a educação para o empreendedorismo beneficiou de uma mudança de geração nos órgãos de governação das Câmaras Municipais e Comunidades Intermunicipais.

Em 2010 tivemos logo a intervenção da Troika e o seu respetivo programa assistencial que nos fez mudar de vida. [...] Já refleti sobre isso e considero que o facto de termos tido a oportunidade de contar com um conjunto de novos autarcas, que pensavam diferente e que transportavam consigo a energia e vontade de quem é novo também contribuiu muito para que tivéssemos acreditado e envolvido neste programa que mexia com os mais novos e com o seu futuro. É como tudo na vida, os novos acabam sempre por pensar de forma diferente (CIMVDL, 3)

⁴⁴ Expressão normalmente adotada para caracterizar os autarcas que exerceram a presidência de uma autarquia três ou mais de três mandatos consecutivos.

Já no que se refere à Região do Alentejo, verificámos que os nossos entrevistados não atribuíram especial relevo à renovação da geração de autarcas, na medida em que, independentemente das mudanças nos órgãos de governação dos municípios, prevaleceu a intervenção política tradicional que privilegiava a “política da obra” e a criação de condições que permitissem a captação de empresas que desenvolvessem os seus negócios na Região do Alentejo.

Por exemplo, falámos, com a CCDR-A, a autoridade de gestão acolheu, mas o que acontece é que a autoridade de gestão, por razões (um dos responsáveis, que era quem estava à frente, foi para a ADC, o outro responsável, que estava na Competitividade, acabou também por sair para a ADC) e depois com a mudança de Governo esta foi uma das prioridades (Sistema de incentivos ao investimento por parte das empresas), cuja contratualização ficou pendente (aliás o regulamento saiu a semana passada – o famoso S12E). (ADRAL)

Ainda dentro da dimensão “Fluxo da Política” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria das **Forças Políticas Organizadas**, a qual registou 21 citações no caso da CIMVDL e 6 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 1,32 – também muito acima da média de 0,65 –, denotando uma grande disparidade entre o envolvimento dos atores associativos na Região de Viseu Dão Lafões e na Região do Baixo Alentejo. Ao nível da CIMVDL, a educação para o empreendedorismo e as forças políticas que levaram à sua implementação na Região Viseu Dão Lafões foram explicadas em ambiente de diálogo e negociação, tendo obtido uma aceitação por todos os representantes municipais, e a sua disponibilidade política para a entrada da temática na Agenda.

Faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições. Falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo, isto é, chegávamos a uma determinada zona da Região Viseu Dão Lafões e solicitávamos, por exemplo, a presença do Senhor Vereador de Vouzela, de Oliveira de Frades, de São Pedro Sul, o diretor da Associação Empresarial, da Associação de Desenvolvimento Local... E todos ali conversámos sobre que é que cada um fazia (CIMVDL, 1)

Conseguimos igualmente perceber que a força exercida pelos atores políticos nas comunidades educativas, a partir dos seus órgãos de gestão, deu o espaço de apresentação e negociação necessário para convencer os atores educativos.

Uma carta de missão [...] resulta da minha recondução [e o] conselho geral aprovou [...]. [O] conselho geral tem participação das associações empresariais [...] e da própria CIM Viseu Dão Lafões. [...] A CIMVDL foi convidada justamente por haver essa ligação anterior da escola à CIM [...]. E foi iniciativa da diretora recomendar ao Sr. Presidente do conselho geral que convidasse a CIM Viseu e Dão Lafões, porque há uma ligação à escola (AE, 1)

Por último, foi realçado pelos nossos entrevistados que esta força política foi, também, transversal aos Centros de Formação de Professores, através de relações de proximidade entre os atores políticos da CIMVDL e as Direções dos Centros de Formação. De acordo com os nossos interlocutores, esta influência das CIM nas iniciativas de formação de professores justificava-se, precisamente, pela necessidade das sinergias em prol de um desenvolvimento territorial sustentável e coeso.

Nós tivemos aqui uma reunião com um dos responsáveis do projeto e eu convidei, por minha iniciativa, [a CIMVDL] para estar aqui, e embora devessem ser as tutelas a articular isto, eu achei que se estamos todos na nossa região e se vamos ter o mesmo projeto [...], devemos conversar entre nós senão ninguém diz para conversarmos. E foi este tipo de racional que contribuiu mais uma vez para que neste projeto estivessem os Centros de Formação, a CIMVDL, os seus Municípios, os Agrupamentos de escolas e todos os outros parceiros. Eu acho que nós temos de ter uma visão regional, numa ótica territorial, e isto não é nenhum desmérito de uma visão nacional (CFP)

No que diz respeito às forças políticas da Região do Alentejo, a partir das informações prestadas pelos nossos interlocutores, compreendemos que as soluções de política, em particular em relação à área da educação, foram condicionadas pela interpretação que, no seio dos partidos políticos dominantes na Região, se faz da relação de poderes entre a administração central e as comunidades intermunicipais.

Mais concretamente, para estes responsáveis foi assumido “à letra” o que se encontra nos enquadramentos jurídicos, não tanto por razões de natureza estratégica para os territórios, mas por uma natureza ideológica relativa às relações institucionais entre órgãos do Estado e da Governação.

Há aqui uma dimensão, esta sim mais ideológico, que é ir para além daquilo que está escrito na lei. Não está escrito na lei que o município deva intervir na área da educação, além de construir escolas e reparar escolas, mais algumas coisas, naturalmente, o resto é da Administração Central. Esta situação é clara e publicamente assumida pelos municípios do Partido Comunista, que defendem uma postura de clara separação de águas entre competências da Administração Central e da Administração Local, embora a prática por vezes mostre situações em que as circunstâncias locais se sobrepõem a essa postura; no caso do Partido Socialista, essa postura é mais difusa, menos homogénea (Consultor⁴⁵)

De acordo com os nossos interlocutores, esta realidade manifestou-se, por exemplo, na relação que alguns representantes municipais que pertenciam à CIMBAL mantiveram com o programa do Portugal 2020 de promoção dos Planos Integrados e Inovadoras de Combate ao Insucesso Escolar. Nesta situação, os atores políticos foram muito críticos ao desinvestimento em obra, em detrimento do investimento em ações imateriais, tais como são os projetos educativos na área da educação para o empreendedorismo.

Quando se colocou agora, no Portugal 2020, a disponibilização de recursos que são Fundo Social Europeu para estas coisas do sucesso escolar e afins e, em contrapartida, se retirou dinheiro do investimento físico, a posição da maior parte dos municípios (em especial - mas não apenas - do Partido Comunista) foi estão-nos a querer tirar os nossos recursos, que são os da obra, e estão a colocar-nos aqui recursos à disposição para nós exercermos funções que são da administração central, é uma transferência encapotada, e, de repente há um dia em que os fundos acabam, mas as competências na prática já são nossas e nós isso não aceitamos (Consultor)

Por último, dentro desta dimensão do “Fluxo da Política” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Posição das instituições envolvidas**, a qual registou 96 citações

⁴⁵ Responsável pela elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Baixo Alentejo e parte ativa em todo o processo de conceção e discussão das suas linhas orientadoras.

no caso da CIMVDL e 244 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,68 – ligeiramente acima da média de 0,65. Ao nível da CIMVDL, a partir das informações da interlocutora da CCDR-C, conseguimos, em primeiro lugar, compreender que esta instituição de política regional acolheu o referencial de candidatura do IAPMEI, divulgando o mesmo pelas CIM, incluindo a CIMVDL.

[O IAPMEI] apresentou-nos a proposta com a orientação de ser importante envolvermos as Comunidades Intermunicipais, [no âmbito] da educação para o empreendedorismo porque de facto não basta andarmos a falar que tem que inovar, tem que empreender [...]. Primeiro achamos a ideia muito interessante pois o programa que a suportava poderia ter impacto sobretudo na questão relacionada com a mudança de atitudes e de cultura junto dos alunos e naturalmente nos seus professores [...]. Nós abrimos um aviso, que tinha sido precedido de um referencial para permitir que a metodologia que tínhamos desenvolvido com o IAPMEI seria seguida por todos, e todas as CIM, que estavam previamente sensibilizadas e tinham mostrado interesse, apresentaram as correspondentes candidaturas (CCDR-C)

Por outro lado, foi realçado pelos nossos interlocutores os posicionamentos do IAPMEI e da CIMVDL, na medida em que estas duas instituições reforçaram a capacidade técnica e política para que a CIMVDL elaborasse uma Candidatura ao POR MAIS CENTRO, para financiar a implementação de um programa de educação para o empreendedorismo nas escolas da Região.

Pela CCDR e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! Estas entidades contactaram outras CIM mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação (CIMVDL, 1)

O posicionamento integrado destas instituições, ao permitir um alinhamento estratégico e operacional, tornou possível que a educação para o empreendedorismo entrasse na Agenda de política educativa da CIMVDL, por resolver os problemas de coesão territorial, através da promoção de uma nova cultura e identidade geracional, capaz de desenvolver nas novas gerações, um perfil de cidadão e habitante: o empreendedor. Também nesta categoria, o testemunho da interlocutora da CCDR-C tem a capacidade para resumir a visão deste posicionamento integrado.

Despertar nos jovens a ideia de abraçarem projetos empresariais. Nós criamos condições [para] que os jovens, ao desenvolverem as suas ideias de negócio, conhecessem melhor as realidades locais, e nas propostas que apresentam acabam por beneficiar desse conhecimento com vantagens naturalmente para as economias destas regiões. [...] É uma nova geração! [...] O grande desígnio dos territórios, mesmo os territórios de baixa densidade é reter as pessoas, levar a que as pessoas possam ter projetos profissionais e projetos de vida e a única forma é através das empresas, não tenhamos dúvidas (CCDR-C)

Quanto ao posicionamento das comunidades educativas neste ciclo de política pública, os nossos interlocutores manifestaram o valor pedagógico e estratégico das políticas de educação para o empreendedorismo da CIMVDL.

Este projeto pode fazer a diferença porque a relação entre a escola e o mercado de trabalho pode ser maior [...]. Cá está, voltamos à questão do currículo. Ou seja, o professor do ensino regular está muito preso, mesmo que se queira libertar está preso a toda aquela questão do currículo e dos programas (CFP)

Ao nível da CIMBAL, segundo as informações prestadas pelos nossos interlocutores desta instituição, os atores políticos perspetivaram o empreendedorismo como uma prioridade política, que se refletiu na elaboração dos planos estratégicos para a Região do Baixo Alentejo.

“O empreendedorismo nas escolas é a nossa menina de ouro.” (CIMBAL)

Com base neste posicionamento, a CIMBAL reconheceu o Instituto Politécnico de Beja, como parceiro institucional na coordenação do PEEBA, cabendo à CIMBAL um papel de mediadora entre as equipas de coordenação e execução do Projeto e os Municípios aderentes e respetivas comunidades educativas. Na perspetiva da CIMBAL, foi a primeira CIM do Alentejo a fazê-lo.

No que ao empreendedorismo nas escolas diz respeito, posso dizer que já foram desenvolvidas diversas experiências no Território. Aliás a CIMBAL esteve envolvida numa iniciativa de empreendedorismo nas escolas (PEEBA) através de um projeto que englobava todos os atores do território e que curiosamente visava tornar-se extensível a todo o Alentejo. (CIMBAL)

No entanto, o posicionamento da CIMBAL foi questionado pelas comunidades educativas por não se assumir como a entidade responsável pela promoção de um programa de educação para o empreendedorismo, à escala intermunicipal.

Ora se a CIMBAL não está numa reunião destas o que é que eu posso deduzir daqui? Ou não está interessada em emitir pareceres sobre aquilo que é o futuro da região, no que toca à oferta formativa por parte dos agrupamentos da região, ou então não tem técnicos especializados que tenham conhecimentos que lhes permitam emitir pareceres, ou então por impossibilidade (AE, 1)

Por último, no que se refere ao posicionamento das comunidades educativas, alguns dos nossos interlocutores manifestaram uma posição favorável à implementação dos programas de educação para o empreendedorismo na CIMBAL, tendo em conta um empreendedorismo mais holístico, que devia integrar várias áreas, como a cultura, o associativismo, para atingir competências como a proatividade e capacidade de iniciativa.

Empreendedorismo tem que ser vista numa visão holística e não numa visão particular só restrita ao tema empresarial, o empreendedorismo é também isso, mas não é só isso. É, de facto, muito mais do que transmitir competências empresariais, pois também estamos a falar ao nível do empreendedorismo cultural, social, ambiental, ecológico, etc. quando falo de empreendedorismo em algumas das nossas unidades em que temos que falar em STC- Sociedade, Tecnologia e ciência, começo por dizer que ser empreendedor é passar por uma rua, apanhar um papel do chão e pô-lo no lixo, é alguém fazer algo por iniciativa (AE, 5 / AE, 6)

Na mesma linha, os interlocutores das comunidades educativas do ensino profissional defenderam uma educação para o empreendedorismo que prepare os alunos com capacidade para tomar iniciativa e competências que articulam o teórico e o prático, sejam criativos e responsáveis.

Queremos e defendemos que acima de tudo os nossos alunos desenvolvam a sua autonomia que sejam criativos, responsáveis e que tenham iniciativa. Mas nós em vez de trabalharmos concretamente Empreendedorismo, é mais uma autonomia (EP, 1)

2- Dimensão Empreendedores de Política - Categoria A4.2 – Acesso aos Decisores

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, fomos levados a passar da dimensão do “Fluxo da Política” para a dimensão “Empreendedores de política” e, dentro desta, para a categoria **Acesso aos Decisores**, a qual registou 13 citações no caso da CIMVDL e 23 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 1,39 – muito acima da média de 0,65.

Este diferencial reflete, como veremos, a dificuldade do empreendedor de política em Beja em aceder aos decisores, o que não se verificou em Viseu, onde o empreendedor de política teve sempre um papel crucial na interligação com os diversos decisores, nomeadamente com o Presidente da CIM, restantes membros do Conselho Intermunicipal, Presidente da CCDR Centro e com a responsável do IAPMEI.

De acordo com os nossos interlocutores, na Região de Viseu Dão Lafões o acesso aos decisores manifestou-se sobretudo ao nível das ações desenvolvidas pelo Secretário Executivo da CIMVDL, garantindo a sua legitimidade face ao conjunto dos Municípios associados e presentes no seu Conselho Intermunicipal.

No caso, da CIM Viseu Dão Lafões há ali uma pessoa que de facto marca a diferença que é o seu secretário executivo, Dr. Nuno Martinho, que tem depois a confiança do Presidente da CIM e dos Presidentes das Câmaras. O próprio Presidente da CIM e os seus colegas Presidentes dos Municípios quando não se envolvem diretamente no Programa das Escolas dão-lhe autonomia para ele trabalhar com as diversas Escolas instaladas nos Concelhos que fazem parte da CIM Viseu Dão Lafões. (CCDR C)

Essa dificuldade em aceder aos decisores, sobretudo aos presidentes dos Municípios, foi uma preocupação manifestada pelos nossos interlocutores do IPBeja, na medida em que inviabilizou a capacidade de influência que a sua empreendedora de política poderia exercer junto daqueles atores políticos.

Vinquei sempre a importância do projeto, mas nunca fui convidada a discutir de forma mais específica os detalhes do projeto. [...] O SE da CIMBAL sempre me disse que era um projeto “querido” pelos municípios, mas como não tenho assento nas reuniões do Conselho Intermunicipal da CIM não sei ao certo o que foi falado ou não sobre o assunto. (IES)

3- Dimensão Fluxo das Políticas (Alternativas e Soluções) - Categoria A2.9– Restrições ao Sistema

Na dimensão do “Fluxo das Políticas (Alternativas e Soluções)” verificámos que a categoria **Restrições ao Sistema**, isto é, a capacidade de os decisores políticos anteciparem restrições

futuras à sua proposta, registou 14 citações no caso da CIMVDL e 54 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,15 – neste caso, abaixo da média de 0,65.

Os nossos interlocutores da Região de Viseu Dão Lafões identificaram restrições à implementação dos PEP que têm que ver com o próprio sistema educativo e as suas estruturas curriculares. Nesta situação, encontrámos restrições relacionadas com a preparação para os exames, a avaliação interna e externa dos professores e das escolas e, também, as penalizações da administração central quando não são cumpridos os objetivos traçados, ou os próprios obstáculos colocados pelo Ministério da Educação.

Formatadas para o último mês da escolaridade obrigatória, em que eles vão desenvolver a avaliação interna e vão ser sujeitos a avaliação externa. [...] De acordo com o atual estado dos currícula, [...] eu diria talvez que é quase impossível. [...] Ou sanções vindas da administração central, porque a escola não pode esticar muito os braços, para abraçar projetos [...]. É preciso que o Ministério da Educação, também não tenha lá muita 'ferrugem' (AE, 1)

O que se passa é que o ensino regular tem sempre a preocupação dos exames e dos resultados dos exames, as disciplinas nucleares, ou seja, um professor acaba por focalizar todo o seu trabalho nesta pressão (CFP)

Além destas restrições, os nossos interlocutores, também, referiram, para comparar a escola pública das escolas profissionais, que a (im)possibilidade de manter o mesmo corpo docente afeta a implementação de um programa educativo que se enquadra num novo modelo pedagógico.

Na escola pública não há isto porque todos os anos os professores têm de concorrer a uma escola completamente diferente, logo, de ano para ano eles têm de se adaptar a um novo modelo pedagógico para não falar do próprio espaço escola de uma forma mais abrangente (EP, 2)

No mesmo ano em que participei, também participaram outros colegas que já não estão cá. Aí acontece essa situação, porque quando são professores contratados para um determinado ano, no ano seguinte podem já não estar na escola (AE, 4)

Os nossos interlocutores destacaram ainda restrições relacionadas com as diferentes culturas políticas no território nacional, dado que no mesmo território (à escala nacional), podem existir várias e diferentes mentalidades políticas e modos de perspetivar a promoção do empreendedorismo de base local.

Por exemplo as CIM do Alentejo são muito politizadas. Ou seja, muito viradas para infraestruturas, ainda hoje. As CIM do Norte têm também as suas próprias agendas e nem sempre. Aqui, devo dizê-lo, é fácil para a CCDR atuar depois de fazer a contratualização entre as CCDR e as CIM (CCDR-C)

Por seu turno, no que se refere à CIMBAL, a partir das informações prestadas pelos nossos interlocutores, conseguimos compreender que as restrições ao sistema se refletiram ao nível do QREN e dos financiamentos de áreas de acolhimento empresarial que, segundo o entendimento que as autoridades de gestão, a CCDR-A e as CIM beneficiárias fizeram dos regulamentos específicos, levaram estes atores políticos a investirem os fundos na “política da obra”, considerando que as ações imateriais não cabiam nestes investimentos.

Para dar uma referência a este regulamento específico das áreas de acolhimento empresarial, se quisesse ter um entendimento muito restrito, diria que a educação para o empreendedorismo não entra aqui. Outra coisa é ter um aviso que abre esta possibilidade e, sobretudo, ter abertura da Autoridade de Gestão para aprovar projetos destes. E isto faz toda a diferença. Teria de haver sensibilidade da CIM e da Autoridade de Gestão para assumirem esta flexibilidade (Consultor)

Verificámos que este entendimento implicou uma política de financiamento da iniciativa “Alentejo Empreende”, associada à Competitividade e Inovação, que não permitia alocar fundos para a formulação de uma solução em educação para o empreendedorismo.

Preparámos essa candidatura e com a mesma conseguimos convencer, na altura, os responsáveis da Autoridade de Gestão do INAlentejo a darem uma opinião positiva aos termos constantes dessa candidatura tendo inclusivamente dito ao IAPMEI quem não tem cão caça com gato. Mas no eixo um, mais concretamente na medida da Competitividade e Inovação, as coisas não eram da mesma forma, ou seja, nós não podíamos fazer as mesmas ações porque algumas não eram elegíveis e consequentemente o financiamento não era igual (ADRAL, 1)

Outra restrição igualmente identificada pelos entrevistados foi a dificuldade em mobilizar, mais tarde, o investimento do Portugal 2020 (POCH) para dar continuidade ao PEEBA, na medida em que, nem esta linha de financiamento abriu a tempo para manter o projeto em implementação, nem o investimento do Portugal 2020 para o empreendedorismo esteve ao alcance das instituições parceiras do PEEBA.

Não é isso, mas sim por sermos alguém que funcionando externamente poderia favorecer os consensos num grupo tão alargado de interlocutores. Só que houve duas traições neste processo, ou seja, a questão do timing e a questão do próprio Edital nos tirar do player fundamental na promoção da candidatura, percebe? (IES)

Com efeito, ao nível da oportunidade prevista com o financiamento do Portugal 2020 para os planos de combate ao insucesso escolar, as restrições do sistema formaram-se numa expectativa de financiamento, que não se realizou “a tempo” suficiente para suportar as despesas do Projeto, que os parceiros se tinham comprometido.

Portanto, nós fomos ficando à espera, diria mesmo à espera, ao ponto de nós quando nos despedimos, em Julho de 2015, da plataforma de trabalho com as câmaras, ADLS, EDIA, NERB, etc, foi com a ideia de que em setembro quando voltarmos, teremos um draft da candidatura estruturado, de maneira a que pudéssemos submeter à citada medida pois a própria CCDD achava que o procedimento concursal seria aberto até ao final de 2015 (IES)

Acresce que, em 2016, aquando da abertura do Aviso de Concurso, o modelo de contratualização da CIMBAL com o conjunto dos Municípios associados entregava a estes a responsabilidade por apresentar projetos individuais que, posteriormente, a CIMBAL coordenaria do ponto de vista administrativo no âmbito do Portugal 2020 – dando, assim, a autonomia de introduzir a política de educação para o empreendedorismo no Plano individual de cada um dos Municípios, e, portanto, inviabilizando, do ponto de vista financeiro e operacional, a solução de política intermunicipal.

Esse não foi contratualizado, porque nós não éramos o “chefe de fila” desse projeto. [...] Obviamente que o insucesso escolar é a componente em causa e o empreendedorismo tem que estar presente nas ações a desenvolver. Não quer dizer que os próprios Municípios não recorram a algumas estratégias próprias assim como as associações de desenvolvimento, por exemplo, para combater o abandono escolar, e necessariamente nessas o empreendedorismo é um foco (CIMBAL)

Ainda dentro da dimensão “Fluxo das Políticas” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Fluir de ideias no interior das comunidades** a qual registou 27 citações no caso da CIMVDL e 36 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,68, ligeiramente acima da média de 0,65, denotando que em ambos os casos existiram um número elevado de ideias geradas nas comunidades, contribuindo para a perceção política do problema.

No caso da CIMVDL, o fluir de ideias entre e inter atores políticos e comunidades educativas manifestou-se na capacidade da CIMVDL auscultar todos os parceiros de uma forma estruturada, ou seja, através da realização de um diagnóstico aprofundado sobre a realidade do empreendedorismo na Região. Aliás, de acordo com os nossos interlocutores da CIMVDL, este processo começou com o questionamento da própria CIMVDL.

Como é que ele estava organizado, isto é, o que é que as câmaras municipais, cada uma delas já fazia? Tinham um gabinete de apoio ao empreendedorismo, ou não tinham? Tinham um gabinete de apoio ao empresário? O que é que faziam estas entidades? O que é que o instituto de emprego fazia para promover o empreendedorismo? O que é que faziam as universidades: a Católica, o Piaget, o Instituto Politécnico de Viseu? O que é que as associações de desenvolvimento local faziam? O que é que faziam associações empresariais? (CIMVDL, 1)

Este processo deu, posteriormente, origem a uma Rede Regional de Empreendedorismo, coordenada pela própria CIMVDL, e que envolveria um *triângulo virtuoso* entre organismos do sistema científico, as associações empresariais e as comunidades intermunicipais.

Na altura eu salientei que se tornava importante envolver o chamado triângulo virtuoso que é a Comunidade Intermunicipal, o Sistema Científico e Tecnológico e as Associações empresariais. Constituir uma task force através da mobilização, desde o primeiro momento, das entidades que constituem esse triângulo para juntamente com eles traçarmos aqui o nosso plano de ação (CIMVDL, 1)

A capacidade para construir esta Rede foi, também ela, muito relevante para a inclusão da educação para o empreendedorismo na Agenda da CIMVDL, e para um melhor fluir de ideias sobre esta nova temática. Nesta situação, verificámos como a Rede refletiu uma visão territorial e, também, um conjunto de oportunidades para incluir na educação para o empreendedorismo, que aumentaram a disponibilidade para aceitar a temática, tais como testemunhos de boas práticas locais.

Acho que foi a nossa grande capacidade de envolvermos toda a gente que contribuiu para fazer do programa das escolas empreendedoras uma iniciativa, verdadeiramente, territorial. Trazer, também, bons exemplos de jovens empreendedores, que conseguiram fazer a diferença na transformação de ideias criativas em ações empreendedoras, para motivar os alunos (CIMVDL, 3)

Por outro lado, os testemunhos dos interlocutores dos Centros de Formação de Professores demonstraram que, desde a primeira hora, estiveram envolvidos como parceiros efetivos da CIMVDL, dos seus Municípios e comunidades educativas, na acreditação das ações de formação em educação para o empreendedorismo.

Penso que é importante salientar que nós, centros de formação, entrámos nisto como parceiros efetivos, nunca vimos isto como aquela questão “Pronto, lá vem mais uma coisa, e agora só se lembraram de nós porque era preciso acreditar.” Ou seja, houve aqui um trabalho que foi sendo construído e na parte dos centros de formação este passou a ser também uma valência, era um protocolo, era um projeto que também era nosso. (CFAE)

No que se refere à CIMBAL, verificámos a existência de um bom fluir de ideias espelhado no protocolo entre o IPBeja e os municípios do Baixo Alentejo que, segundo a nossa interlocutora do IPBeja, veio a dar origem à realização de uma reunião de trabalho que esteve na base da formulação de uma solução política em educação para o empreendedorismo - o PEEBA.

Num fórum de discussão mais partilhado e mais profundo, se chegou ao nível da questão da educação empreendedora ou de educação para o empreendedorismo. Ou seja, para além da componente de apoio aos ninhos de empresas, incubação de empresas e por aí a fora, enquanto parte mais técnica de apoio, havia uma outra missão, ou um outro trabalho que poderia e deveria ser feito e que complementava alguns dos trabalhos, espartilhados e isolados, que alguns municípios já estavam a fazer. (IES)

Verificámos, no entanto, que a existência de um bom fluir de ideias já não se verificou entre os Centros de Formação e a CIMBAL, dado que, apesar do PEEBA ter uma componente de formação de professores, os testemunhos dos interlocutores dos Centros de Formação de Professores demonstraram que estes nunca foram contactados pela CIMBAL, apesar de terem manifestado o interesse e necessidade de implementar formação de professores em educação para o empreendedorismo.

O que lhe posso reafirmar é que senti a necessidade de se realizar essas ações de formação em educação para o empreendedorismo para os nossos docentes, e apesar de não ter verbas para o fazer contatei a CIMBAL, que na minha opinião deveria ter sido a primeira estrutura a responder-me e que até hoje nunca o fez. Felizmente que a EDIA se manifestou interessada e com isso conseguimos fazer para já uma oficina e espero que se faça a segunda em breve (CFP-A)

Finalmente, os nossos interlocutores criticaram o afastamento da figura do Diretor de escola / agrupamento de escolas do processo de formulação de uma solução de política que, obrigatoriamente, deveria envolver as comunidades educativas.

O que lhe posso dizer é que os diretores deviam ser chamados a pronunciarem-se sobre estes programas, até porque eles são os principais motivadores das coisas dentro dos seus agrupamentos. Se o Diretor não é ouvido, se não tem a oportunidade de dar um parecer no sentido de como se pode atuar, como chegar a mais pessoas? Assim não pode haver resultados satisfatórios. Se os diretores dos agrupamentos não tiverem o conhecimento prévio destes programas, como é que o podem transmitir? Em educação isso é impossível (AE, 1)

Também dentro desta dimensão do “Fluxo das Políticas” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Viabilidade Financeira**, a qual registou 19 citações no caso da

CIMVDL e 30 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 1,01, bastante acima da média de 0,65, denotando que na Região de Viseu Dão Lafões foi sempre garantida a viabilidade financeira do Projeto de Educação para o Empreendedorismo enquanto que na Região do Baixo Alentejo tal não se verificou.

Assim, de acordo com os nossos respondentes, ao nível da CIMVDL, a viabilidade financeira do Projeto de Educação para o Empreendedorismo foi, numa primeira fase, garantida pelos fundos do QREN para o empreendedorismo, por via do POR MAIS CENTRO, através do Concurso lançado para as “Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística”.

De acordo com os nossos entrevistados, a adesão da CIMVDL ao Concurso deveu-se, em grande parte, ao papel da empreendedora de política do IAPMEI e do envolvimento dos responsáveis da CCDR-C, capazes de envolver atores de política local na promoção de políticas públicas regionais e nacionais.

O projeto de educação para o empreendedorismo aqui nas escolas da nossa região, que já vai na sexta edição, foi motivado, obviamente, por uma candidatura a fundos comunitários, através de um desafio que nos foi lançado e a todas as CIM da Região Centro pela CCDR Centro e, também, pelo IAPMEI (CIMVDL, 1)

Mais recentemente, a viabilidade financeira do Projeto foi, também, garantida pelos fundos comunitários, desta vez, no âmbito do Portugal 2020 e da apresentação de Candidaturas aos Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar do POCH.

Na candidatura aos Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar há lá uma tipologia de ações que tem a ver com a promoção do empreendedorismo. (CIMVDL, 1)

Não obstante o peso destes fatores de viabilidade financeira, os nossos interlocutores mencionaram, também, a posição favorável dos Municípios associados e, também, das várias associações envolvidas na criação da Rede Regional de Empreendedorismo, tais como as associações empresariais, a Rede de Business Angels, e, ainda, do conjunto das comunidades educativas, a começar pelo Instituto Politécnico de Viseu.

A decisão económica tem a sua quota-parte porque a componente do esforço municipal ao ser de 15% acaba por ser residual, pois tratou-se de um projeto inovador e empreendedor para o território ao ponto de depois termos criado a Rede Regional de Empreendedorismo, associando à volta da mesma as associações empresariais, a Rede de Business Angels, o Instituto Politécnico de Viseu, entre outras entidades. E tudo isto começou a ter forma e a crescer (CIMVDL, 3)

Foi ainda realçado pelos nossos interlocutores o facto de a 5ª e a 6ª Edição do Projeto Escolas Empreendedoras (anos letivos 2015-2016 e 2016-2017) ter sido sustentado pelo orçamento dos 14 municípios que integram a CIMVDL sem apoio comunitário, dada a importância atribuída ao Projeto por parte destes atores políticos.

Para as 14 câmaras e neste momento está a ser sustentado pelo orçamento de cada um dos Municípios, isto é, sem fundos comunitários. Este facto revela bem o quanto para os municípios é

estratégico e importante este projeto. Se no início a existência de um “envelope” financeiro, suportado com fundos comunitários, foi importante em termos de tomada de decisão hoje em dia com as virtualidades do projeto a serem demonstradas ao longo destas seis edições, já não é crítico para a existência do programa conforme o demonstra o facto de já irmos a caminho do terceiro ano sem financiamento comunitário. (CIMVDL, 1)

Porém, do lado das comunidades educativas, esta dimensão foi avaliada de forma negativa, pelo facto de não ter havido apoio financeiro para suportar algumas despesas que tinham com a participação no Projeto. Porém, esta ausência de financiamento não impediu que as comunidades educativas participassem, o que denota o seu esforço e disponibilidade, bem como a superioridade dos interesses pedagógicos e curriculares.

Porque a realidade é que as escolas não têm o mínimo de apoio financeiro na implementação deste programa. [...] Recursos humanos, materiais, logísticos e até financeiros é disponibilizado pela Escola e muita das vezes com a dedicação e profissionalismo dos nossos professores (EP, 1)

Por seu turno, a categoria da viabilidade financeira manifestou-se de forma diferente na Região do Baixo Alentejo, na qual a formulação de uma solução de política em educação para o empreendedorismo como o PEEBA passou por uma opção assente na metodologia do Centro Educativo Alice Nabeiro (a qual permitia a entrada da EpE no ensino básico), e que permitia preparar uma eventual candidatura que se estava a desenhar com a janela de oportunidade proporcionada pelo próximo Quadro Comunitário de Apoios, Portugal 2020.

Assim seria preferível aproveitar o modelo, o qual até tinha dado provas e sido galardoado pela Comissão Europeia, começando por testá-lo, ver como é que ele funciona e depois, obviamente, a dinâmica foi essa adaptando-o à realidade local e melhorando-o. Também acresce que sempre tivemos presente a perspetiva de como é que vamos financiar a operacionalização de todo o Programa das Escolas Empreendedoras no âmbito do novo programa quadro que poderia financiar, estávamos a falar do novo (IES)

De acordo com informações prestadas pelos nossos interlocutores da CIMBAL, conseguimos compreender que a ausência de um financiamento externo, sobretudo por via do QREN, também permitiu que os seus responsáveis pudessem estar associados a esta solução da adoção da metodologia do CEAN pois a mesma não tendo custos do ponto de vista financeiro permitia que fosse colocado em prática um PEpE nas escolas da região.

Não temos verbas. Toda a gente sabe que para mudarmos as coisas temos de ter algum suporte financeiro, mas decidimos avançar com o apoio de todos os parceiros. Porque é assim, eu tenho uma posição sobre o empreendedorismo, que até pode ser crítica, mas eu não me importo desde que seja isso que eu acho (CIMBAL)

Estas condições de viabilidade financeira (assentes em recursos próprios de cada entidade envolvida e num regime de *pro bono*) determinaram que a solução de política, o PEEBA, se mantivesse durante três edições (3 anos letivos) como um modelo experimental, na expectativa de existir um financiamento externo que permitisse rever a metodologia e, com isto, o modelo de governação.

Tendo ficado sempre o alerta de como é que resolvemos a questão dos restantes níveis de ensino, uma vez que tínhamos consciência de que não podemos abraçar o mundo ainda mais nestas condições de falta de recursos e em regime de *pro bono* em que estávamos a operar. Portanto, os recursos sendo esgotáveis não podemos alavancar outros níveis de ensino, pois não temos recursos financeiros para isso (IES)

Contudo, o tempo que demorou a concretizar-se o investimento do Portugal 2020 para os Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar, foi maior do que o que tinha sido anunciado pela Autoridade de Gestão, em particular pelo POCH (Portugal 2020), tendo ditado a descontinuação do Projeto, por falta de recursos financeiros dos parceiros, em particular dos Municípios associados.

Essa comunicação oficial de descontinuidade na realidade só feito em sede de reunião do Conselho Estratégico da CIMBAL. Sinalizámos essa opção no final da ação de formação de 2015/2016 e decidimos na altura esperar pelo andamento do processo de abertura, ou não, de edital próprio que permitiria revigorar a iniciativa. Não esquecer que tivemos 2 anos em total situação de pró-bono e algumas câmaras sinalizaram que essa situação não era sustentável. O tempo foi passando e todas as partes foram assumindo da impossibilidade de avançar (IES)

De facto, o não haver um financiamento direto à implementação dos programas de apoio às escolas empreendedoras tornou isto mais difícil (ADRAL, 1)

A ausência de financiamento não permitiu inclusivamente reformular a metodologia preparada pelo Centro Educativo Alice Nabeiro, para que se estendesse do ensino básico para outros ciclos de ensino. Havia que construir um manual (e a Delta não podia alocar recursos obviamente porque uma coisa seria apoiar, outra coisa seria laborar). O IP Beja também não tem pessoal que possa alocar e nós próprios também não. É o tipo de trabalho que, lá está, obriga a ter uma estrutura para dar suporte a este tipo de exigências (ADRAL, 2)

Ainda inserida nesta dimensão do “Fluxo das Políticas” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Recetividade política**, a qual registou 42 citações no caso da CIMVDL e 66 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,64, bastante próximo da média de 0,65, denotando que, quer na Região de Viseu Dão Lafões, quer na Região do Baixo Alentejo, existiu aceitação por parte das diversas entidades públicas das soluções para o problema, contribuindo para um consenso entre os decisores.

Assim, ao nível da CIMVDL, a partir das informações prestadas pelos interlocutores, verificámos que o IAPMEI e a CCDR-C foram instituições de política fundamentais para promover, à escala intermunicipal e municipal, a temática da educação para o empreendedorismo.

Através do empreendedorismo, sobretudo no que diz respeito a despertar nos jovens a ideia de abraçarem projetos empresariais, nós criamos condições muito ligadas às economias locais uma vez que os jovens ao desenvolverem as suas ideias de negócio conhecem melhor as realidades locais e nas propostas que apresentam acabam por beneficiar desse conhecimento com vantagens naturalmente para as economias destas regiões (CCDR-C)

Na senda da explicação, foi muito valorizada a existência de uma metodologia de projeto, que permitisse aos jovens uma experiência controlada de competição pelas melhores ideias, desenvolvendo neles competências de empreendedor e de empreendedorismo.

Fazer a promoção da atitude empreendedora dos jovens através de um programa de âmbito territorial, suportado num modelo concorrencial de forma saudável e com o envolvimento de diversos atores [...] que naturalmente irá dar os seus resultados em termos da criação futura de novos empreendedores e respetivas startups que poderão, inclusivamente, alimentar essas incubadoras (CCDR-C)

De acordo com os testemunhos prestados, conseguimos compreender que na CIMVDL houve recetividade à proposta do IAPMEI e da CCDR-C, que levou os políticos envolvidos a iniciar um processo de introdução na sua Agenda política, tanto o empreendedorismo como temática central, como a educação para o empreendedorismo enquanto agência de valorização do ecossistema empreendedor da Região.

Nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação. (CIMVDL, 1)

estes projetos do empreendedorismo, e em particular o das escolas empreendedoras, eram projetos que nós considerávamos extraordinários. (CIMVDL, 3)

Importa, a este nível, referir que a recetividade da política ultrapassou o seu próprio financiamento, numa conjuntura política de transição de Quadros Comunitários de Apoio. Neste período, todos os Municípios associados da CIMVDL pagaram o Projeto Escolas Empreendedoras Viseu Dão Lafões através de orçamento próprio, sem qualquer restrição pedagógica.

Neste momento está a ser sustentado pelo orçamento de cada um dos Municípios, isto é, sem fundos comunitários. Este facto revela bem o quanto para os municípios é estratégico e importante este projeto (CIMVDL, 1)

De acordo com os nossos interlocutores, a boa recetividade do Projeto da CIMVDL, Escolas Empreendedoras, também foi determinada pela relação entre atores políticos e comunidades educativas, em particular o entendimento da primeira de que não podia criar expectativas falsas à segunda em relação à importância da educação para o empreendedorismo.

As expectativas criadas nas escolas, os próprios pais e alunos, que chegam a um certo momento e já estão à espera que volte este programa ou que volte este projeto, não nos permitiriam, enquanto decisores políticos que deixássemos de suportar os custos correspondentes à continuidade do programa das escolas empreendedoras. E fizemos este esforço e vamos na 6ª edição e acho que não vamos parar por aqui, porque como eu lhe disse também aproxima os políticos da realidade das políticas educativas nos territórios (CIMVDL, 3)

Este posicionamento dos atores políticos junto das comunidades educativas, também, se justificou, pela visão territorial sobre o Projeto e o papel das comunidades educativas neste processo. Além disso, a capacidade de aproximação também se materializou na disponibilização de recursos técnicos para o desenvolvimento do Projeto no quotidiano das comunidades educativas, desde transportes, consultores especializados, recursos pedagógicos, formação e outros.

Acho que foi a nossa grande capacidade de envolvermos toda a gente que contribuiu para fazer do programa das escolas empreendedoras uma iniciativa, verdadeiramente, territorial. Trazer bons

exemplos de jovens empreendedores, que conseguiram fazer a diferença na transformação de ideias criativas em ações empreendedoras, para motivar os alunos, trazer bons conferencistas para motivar os professores, criar feiras nas escolas, na região e os municípios também dispõem de recursos (de transporte, de alojamento) para que os alunos e os professores pudessem participar nesses fóruns e nessas feiras de empreendedorismo foram fatores que não podem deixar de estar associados aos bons resultados que têm sido possíveis de alcançar (CIMVDL, 3)

Por seu turno, ao nível da CIMBAL, a partir das informações prestadas pelos interlocutores, verificámos que a receptividade política também se verificou por parte da generalidade dos atores políticos relativamente à temática da educação para o empreendedorismo.

Havia um firme interesse, até partilhado pelos decisores políticos, de que se devia ir por aí, ou seja, mais suporte à educação para o empreendedorismo ao nível do ensino obrigatório. [...] Sei que este projeto ficou consignado nas grandes opções do plano da CIMBAL para o presente ano.... (IES)

Todavia, das entrevistas realizadas aos nossos interlocutores, conseguimos compreender que, apesar da receptividade política demonstrada, foi sempre dado foco à política da “obra”, como a construção de infraestruturas de suporte ao ecossistema empreendedor, em detrimento da implementação nessas regiões de ações imateriais, como os programas de educação para o empreendedorismo.

Penso que a CCDR Alentejo, na altura, achava que seria mais importante dar sequência a um programa que tivesse como foco a criação de infraestruturas que fossem mais visíveis e naturalmente privilegiaram a vertente material dos viveiros e ninhos de empresas. (Luís Cavaco)

Se fosse técnica do município, se tivesse de fazer a escolha entre uma opção e outra talvez me concentrasse nas ações materiais... (Consultor)

Além disso, também segundo os testemunhos prestados, os Municípios optaram por apresentar as suas candidaturas individualmente, levando a que a CIMBAL assumisse o papel de “barriga de aluguer” de projetos municipais, apenas com responsabilidades de gestão da candidatura, divergindo, assim, de outros modelos de governação intermunicipais, como se verificou no caso da CIMVDL.

No nosso caso é cada município per si do Baixo Alentejo. [...] Não quer dizer que seja pior ou melhor se calhar era preferível ter avançado a CIMBAL agregando todas apesar das diferenças e dos detalhes. (CIMBAL)

Por último, nesta dimensão do “Fluxo das Políticas” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Exequibilidade técnica**, a qual registou 36 citações no caso da CIMVDL e 27 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,53, abaixo da média de 0,65, denotando que em ambas as Regiões existiram soluções exequíveis para a implementação dos programas de educação para o empreendedorismo.

Assim, ao nível da CIMVDL, a exequibilidade técnica do Projeto Escolas Empreendedoras Viseu Dão Lafões foi, para os seus promotores políticos, garantida pelo referencial de candidatura elaborado pelo IAPMEI com a participação da CCDR-C.

Entre outros aspetos, este referencial permitiu um elemento unificador entre todas as CIM que podiam participar no Concurso que, inicialmente, cofinanciou metodologias de educação para o empreendedorismo, como aquele que foi (é) implementado pela CIMVDL.

Desenhámos um aviso de concurso dirigido às Comunidades Intermunicipais, em articulação com o IAPMEI [...]. Reunimos com todas as Comunidades Intermunicipais, com que tivemos a possibilidade de partilhar a ideia, o modelo de operacionalização [...]. Devo referir que as candidaturas seguiam um guião [...]. Tratava-se de facto de um referencial a que as candidaturas deveriam obedecer dado que se pretendida, uma vez que já havia uma metodologia validada, que todas as CIM, respeitando as especificidades locais, seguissem essa metodologia e consequentemente os termos desse guião ou referencial (CCDR-C)

De acordo com os nossos interlocutores, o envolvimento das CIM tornou-se uma peça chave na exequibilidade técnica de um Projeto como o das Escolas Empreendedoras da CIMVDL, pelo facto de, como se verificou com esta CIM, a sua capacidade para envolver as comunidades educativas era maior do que aquela que uma CCDR ou o IAPMEI teriam.

Este projeto das Escolas Empreendedoras tem um grande valor pelo forte envolvimento das instituições e dos atores adequados [...]. Uma das grandes vantagens da CIM Viseu Dão Lafões passou por ter envolvido uma instituição de ensino superior, os Centros de Formação de Associações de Escolas, as Escolas Profissionais, os Agrupamentos de Escolas e Escolas não Agrupadas, mas também por ter promovido e garantido o grande empenhamento dos professores (CCDR-C)

Também os interlocutores da CIMVDL mais diretamente envolvidos na introdução do tema do empreendedorismo na Agenda desta CIM, reconheceram o valor técnico deste trabalho das comunidades de especialistas da própria CIM, pela capacidade de informação técnica e financeira sobre o Projeto Escolas Empreendedoras.

Quando formata o modelo e lança a discussão no Conselho Intermunicipal: “meus amigos existem estes programas que a CCDR Centro quer lançar nas escolas, nomeadamente na área do empreendedorismo, que nos vai permitir ter uma boa oportunidade de criarmos na nossa região uma rede de escolas empreendedoras [... com] uma taxa de comparticipação de 85%” [...]. Apresenta-nos um projeto bem estruturado, isto é, do número de pessoas que teriam necessariamente de estar envolvidas no projeto, as metodologias que iriam ser adotadas, qual seria o envolvimento operacional perspetivado do lado dos municípios, os recursos financeiros que seriam alocados através dos programas lançados pela autoridade de gestão do PO Centro e as verbas que teriam de ser aportadas por cada um dos municípios (CIMVDL, 3)

Por outro lado, foi destacado pelos nossos interlocutores que o Projeto Escolas Empreendedoras foi, e continua a ser, um Projeto com capacidade para integrar o currículo escolar e com todo o interesse, por parte da comunidade escolar, em ser incluído nos projetos educativos.

E não há, portanto, défice de aprendizagem, ou seja, os programas não ficam prejudicados, a lecionação e o trabalho no âmbito dos conteúdos programados não ficam prejudicados e é uma mais-valia. (AE, 1)

Foi ainda destacado que, em termos operacionais, o ensino profissional demonstra maior disponibilidade para o Projeto Escolas Empreendedoras, através da área de integração e das disciplinas de componente de formação técnica, pela sua transversalidade e, sobretudo, pela

relação direta com o mercado de trabalho. Os “cursos profissionais” têm sido os principais beneficiários da educação para o empreendedorismo.

Se nós nos focarmos neste público discente que frequenta os cursos profissionais e se trabalharmos com eles a temática do empreendedorismo, eu penso que se aumenta essa percentagem. E não é necessária, ou não é exigida a alteração dos programas ou dos currículos. [...] A área de integração é transversal a todos os cursos. Mas, neste caso, nós temos desenvolvido e realizado os projetos de empreendedorismo e todo o trabalho de empreendedorismo, nas disciplinas de componente de formação técnica. Porque entendemos que eles estão, digamos, mais focados. (AE,1)

No que se refere à CIMBAL, segundo os nossos interlocutores, a exequibilidade técnica de uma solução de política de educação para o empreendedorismo à escala intermunicipal passava por incorporar a metodologia do Centro Educativo Alice Nabeiro, desenvolvida na própria Região.

Eu próprio acabei por conhecer a experiência desenvolvida pela Delta Cafés através do seu Centro Alice Nabeiro. Naturalmente a experiência da Delta Cafés fazia todo o sentido uma vez que tinha nascido no nosso território e porque já tinham um conjunto de ferramentas que dotavam os miúdos de capacidade empreendedora. [...] . (ADRAL, 1)

O conhecimento desta experiência levou o IP Beja a convidar atores políticos da CIMBAL para implementarem este modelo à realidade local, sendo que depois o mesmo seria melhorado de acordo com a experiência obtida junto das comunidades educativas.

Nós fomos para conhecer o modelo, a dinâmica do Centro Educativo Alice Nabeiro [...] voltámos para a plataforma de trabalho e propusemos isso aos nossos interlocutores. [...] Assim seria preferível aproveitar o modelo, o qual até tinha dado provas e sido galardoado pela Comissão Europeia, começando por testá-lo, ver como é que ele funciona e depois, obviamente, a dinâmica foi essa adaptando-o à realidade local e melhorando-o. (IES)

Este processo levou, mais tarde, à formulação do PEEBA que acabou por ser implementado, a título de experiência piloto, durante três anos letivos. No entanto, a sua operacionalização junto das escolas da Região do Baixo Alentejo só foi exequível porque suportado pelo orçamento dos próprios Municípios que tinham a perspetiva de existir um financiamento externo que permitisse rever a metodologia e, com isto, o modelo de governação.

Também acresce que sempre tivemos presente a perspetiva de como é que vamos financiar a operacionalização de todo o Programa das Escolas empreendedoras no âmbito do novo programa quadro que poderia financiar. (IES)

Porém, o tempo que demorou a concretizar-se o investimento do Portugal 2020 para os Planos Integrados e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar acabou por levar os Municípios associados a acabar com o financiamento *pro bono* do PEEBA, levando, assim, à descontinuação do Projeto.

De facto, o não haver um financiamento direto à implementação dos programas de apoio às escolas empreendedoras tornou isto mais difícil” (ADRAL, 1)

4- Dimensão Fluxo dos Problemas - Categoria A1.4– Eventos, crises e símbolos

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, fomos levados a passar da dimensão do “Fluxo das Políticas” para a dimensão do “Fluxo dos Problemas” e, dentro desta, verificámos que a categoria **Eventos, crises e símbolos** registou 11 citações no caso da CIMVDL e 15 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,79, ou seja, ligeiramente acima da média de 0,65. Tal é demonstrativo de que os eventos, crises e símbolos que em cada um dos casos contribuíram para a consciência da importância do problema tiveram pontos em comum. Assim, ao nível da CIMVDL, os testemunhos dos nossos interlocutores permitiram-nos compreender que a crise económica e financeira do Estado teve impactos na gestão territorial dos novos agentes políticos, tornando-os mais preocupados com a competitividade do próprio território em relação aos territórios limítrofes.

Por conseguinte, a fixação de população e de investimento e a maior consciência dos valores do território por parte dos seus cidadãos / habitantes e visitantes, foram tidos como fatores de competitividade que a educação para o empreendedorismo tem a capacidade para alavancar.

A resposta à crise financeira, económica e depois social com que todos nos deparamos, quer a nível nacional quer a nível da nossa comunidade, que nos levou a tomar decisões que tiveram de apelar a uma nova atitude nomeadamente de motivação das nossas gentes e do aproveitamento dos nossos recursos endógenos. E é por isso que esta decisão, de levar o empreendedorismo ao nosso sistema educativo regional, teve um bocado a ver com isto. (CIMVDL, 3)

Em relação à desadequação em face das novas necessidades económicas, os nossos interlocutores chamaram atenção para a necessidade de implementar projetos que fomentem as sinergias entre escola e mercado de trabalho, manifestando a sua importância para fixar os jovens na sua Região, promovendo a divulgação de oportunidades de investimento nos territórios de origem.

Porque a relação entre a escola e o mercado de trabalho, portanto a escola e as empresas da sua localidade pode ser maior, porque se nós queremos fixar aqui os futuros jovens temos de lhes dar emprego ou eles criarem o seu emprego, portanto projetos como este estão a contribuir para fixar os jovens nas nossas regiões e isso é importantíssimo e penso que uma das visões da CIM é tentar fixar, ou melhor, tentar não desertificar, ou seja, fixar os novos e trazer outros (CFP)

Ao nível da CIMBAL, os representantes políticos também mencionaram a preocupação com a crescente partida dos jovens para o estrangeiro e a ausência de uma cultura de empreendedorismo na Região, associada a uma perspetiva social negativa em relação à iniciativa empreendedora e empresarial.

Das coisas que mais me preocupam é o abandono dos jovens a que tenho assistido infelizmente até da minha família, os que tiveram de sair para o estrangeiro, nos últimos anos. (Autarca)

Estamos a falar de um território de baixa densidade com défice de dinâmica empreendedora. (Autarca)

Por outro lado, foi mencionado o problema relacionado com os fenómenos de abandono e insucesso escolar, como sendo uma realidade socioeducativa que obstaculiza o

desenvolvimento territorial da Região, atribuindo parte da responsabilidade de atuação ao Ministério da Educação, justificando-se pela legitimidade político-jurídica que uma instituição de política nacional tem em relação a uma de política intermunicipal, ora em relação às próprias comunidades educativas, ora ao conjunto dos parceiros que com ela podem colaborar.

As câmaras estão muito preocupadas com o insucesso escolar porque um território com insucesso é um território preterido para desenvolvimento. Mas aqui penso que o ministério da educação podia ter um papel mais interventivo no sentido de terem uma perspetiva integrada com os vários parceiros, que de alguma forma interagem com a comunidade escolar aos seus mais diversos níveis, mas isto continua a não ser pensado (CIMBAL)

Ainda dentro da dimensão “Fluxo dos Problemas” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria dos **Estudos Específicos**, a qual registou 11 citações no caso da CIMVDL e 7 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,69, ou seja, muito próximo da média de 0,65. Tal é demonstrativo de que em ambos os casos, a informação sobre o problema foi estruturada por estudos elaborados por entidades reconhecidas a nível internacional, nacional ou regional.

Assim, ao nível da CIMVDL, importa sublinhar dois estudos promovidos por esta instituição de Caracterização / Diagnóstico, por um lado, e de Estratégia Operacional, por outro, pelo facto de se relacionarem diretamente com o aproveitamento do QREN para promover, entre outras áreas, o empreendedorismo no seu território.

Temos um diagnóstico, temos um plano de ação. (CIMVDL, 1)

O primeiro estudo, o Programa Territorial de Desenvolvimento da Região Dão Lafões, foi realizado no âmbito da contratualização dos fundos comunitários entre a Autoridade de Gestão do POR MAIS CENTRO e a CIMVDL (à época, Associação de Municípios), e tinha como objetivo principal, desenvolver uma estratégia / plano de ação de Desenvolvimento Territorial, enquadrada no PROT da Região Centro e aprovada pela respetiva CCDR-C.

O segundo estudo, por sua vez, constituiu uma das Ações da Candidatura elaborada pela CIMVDL ao Concurso lançado pelo POR CENTRO MAIS, com o objetivo de implementar uma Rede de Empreendedores abrangente a todo o território, e que, simultaneamente, agregasse todas as iniciativas municipais e associativas, e criasse condições para novas iniciativas de promoção do ecossistema empreendedor da Região.

O plano de ação é conjunto, mas depois num segundo momento veio cá, ao Conselho Intermunicipal, a abertura do procedimento Concursal para a componente de empreendedorismo nas escolas. (CIMVDL, 1)

Ao nível da CIMBAL, de uma forma global, os nossos interlocutores referiram-se ao Plano Integrado de Desenvolvimento do Baixo Alentejo (PIDBA), ao Plano Estratégico de Desenvolvimento do Baixo Alentejo 2014-2020 (PEDBA), ao Pacto para o Desenvolvimento e

Coesão Territorial do Baixo Alentejo 2014-2020⁴⁶, que resulta do documento anterior, e aos Programas Operacionais Regionais para o Alentejo (IN ALENTEJO⁴⁷ / ALENTEJO 2020⁴⁸).

Chamo a sua atenção para o facto de nós termos desenvolvido o Plano Integrado de Desenvolvimento do Baixo Alentejo (PIDBA), que curiosamente foi financiado pelo quadro comunitário, em vigor na época, e que não foi reconhecido pelo governo. Desse PIDBA, que revimos posteriormente em 2008 para os anos subsequentes, nasceu em 2015 o nosso Plano Estratégico de Desenvolvimento do Baixo Alentejo (PEDBA 2020). Para além deste documento, que tem de consultar, quero chamar a sua atenção para o Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial do Baixo Alentejo (PDCT) que suportaram as negociações com o Programa ALENTEJO 2020. É aqui que estão consignadas todas as propostas do Baixo Alentejo (CIMBAL)

Com a mobilização destes estudos, os nossos interlocutores identificaram o melhor e o pior da Região, mas acima de tudo o que pode ser realizado para inverter os problemas que o território identificou, como a ausência de investimento externo na Região, o qual permitiria valorizar os recursos endógenos, que também foram objeto dos planos de desenvolvimento territorial referidos.

Na nossa estratégia de desenvolvimento económico e social nós identificámos uma lacuna relacionada com a atração de investidores que poderemos ultrapassar porque temos matéria prima, produto, potencial e para esse efeito precisamos de mobilizar pessoas empreendedoras, precisamos de entrar com a educação, precisamos de entrar com a formação. [...] (CIMBAL)

De acordo com este interlocutor, estes documentos (seus planos estratégicos e de ação) tiveram a capacidade para introduzir a temática do empreendedorismo na Região, incluindo a educação para o empreendedorismo, criando medidas específicas e, ainda, projetos concretos de escala intermunicipal como o “Alentejo Empreende”, hoje “Empreender + Alentejo”⁴⁹, e que é uma plataforma de apoio à iniciativa empreendedora na Região, que agrega vários parceiros estratégicos numa rede de empreendedorismo de base local.

No nosso Programa Operacional Regional do Alentejo, há uma prioridade de investimento que é o empreendedorismo e que se encontra na medida 8.3. e na 8.8. [...]. Depois falta aqui uma outra componente que não foi referida. Nós com a ADRAL criámos ao nível do Alentejo inteiro uma rede de gabinetes de desenvolvimento económico. Um projeto da ADRAL que contém muito daquilo do que hoje em dia se fala em termos de empreendedorismo, que desenvolvemos pelo Alentejo inteiro. Foi obra! (CIMBAL)

10- A5.1– Janela de Oportunidades – Abriu-se uma janela

A categoria **Abriu-se uma janela** registou 73 citações no caso da CIMVDL e 104 no caso da CIMBAL, apresentando um diferencial de 0,56, ou seja, um pouco abaixo da média de 0,65,

⁴⁶ Consultar: http://cms.cimbal.pt.vf-host.com//upload_files/client_id_1/website_id_1/Pacto.pdf (consultado a 05 de julho de 2019, entre as 11 e as 13 horas).

⁴⁷ Consultar: http://www.alentejo.portugal2020.pt/phocadownload/inalentejo/programa/po_versao%20final_%20ju%2012.pdf (consultado a 05 de julho de 2019, entre as 11 e as 13 horas).

⁴⁸ Consultar: <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/po-regional-do-alentejo-2014-2020> (consultado a 05 de julho de 2019, entre as 11 e as 13 horas).

⁴⁹ Consultar: <https://alentejoempreendermais.pt/> (consultado a 05 de julho de 2019, entre as 11 e as 13 horas).

denotando que em ambos os casos se abriram janelas de oportunidades, independentemente da forma como a abertura dessas janelas foi aproveitada por cada uma das CIM em análise. Assim, ao nível da CIMVDL, e em linha com o “Caso Nacional”, abriram-se janelas de oportunidades, em primeiro lugar, na intervenção que o IAPMEI, por via da sua empreendedora de política, fez ao nível das CCDR e das CIM, em todo o território nacional, visando a promoção de uma política de desenvolvimento do empreendedorismo de base local, a partir dos territórios.

Apresentou-nos a proposta com a orientação de ser importante envolvermos as Comunidades Intermunicipais. O que é que nos atraiu na proposta? Sobretudo a educação para o empreendedorismo porque não basta andarmos a falar que tem que inovar, tem que empreender e depois em termos de atitude e de cultura está tudo igual, não é? (CCDR-C)

Complementarmente, ao nível da CIMVDL, também impulsionada pelos seus empreendedores de política, conseguiu alinhar a sua Agenda com a do IAPMEI e CCDR-C, guiando-se por um referencial de candidatura, e obter um financiamento do QREN para promover um Projeto de Educação para o Empreendedorismo.

O desafio foi lançado pela CCDR Centro e pelo IAPMEI. Portanto, surge aí! (CIMVDL, 1)

Desde logo a oportunidade que havia na captação de fundos comunitários [...] foi possível detetar a existência de uma oportunidade de obtenção de financiamento que permitisse a implementação desse projeto que queríamos implementar de levar o empreendedorismo às escolas da nossa região. (CIMVDL, 3)

Verificámos, ainda, que esta janela de oportunidades foi determinada, indiretamente, por uma outra, mais precisamente, a aproximação que a administração executiva da CIMVDL tinha (tem) com os atores políticos e comunidades educativas do território envolvidas no Projeto Escolas Empreendedoras, e, portanto, no ciclo de uma política concreta.

Numa posição e visão conjunta e em decisão do Conselho Intermunicipal, alavancada com a existência de fundos comunitários [...] tentámos formatar [...] um programa de educação para o empreendedorismo que permitisse transmitir estes valores do empreendedorismo nas escolas da nossa região (CIMVDL, 3)

Neste processo, a CIMVDL teve a ousadia de abrir uma nova janela de oportunidades, a saber a adoção de uma abordagem integrada do empreendedorismo e do território. Com base na sua relação com a CCDR-C e com o IAPMEI, e na sua “intenção” de mobilizar os fundos comunitários do QREN, desenvolveu um conjunto de relatórios técnicos que lhe permitiram uma maior consciência do valor do território e do impacto da promoção de uma rede regional de empreendedorismo.

A oportunidade que temos de conseguirmos pela via de um projeto empreendedor, que também é empreendedor por ser novo nas escolas, levarmos uma mais-valia ao sistema educativo da nossa região, através da adoção de metodologias experienciais e colaborativas que permitem a promoção da atitude, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento das competências empreendedoras dos nossos dos jovens, no ensino secundário regular ou no profissional (CIMVDL, 3)

Por outro lado, de acordo com os nossos interlocutores, o Ensino Profissional, por ser mais focada na relação entre a escola e o mercado de trabalho, e na utilização de metodologias de aprendizagem experimentais, “abriu” uma janela de oportunidades para permitir que os programas de educação para o empreendedorismo cheguem a um maior número de alunos sem ter que se fazer qualquer alteração aos currículos.

Se nós nos focarmos neste público discente que frequenta os cursos profissionais e se trabalharmos com eles a temática do empreendedorismo, eu penso que se aumenta essa percentagem. E não é necessária, ou não é exigida a alteração dos programas ou dos currículos. Nós podemos desenvolver esta temática, intercalando ou articulando com as temáticas que são desenvolvidas nos cursos profissionais, consoante os cursos. Consoante o perfil de saída que pretendemos, e nós já temos alguns exemplos, consegue-se desenvolver a temática do empreendedorismo, com grande descontração, sem forçar absolutamente nada. (AE, 1)

À semelhança do que foi referido pelos entrevistados do “Caso Nacional”, também no “Caso CIM VDL” os nossos entrevistados referiram que a Área de Integração e a componente de formação técnica poderão ser vistas como janelas de oportunidades para permitir trabalhar os programas de educação para o empreendedorismo neste nível de Ensino Profissional.

Vamos lá ver, eu penso que, teoricamente, a área de integração deve desenvolver essas competências. [questões relacionadas com a resolução de problemas em equipa, detetar necessidades dos recursos endógenos...] Nós queremos, sobretudo, formar cidadãos aptos, interventivos. [...] nós temos desenvolvido e realizado os projetos de empreendedorismo e todo o trabalho de empreendedorismo, nas disciplinas de componente de formação técnica. Porque entendemos que eles estão, digamos, mais focados. [...] De componente de formação técnica, que é onde eles trabalham os conteúdos relacionados com a profissão, ou pré- profissionalização, se quisermos. (AE, 1)

Esta janela de oportunidades proporcionada pelo Ensino Profissional, abriu uma outra, que adveio do investimento que a CIM VDL fez em formação de professores do seu território, no âmbito da implementação do Projeto Escolas Empreendedoras, dotando o corpo de docentes de competências para desenvolverem esta política no terreno e, também, diminuir o impacto negativo da “novidade” e do “desconhecimento”.

A organização deste programa, de educação para o empreendedorismo, também foi um bocadinho diferente porque propôs que fosse dada formação aos senhores professores [...] os professores tiveram uma formação inicial e depois ficaram responsáveis por estes projetos o que nos deixou bastante confortáveis. (EP,1)

Por outro lado, foi também referido pelos nossos interlocutores que, em determinados momentos, as janelas de oportunidade se fecharam à inclusão da educação para o empreendedorismo na Agenda da CIMVDL, essencialmente devido a obstáculos levantados pelas comunidades educativas.

Desde logo, as informações prestadas pelos nossos interlocutores deram conta de um “ambiente” de falta de estabilidade da comunidade escolar, de desmotivação e de excesso trabalho.

Tem a ver com a falta de estabilidade da comunidade escolar. Por exemplo, os professores, muitos deles encontram-se deslocados, até dos seus territórios, e dificilmente também por isso conseguem obter a motivação necessária para se envolverem em mais estas atividades relacionadas com o empreendedorismo que acabam sempre por lhes “roubar” algum do seu tempo livre ou seja fora do período em que têm de dar os conteúdos das suas aulas. (CIMVDL, 3)

Outro obstáculo teve que ver com o financiamento da ação dos centros de formação de professores envolvidos no Projeto Escolas Empreendedoras que não sendo financiada pelo Ministério da Educação pois não tinha origem no pedido feito pelas comunidades educativas, não permitia que os Centros de Formação pudessem financiar a sua participação no Projeto Escolas Empreendedoras.

O Centro é uma estrutura muito leve [e] não tem recursos humanos, papel para imprimir estamos a levar a um extremo, mas é uma realidade, ou seja, não há um financiamento para esta formação. [...] Tanto que na primeira reunião eu disse assim: ‘Muito bem, meus senhores, mas alguém tem de suportar as despesas de impressão, devem pelo menos pagar aos centros de formação (que somos entidades que não temos financiamento) pelo menos 100 € por ação, para pagar o papel’ (CFP)

Este obstáculo foi ultrapassado pela proximidade da CIMVDL aos atores políticos, que permitiu envolver os Municípios na criação de condições de logística da formação de professores, reconhecendo a sua importância, tanto para o corpo docente, como para a continuidade do Projeto Escolas Empreendedoras.

Talvez, no início, nós tivéssemos entrado como uma necessidade, mas essa fase já foi ultrapassada. Penso que hoje não passa pela cabeça dos parceiros envolvidos, os parceiros mais significativos como seja a CIM, e quando digo a CIM refiro-me aos municípios, pensar envolver um projeto de formação nas escolas que não se lembrassem dos centros de formação (CFP)

Por seu turno, ao nível da CIMBAL, dos testemunhos prestados pelos nossos interlocutores, verificámos, desde logo, que o ímpeto lançado pelo IAPMEI aos territórios, no âmbito da promoção dos ecossistemas / ambientes de empreendedorismo a partir da educação das gerações mais jovens, foi, tal como no Caso da CIMVDL, a primeira janela de oportunidades que se abriu à entrada da temática da educação para o empreendedorismo na Agenda política do Alentejo e da CIMBAL.

Eu e [o IAPMEI] falámos muito sobre como criar um ambiente empreendedor no Alentejo, [...] uma vez que acreditava ser possível ao IAPMEI pegar nisso, tentando criar esse ambiente favorável, ao empreendedorismo, a nível nacional. (ADRAL, 1)

Todavia, dos testemunhos prestados, conseguimos igualmente verificar que este trabalho de sensibilização do IAPMEI não surtiu o sucesso pretendido, e a janela do financiamento pelo QREN fechou-se.

De acordo com os nossos interlocutores, este fechamento ocorreu em dois momentos distintos. O primeiro ocorreu no quadro do QREN, devido às interpretações que a Autoridade de Gestão do INALENTEJO e a CCDR-A fizeram dos Regulamentos Específicos dos FEEI, em particular do FSE – as quais se traduziram em critérios de financiamento que privilegiaram o investimento em

obra. Este facto, obrigou a ADRAL a procurar responder ao desafio do IAPMEI, pela vida dos financiamentos para a Competitividade e Inovação, mas também sem sucesso no que disse respeito à educação para o empreendedorismo.

Claro que esse outro lado tinha esta dificuldade de adaptarmos a introdução destas ações intangíveis na medida da Competitividade e Inovação. Não só tínhamos de abdicar daquilo que tínhamos desenhado como agora tínhamos de compor o “ramalhete” para aquilo ser elegível naquela medida (ADRAL, 1)

O segundo momento ocorreu no quadro do Portugal 2020, no âmbito do qual foi contratualizado um Pacto de Investimento, enquadrado no plano de desenvolvimento territorial da CIMBAL para o Baixo Alentejo, que apesar de, entre as várias medidas, ter contemplado a educação para o empreendedorismo, esta não se tornou, no entanto, uma política intermunicipal.

Posso dizer-lhe que se for ler o pacto, é isso que lá está. Só que depois quando sai o regulamento há ali um vazio, sobre a parte que se tinha proposto para o empreendedorismo nas escolas. (ADRAL)

Segundo o entendimento dos nossos interlocutores, o PEEBA foi a única solução de política em educação para o empreendedorismo implementada no território do Baixo Alentejo à escala intermunicipal, no âmbito do qual o IP Beja, enquanto a instituição coordenadora do Projeto, promoveu a abertura de uma janela de oportunidades para colocar o tema da Educação para o Empreendedorismo na Agenda dos atores políticos municipais.

quando descemos ao concreto constatámos a necessidade de serem realizadas ações de formação na área do empreendedorismo, apoio aos empreendedores, educação empreendedora nas escolas, portanto foi um processo de evolução do grupo de trabalho que se tinha criado na base do Protocolo. (IES)

Subsequentemente, no quadro de investimento do Portugal 2020, o IP Beja tentou enquadrar o PEEBA nos Planos Integradores e Inovadores de Combate ao Insucesso Escolar, para financiar a continuidade deste Projeto.

seria possível trazer as Câmaras Municipais, o Politécnico de Beja e todos os outros interlocutores para este projeto das Escolas, mas era importante sensibilizar todos para a existência de fundos comunitários que suportariam uma parte significativa desse projeto. Dessa forma foi possível ter sido estabelecido um pacto, digamos assim, de que no primeiro ano vamos avançar nós, numa ótica de pro bono total [...] Portanto sempre nessa perspetiva ou seja de a médio prazo, quando existisse as medidas do novo quadro comunitário, no âmbito do POCH, que nós já sabíamos de cor que seria a medida 10.1. que se encontrava associada à promoção do sucesso escolar. (IES)

No entanto, percebemos que, ao contrário do que tinha acontecido com o QREN, nesta linha de financiamento, o fechamento decorreu por diferentes razões, tais como os atrasos na abertura dos avisos de candidatura, o modelo de contratualização adotado pela CIMBAL e Municípios associados e a autonomia dada aos Municípios para identificar as ações estruturantes do Plano.

O problema é que os editais do POCH só surgiram passados dois anos e qualquer coisa, ou mais concretamente em dezembro do ano passado. [...]. Acabámos por constatar que ao nível da CIMBAL, foi decidido não apresentar a candidatura ao POCH que permitisse financiar o Programa das Escolas Empreendedoras. [...] Não nos podemos sobrepor à CIMBAL e aos presidentes de Câmara e tudo

mais. [...] Não houve o acordo, em termos de CIMBAL, para congregarem uma candidatura única e então soubemos que avançarão iniciativas individualizadas por Município. [...] Fomos contactados pela Câmara de Beja para trabalhar com eles [mas] este não é de todo o modelo pretendido, não é de todo aquilo que nós queríamos (IES)

Por último, importa ainda registar que alguns dos nossos entrevistados das comunidades educativas da Região do Baixo Alentejo destacaram a janela de oportunidades criada pela Área de Integração para abordar o tema do empreendedorismo, embora admitindo que esta vertente não se encontra a ser explorada pelas Escolas.

Como já referi, não temos aproveitado a disciplina área de integração para abordar o tema do empreendedorismo, nomeadamente nos conteúdos mais ligados à economia, mas reconheço que há aí de facto uma oportunidade de se trabalhar esse tema de um ponto de vista mais prático e mais útil aos alunos, ao longo dos três anos em que têm essa disciplina. (AE, 2)

Mas se nós tivéssemos um espaço para uma Área de Projeto ou um estudo acompanhado, que nos permitia, com pequenos projetos, ir fazendo atividades com os miúdos, isso seria uma mais-valia importante. (AE, 4)

Os nossos interlocutores realçaram ainda o facto de a conjugação da disciplina da Área de Integração com as áreas técnicas poder ser vista como uma janela de oportunidades para permitir que os programas de educação para o empreendedorismo cheguem a um maior número de alunos.

Até dentro daquela ideia da conjugação da disciplina da área da integração e das relacionadas com as áreas técnicas. [...] E assim conseguiríamos chegar a um público mais vasto e era preciso um trabalho concertado, não é? Podemos focar na área de integração um tema que pode ser trabalhado num ponto de vista teórico, mas depois falta o resto e por isso proponho que exista a tal conjugação com as disciplinas ligadas à área técnica. (AE, 2)

Na minha opinião a disciplina da Área da Integração é uma boa oportunidade de levar mais alunos desenvolver essas competências empreendedoras que temos tentado transmitir no agrupamento com a participação nos programas da Junior Achievement e não só, como já tive oportunidade de lhe dar a conhecer. (AE,3)

5.2.4. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA DECISÃO

Na análise da etapa Decisão, observamos que o diferencial global CIMVDL – CIMBAL assume o valor de 1,48. Atentando à amplitude deste valor importa saber os seus principais drivers, ao nível das respetivas Dimensões. Assim, na Tabela 5.2.4.1, vemos que se destacam as Dimensões D3 e D4, com diferencial PM de 1,59 e 1,54. Contudo, notamos também que todas as 5 Dimensões desta Etapa apresentam disparidades muito grandes, sendo a menor de 1,11.

Tabela 5.2.4.1 – Ranking Dimensões Etapa Decisão: diferencial de PM entre CIMBAL VS CIMVDL

		PM			MM		CF		% CF		IC	
CÓD DIM	DIMENSÃO (DIM)	BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL
PM (BAL) < 0	D3 Recursos	-0,72	0,87	1,59	80%	96%	97	47	22%	22%	118	107
	D4 Interação entre decisores	-0,69	0,85	1,54	79%	81%	190	52	43%	24%	165	104
	D5 Escolha da solução	-0,56	0,80	1,36	57%	83%	108	53	24%	25%	106	106
	D2 Alternativas	-0,47	0,79	1,25	40%	86%	30	14	7%	7%	46	55
	D1 Objetivos	-0,22	0,89	1,11	44%	83%	16	47	4%	22%	35	100
D	ETAPA DECISÃO	-0,63	0,85	1,48	70%	85%	441	213	100%	100%		

Fonte: elaborado pelo autor

Observamos que contrariamente ao que se passou na etapa Agenda em todas as dimensões desta Etapa os respetivos fatores de sucesso primaram pela sua ausência no CIMBAL (com PM negativas entre -0,22 e -0,72) e por uma presença elevada no CIMVDL (com PM entre 0,79 e 0,89).

Os valores dos indicadores MM e CF indicam uma menor disparidade de resultados a nível agregado, sendo que em ambos os casos o impacto é elevado ao nível das dimensões “Recursos” e “Interação entre os Decisores”, com MM entre 79 e 96% para os dois casos. A dimensão D4 também se revelou bastante crítica (IC=165) no CIMBAL em virtude do destaque elevado (CF=43% das citações) que os entrevistados deram à interação entre os decisores e da magnitude alta observada.

A compreensão destes resultados pressupõe uma análise mais fina dos elementos de cada uma destas dimensões, isto é, das Categorias que permitisse evidenciar os drivers / influenciadores que estiveram por detrás dos mesmos.

5.2.5. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA DECISÃO

Na Tabela 5.2.5.1, podemos observar os resultados por categorias e assim percebermos as diferenças ocorridas entre os dois Casos em estudo.

Tabela 5.2.5.1 – Ranking categorias Etapa Decisão: diferencial de PM entre CIMBAL VS CIMVDL

	Cód	Categorias	PM			MM		CF		% CF		IC	
			BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL
PM (BAL) < 0	D4.4	Liderança	-0,88	0,95	1,83	94%	90%	33	39	7%	18%	202	197
	D4.3	Idiosincrasia cultural	-0,69	1,00	1,69	67%	100%	67	2	15%	1%	243	47
	D3.4	Financeiros	-0,64	1,00	1,64	71%	100%	38	9	9%	4%	188	100
	D3.1	Experiências anteriores	-0,61	0,97	1,58	67%	95%	9	19	2%	9%	89	141
	D3.2	Informação de suporte à decisão	-0,79	0,71	1,50	90%	95%	50	19	11%	9%	243	141
	D5.3	Consenso como um bom indicador de boa decisão	-0,55	0,91	1,46	60%	92%	96	37	22%	17%	276	194
	D1.3	Soluções Transversais a outros problemas	-0,50	0,93	1,43	36%	86%	11	35	2%	16%	72	183
	D5.2	Maior preocupação com mitigação problema que resultados a atingir	-0,38	1,00	1,38	25%	100%	4	1	1%	0%	36	33
	D2.2	Interligação entre avaliação das ações a realizar e objetivos a alcançar	-0,56	0,79	1,34	33%	86%	27	14	6%	7%	109	115
	D5.1	Processo de tentativa e erro	-0,69	0,53	1,22	38%	60%	8	15	2%	7%	63	100
	D4.1	Decisores com visões diferentes	-0,79	0,38	1,17	82%	25%	77	4	17%	2%	287	33
	PM (BAL) > 0	D1.1	Interligação com outros problemas	0,40	0,79	0,39	60%	75%	5	12	1%	6%	63
D4.2		Inexistência, prévia, de objetivos claros por parte dos decisores	0,35	0,50	0,15	92%	57%	13	7	3%	3%	125	67
D1.2		Prevalência de objetivos ambíguos em detrimento de específicos	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
D3.3		Pouca relevância da teoria	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
D2.1		Poucas propostas e mais ou menos familiares	0,33	0,00	-0,33	100%	0%	3	0	1%	0%	63	0
D	ETAPA DECISÃO		-0,63	0,85	1,48	70%	85%	441	213	100%	100%		

Fonte: elaborado pelo autor

Observamos o seguinte:

– Interação entre decisores – Categoria D4.4 - Liderança

Na análise da categoria **Liderança** que se encontra integrada na dimensão “Interação entre decisores”, verificámos que a mesma apresenta 1,83 como diferencial, refletindo a diferença de envolvimento por parte dos presidentes da CIMBAL e da CIMVDL na interligação entre os seus colegas de Conselho Intermunicipal, com vista à eliminação da fragmentação da informação existente ao nível de cada um deles. Contrariamente ao ocorrido no caso CIMVDL, onde o Presidente desta CIM, fruto da sua experiência anterior em processo semelhante, foi capaz de mitigar a perceção negativa que alguns dos seus colegas tinham quanto ao envolvimento da CIMVDL na área da educação o mesmo não se verificou ao nível da CIMBAL.

De facto, o conjunto das experiências anteriormente adquiridas pelo Presidente da CIMVDL em projetos intermunicipais permitiu-lhe conseguir mitigar as reações dos seus colegas, (nomeadamente ao nível da articulação com as escolas e os professores), permitindo a obtenção de um consenso nas decisões tomadas em sede de Conselho Intermunicipal.

Inúmeras reuniões de professores. Convencer professores, por exemplo, num concelho com 200 professores num anfiteatro [...] Ora esta experiência eu tive oportunidade de a viver, felizmente com resultados bastante significativos, e por isso estava em condições de saber quais as medidas e iniciativas que tinha de desenvolver se queria que o projeto das escolas empreendedoras pudesse ser uma realidade do ponto de vista operacional. Porque uma coisa é pensar e fazer a conceção do programa ou até mesmo de o tentar replicar porque estava a ser um sucesso noutra região outra bem diferente é implementá-lo e criar as condições para que tal seja possível de se verificar de preferência de forma sustentável. (CIM VDL, 3)

Por outro lado, a partir das informações partilhadas pelos nossos interlocutores, conseguimos também compreender que o processo de decisão que levou à implementação do projeto das

Escolas Empreendedoras baseou-se num compromisso político assumido desde o início pelo Secretário Executivo da CIMVDL e do seu Presidente.

Houve um compromisso político desde o início nomeadamente por mim próprio, pelo próprio presidente da CIM na altura e Conselho Intermunicipal (CIMVDL, 1).

Também ao nível dos processos que afetavam a tomada de decisão de todos os Presidentes dos Municípios, foi demonstrada a confiança destes atores políticos na pessoa do Secretário Executivo da CIMVDL e respetiva equipe técnica.

Na CIMVDL temos um Conselho multipartidário, e ninguém põe em causa o cargo e a pessoa do [Secretário Executivo] porque no dia que isso acontecer obviamente que se criam atritos e se criam confusões que não são desejáveis, de modo nenhum. [...] Considero muito importante esta confiança que se tem de depositar na pessoa do Secretário Executivo e consequentemente na equipe que o mesmo dirige e coordena (CIMVDL, 3)

Esta liderança foi, como vimos, determinada pela produção de informações técnicas para apoiar a tomada de decisão de todos os atores políticos, aumentando, por um lado, a confiança no executivo e, por outro, na própria política a decidir. Por conseguinte, o Projeto Escolas Empreendedoras foi aprovado através deste processo.

A decisão relacionada com o Programa de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região iniciou-se com a elaboração de um documento orientador, que o secretário executivo fez chegar ao Senhor Presidente do Conselho Intermunicipal, o qual depois de ter merecido a sua aceitação permitiu que o assunto avançasse para a respetiva agenda, na próxima reunião do Conselho, de forma a permitir a sua discussão e eventual deliberação (CIMVDL, 1)

Neste “Caso”, percebemos características individuais da liderança, mais relacionadas com a mediação entre os interesses estratégicos dos atores políticos e os das comunidades educativas. Como partilhou um interlocutor, a administração executiva da CIMVDL, também, foi chamada a resolver problemas do foro da implementação, para assegurar a força da decisão da CIMVDL.

Eu próprio já me envolvi e empenhei pessoalmente neste tipo de contatos, senão não sei se teríamos conseguido que houvesse alguns grupos de alunos a participar nalgumas escolas. Porque basta faltar um ou outro professor dos habituais e a representatividade do município fica em risco (CIMVDL, 3)

Por outro lado, na CIMVDL, a liderança, em particular no Projeto Escolas Empreendedoras, também foi determinada pela noção que os líderes tinham dos desafios do território, garantida pelo trabalho colaborativo e reflexivo entre equipas técnicas e representantes dos atores políticos.

Tínhamos uma equipa na CIMVDL, que refletia sobre as questões do território e sobre questões diversas da nossa sociedade, na qual eu próprio estava incluído, o Secretário Executivo, o Dr. Zé Carlos e mais um Presidente de Câmara. Queríamos discutir estas questões, tendo em conta as realidades que estávamos a viver. [...] Vou-lhe dizer uma coisa que não lhe devia dizer, mas vou-lhe dizer... Isto depende muito da liderança! (CIMVDL, 2)

De acordo com os nossos interlocutores, a capacidade de liderança da CIMVDL esteve, ainda, estruturada pela argumentação da sua administração executiva e pelo poder que as

informações e as experiências que esta apresentava tinha sobre os representantes dos Municípios associados.

Primeiro é preciso pensar no que é que vamos apresentar [...]. Depois é preciso liderança e capacidade para o apresentar e acreditar que as pessoas que o estão a apresentar têm a capacidade e a liderança para o fazer. E isso é aceite. E essa, para mim, é a chave fundamental. [...] O Secretário Executivo da CIM Viseu Dão Lafões tem um papel muito importante e muito decisivo, porque é uma pessoa que pensa muito bem as coisas, tem informação, muitos contatos, capacidade de argumentação (CIMVDL, 2)

Por seu turno, no que se refere à CIMBAL, a partir das entrevistas realizadas, conseguimos compreender a ausência de uma liderança intermunicipal sustentada numa estratégia transversal para todos os Municípios que agregasse visões comuns para suportar políticas intermunicipais concretas.

Se calhar não houve foi a tal estratégia transversal para todos os Municípios. [...] Se calhar faltava aqui depois um outro patamar relacionado com identificação de uma estratégia comum e transversal que conseguisse de alguma forma integrar todos estes planos e não pura e simplesmente acolhe-los individualmente como estão...Independentemente dos resultados que depois se venham a alcançar eu acho que devia existir um mínimo de coordenação entre isto tudo para depois assegurar o resultado pretendido e se calhar estaremos cá, espero eu, para avaliar esses resultados (CCDR-A).

No entendimento do papel do Presidente do Conselho Intermunicipal da CIMBAL (neste caso também presidente da Câmara de Beja), em todo este processo importa tomar como referencia a CIMBAL e as características dos 13 municípios que a constituem. De facto, a situação de cada município apresenta particularidades bem distintas, mas grosso modo, existe a situação de Beja e existe a situação dos outros municípios o que acaba por influenciar o modelo de governança da CIMBAL, nomeadamente o estilo de liderança a adotar pelo seu respetivo presidente.

Quando nasce o grupo de trabalho que acaba por vir a implementar o projeto-piloto do empreendedorismo nas escolas, coordenado pelo IPB, a posição do Município de Beja enquanto entidade que assumia a presidência da CIMBAL acaba por estar associada à intervenção do Município de Beja, desde os anos 90. Ou seja, por um lado, não queria ultrapassar as entidades locais no que se refere à dinamização de determinado tipo de processos e, ao mesmo tempo, prefere aproveitar estas parcerias para dinamizar também, através e com essas entidades, processos locais de desenvolvimento (observando os princípios: da proporcionalidade, em relação à justa expressão das intervenções do Município; da participação, com a constituição de parcerias ativas institucionalizadas; da subsidiariedade, através da compatibilização de atribuições entre o Município e entidades da sociedade civil). A questão que se coloca aqui é a seguinte: nós temos sempre a preocupação de dosear o nosso protagonismo para não criar excessivas dependências e emergir os protagonismos certos (Autarca 3)

Por outro lado, foi também destacado pelos nossos interlocutores a falta de sensibilidade dos atores políticos para assumirem a flexibilidade necessária à operacionalização dos fundos do FEEI, em particular o FSE, e também a falta de uma estrutura de técnicos mais robusta e mais capacitada.

Outra coisa é ter um aviso que abre esta possibilidade e, sobretudo, ter abertura da Autoridade de Gestão para aprovar projetos destes. E isto faz toda a diferença. Teria de haver sensibilidade da CIM e da Autoridade de Gestão para assumirem esta flexibilidade (Consultor)

Nós temos entidades com corpos técnicos muito pequeninos, onde é difícil gerar massa crítica e por isso fazia todo o sentido a existência deste programa de âmbito Regional (ADRAL, 2)

Ao nível dos Municípios, verificámos que os decisores conciliaram os orçamentos municipais com os investimentos dos fundos comunitários destinados aos territórios intermunicipais. Desta forma, o Plano e o Pacto de Desenvolvimento Territorial, apesar de serem projetados à escala intermunicipal, operacionalizaram-se através de políticas municipais implementadas num território comum.

É sabido que os Municípios rapidamente internalizaram a ideia de que os Fundos Estruturais representavam uma oportunidade de complementar o orçamento municipal e, sobretudo, a ação das transferências de recursos do Orçamento de Estado para o nível local. Não seria competência do Secretário Executivo orientar ações para o reforço da competitividade regional, com intervenção em domínios relacionados com o desenvolvimento económico regional e com a promoção das regiões? (ADRAL, 1)

De acordo com os nossos interlocutores, na tomada de decisão entre projetos municipais e intermunicipais, os decisores tiveram mais em conta o plano eleitoral e as políticas que gerassem menos margem de insucesso e também de risco ao nível da sua implementação.

Isto para um autarca que vai a sufrágio de 4 em 4 anos é uma questão muito importante, porque ele não quer um projeto que tenha problemas e, sobretudo, que possa gerar conflitualidade e cuja margem de insucesso é bastante elevada. Naturalmente que o discurso é positivo, as pessoas têm esse discurso positivo porque, de facto, o tema da educação para o empreendedorismo é oportuno, está na ordem do dia, é consensual, mas é um projeto cuja implementação tem riscos (Autarca, 1)

Relativamente ao PEEBA, verificámos que os decisores municipais não procuraram aumentar o poder de liderança com know-how específico, sobre quais as metodologias de educação para o empreendedorismo em curso no território nacional e internacional, com capacidade para serem implementadas à escala intermunicipal.

Vinquei sempre a importância do projeto, mas nunca fui convidada a discutir de forma mais específica os detalhes do projeto. (IES)

Para os nossos interlocutores, a liderança do IP Beja, que permitiu reunir consensos entre os decisores políticos, foi condicionada pela perda de liderança da CIMBAL, em relação à seleção dos projetos estruturantes do PIICIE do Baixo Alentejo. Nesta conjuntura, a CIMBAL ficou inviabilizada de liderar um projeto de educação para o empreendedorismo intermunicipal – como era um dos pressupostos de implementação do PEEBA.

A concertação de um projeto único partilhado é muito difícil. Eu alimentei essa esperança e a CIMBAL disse-me é bom que a EDIA sejam também interlocutores pois eles sempre acharam que isto tinha pernas para andar. [...] Só que houve duas traições neste processo, ou seja, a questão do timing e a questão do próprio Edital nos tirar do player fundamental [CIMBAL] na promoção da candidatura, percebe? (IES)

Ainda inserida nesta dimensão da “Interação entre os decisores” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Idiossincrasia Cultural** a qual registou 1,69 como diferencial, refletindo a presença de uma forte idiossincrasia cultural ao nível dos decisores do Caso CIMBAL, constituindo um bloqueio significativo ao sucesso na Etapa.

Ao nível da CIMVDL, os nossos interlocutores referiram a importância de existir por parte dos atores políticos uma visão comum sobre a coesão territorial e as ações a fazer para atrair e fixar pessoas e empresas, nomeadamente a criação de infraestruturas de suporte à fixação de empresas na região.

Para que estes resultados se verifiquem tem de haver sempre numa perspetiva territorial. Não há favorecimento do mais forte ou do mais fraco, há uma verdadeira coesão do território com o envolvimento de todos, desde o mais desenvolvido ao menos desenvolvido, pois fazemos parte todos do mesmo território e o que é bom para um tem de ser bom para todos (CIMVDL, 3)

Por outro lado, no processo da tomada de decisão, a adoção de um modelo de representatividade eleitoral equitativo foi relevante para que a administração executiva da CIMVDL conseguisse desenvolver políticas concretas, tais como o Projeto Escolas Empreendedoras, com autonomia e com prestação de contas operacionais e de metas cumpridas – em alinhamento com as regras das políticas de financiamento, como o QREN e o Portugal 2020, em detrimento das idiossincrasias culturais e ideológicas.

Hoje, estamos com um programa cultural em rede na nossa Comunidade, mas atendendo às regras dos regulamentos em vigor em termos dos financiamentos, até vai baixar uma certa percentagem. Ora neste enquadramento chegámos à conclusão, numa aritmética rápida que, com um esforço municipal, eu prefiro optar por fazer parte desse programa cultural em rede, com os restantes 13 municípios, que me vai permitir dinamizar não só a cultura, mas os territórios dos quais fazemos parte (CIMVDL, 3)

Também ao nível da CIMBAL, de acordo com as informações prestadas, identificámos uma posição defensora das políticas intermunicipais e supramunicipais por parte dos decisores da CIMBAL.

Sou defensor do Intermunicipalismo abruptamente, mas não se perde muito com as candidaturas apresentadas de forma individual. [...] Eu sou um defensor da supramunicipalidade e quando nós começamos a elaborar a nossa estratégia para o território a convicção era de que o dinheiro da CIMBAL seria para todos os Municípios o que não se veio a verificar. (CIMBAL)

Todavia, e apesar desta posição favorável, constatámos, a partir dos testemunhos prestados pelos nossos interlocutores, alguns fatores que afetaram uma tomada de decisão mais expressiva à escala intermunicipal, como a resistência cultural que existe no território em relação à iniciativa empreendedora e, também, empresarial.

Em termos de empreendedorismo, não temos tradição de empreendedorismo não temos cultura empresarial [...]. Não há tradição de iniciativa empresarial nem de reconhecimento de sucesso empresarial do amigo ou do colega, as coisas são muito complicadas [...]. Um empresário é um tipo

dos outros, é o tipo do capital, [...] esta mentalidade esteve ali dominante durante muito tempo relativamente a tudo o que é apoio ao empreendedorismo (Consultor)

Outro fator indicado pelos nossos interlocutores esteve relacionado com o impacto da ideologia partidária na governação das instituições de política. Por conseguinte, a predominância de uma ideologia de esquerda no Alentejo afetou a relação entre instituições de política local (municipal e intermunicipal) e nacional.

Esta situação é clara e publicamente assumida pelos municípios do Partido Comunista, que defendem uma postura de clara separação de águas entre competências da Administração Central e da Administração Local, embora a prática por vezes mostre situações em que as circunstâncias locais se sobrepõem a essa postura; no caso do Partido Socialista, essa postura é mais difusa, menos homogénea (Consultor)

Segundo um dos nossos interlocutores da ADRAL, o conjunto dos decisores políticos, à escala Municipal e Intermunicipal, entendiam estar desprovidos de responsabilidades e legitimidade para intervir na área da educação pública, mas também, na área da promoção de um ecossistema empreendedor de base local.

Não nos podemos esquecer que há sempre esta questão ao nível político, de que os municípios não vêm com muitos bons olhos, assumir as áreas da educação. Até a própria oportunidade de poderem dizer que nós andamos a dar dinheiro para criar empresas, digamos assim, que lhes poderia ser favorável, até mesmo neste sentido foi alvo de discussão, porque não é uma área em que os municípios estejam dispostos a entrar (ADRAL, 2)

Outro fator que afetou uma tomada de decisão mais expressiva à escala intermunicipal, teve que ver, segundo os nossos entrevistados, com a dificuldade em estabelecer acordos e estratégias intermunicipal e supramunicipais, no território da CIMBAL.

No caso da CIMBAL, ainda não há confiança plena na organização supramunicipal para gerir projetos comuns. [...] É preciso construir maior disponibilidade para se cooperar voluntariamente em projetos que deixam de estar na esfera restrita de cada município e passam a estar numa comunidade intermunicipal. [...] Isto é uma idiossincrasia. E o facto de não se conseguir trabalhar à escala supramunicipal limita a ação a cada um dos municípios (Consultor)

Este fator esteve relacionado com a cultura política dos decisores políticos, mais assente na autonomia de cada comunidade. Para os nossos interlocutores, esta idiossincrasia tornou-se responsável por uma certa intransigência dos decisores, em abdicar dos investimentos locais assumidos.

A dinâmica é municipal, ponto final parágrafo. Temos de ter essa consciência, nós alentejanos somos diferentes. Nós temos uma cultura diferente. Nós somos mais autónomos no pensamento. Há aqui um substrato cultural que por vezes é difícil de perceber. Nós somos muito menos bairristas, mas temos uma identidade muito forte que não se traduz neste sentimento bairrista, na minha perspetiva. É mais nobre porque é uma identidade muito forte que leva as pessoas a compromissos locais e a serem intransigentes na defesa desses compromissos locais (Autarca, 3)

Por outro lado, verificámos como a assistência financeira da TROIKA e da lei das “finanças locais” implicaram uma tomada de decisão sobre os principais investimentos a realizar em cada Município, privilegiando as políticas em obra, pela maior garantia de satisfação do eleitorado.

Sobretudo no Portugal 2020, houve uma quebra drástica de verbas, nomeadamente para obra, com o argumento de que já se fez muito, mas não é por as obras estarem feitas que não há aqui um ciclo de vida e agora é preciso fazer reinvestimento. Na estrutura de custos de um município, uma grande parte é para pagar recursos humanos e depois sobra um bocadinho para fazer obra. A obra tem de ser feita porque não deixa de haver buracos nas estradas, não deixa de haver necessidade de investimento (Consultor)

Assim, de acordo com os nossos interlocutores, o impacto da “política da obra” na satisfação do eleitorado pesou mais na tomada de decisão, do que a implementação de uma política imaterial, cujos resultados seriam alcançados a longo prazo.

Os investimentos que qualquer município tem de realizar em prol da sua população sob pena de os eleitores olharem e dizerem: este homem esteve aqui 4 anos e ainda não fez nada. [...] Se calhar fazia muito mais sentido você investir nos miúdos, tinha mais resultados a longo prazo [...]. É importante reafirmar a propósito que os autarcas têm legitimidade política e têm com eles a defesa do seu território (Autarca, 1)

Por último, foi ainda realçado por um dos nossos interlocutores que se o Presidente da CIMBAL, enquanto representante dos municípios, estivesse sensibilizado para a importância de se desenvolverem os programas de educação para o empreendedorismo no Baixo Alentejo poderia ter tido alguma influência no processo de decisão no seio dos POR lançados durante o primeiro quadro comunitário de apoio (INALENTEJO).

Neste caso aqui do QREN, no INALENTEJO, o representante dos municípios na altura, havendo essas solicitações de baixo, dos municípios, conseguia influenciar aqui alguns componentes, sem dúvida. Mesmo indo contra aquilo que dizia o presidente da CCDR e da Autoridade de Gestão na altura, mas conseguia influenciar. (Consultor)

- Recursos - Categoria D3.4 – Recursos Financeiros

Na dimensão “Recursos” e, dentro desta, na categoria dos Recursos **Financeiros**, observamos um diferencial de 1,64 entre os casos em estudo refletindo a ausência, no Caso CIMBAL, dos fatores de sucesso inerentes aos recursos financeiros na fase de Decisão.

No que se refere à CIMVDL, a partir dos testemunhos dos nossos entrevistados, conseguimos compreender que os recursos financeiros que, no início, permitiram a decisão favorável à implementação do Projeto Escolas Empreendedoras Viseu Dão Lafões foram os fundos comunitários do QREN.

Como sabe isto tendo sido apoiado por fundos comunitários nomeadamente no âmbito do anterior Quadro Comunitário (QREN) que no início funcionaram como uma verdadeira janela de oportunidade.” (CIMVDL, 1)

“Permitiu ter uma boa oportunidade de criarmos na nossa região uma rede de escolas empreendedoras em que municípios têm na componente nacional um esforço municipal pequeno – 15%, que depois é complementado por uma taxa de participação de 85%. (Autarca)

Também segundo os nossos interlocutores, quando os fundos comunitários do QREN chegaram ao fim, os recursos financeiros necessários para dar continuidade ao Projeto Escolas

Empreendedoras na Região de Viseu Dão Lafões foram assegurados pelos próprios orçamentos dos Municípios da Região.

quando chegou ao seu termo (quadro comunitário do QREN) eu próprio assumi, publicamente, que este programa de empreendedorismo nas escolas devia continuar no âmbito da CIMVDL, independentemente dos fundos comunitários e se a CIMVDL não avançasse, Viseu avançaria a custas do município. (Autarca)

Relativamente à CIMBAL, quando analisamos a categoria dos recursos financeiros, conseguimos compreender, através do relatado do nosso entrevistado da CIMBAL, que a CCDR-A optou por disponibilizar fundos diretamente às empresas que se instalassem nos viveiros que tinham sido criados na Região do Baixo Alentejo, retirando a valência do reforço da rede de gabinetes de desenvolvimento económico que, no caso da educação para o empreendedorismo, faz a ponte com as escolas.

Mas o que aconteceu é que a linha de orientação da CCDR passou por disponibilizar dinheiro diretamente às empresas para que estas se pudessem instalar nos viveiros que tinham sido criados. Só que ao darmos dinheiro às empresas retirou-nos a valência do reforço da rede de gabinetes de desenvolvimento económico que era a nossa componente. E no caso do empreendedorismo nas escolas a pessoa que está na rede de gabinetes de desenvolvimento económico, que vem da Câmara Municipal faz a ponte com as escolas e depois há-de fazer também a ponte com o viveiro das empresas... (CIMBAL)

Neste contexto, conseguimos compreender o que levou à tomada de uma decisão favorável à implementação do PEEBA. Na opinião dos nossos interlocutores, foi o modelo de governação deste Projeto que se estruturava na parceria entre diferentes *players*, com recursos próprios para implementar o Projeto.

Não temos verbas. Toda a gente sabe que para mudarmos as coisas temos de ter algum suporte financeiro, mas decidimos avançar com o apoio de todos os parceiros. [...] E foi o Território todo, não é brincadeira...Todo o Baixo Alentejo. E penso que isto é sintomático de que se podem fazer coisas. E que há interesse. O empreendedorismo não pode ser jogado pela janela. (CIMBAL)

Foi também evidenciada pelos nossos interlocutores a expectativa por parte dos atores políticos na mobilização dos Quadros Comunitários de Apoio, o que não veio a acontecer, levando à incapacidade de financiar, através do Portugal 2020, a continuação do PEEBA.

Sempre estivemos à espera que a CCDR abrisse um aviso de concurso que contemplasse o empreendedorismo nas escolas. Acabou por não abrir nada, está a perceber? [...] Falei com a Professora Sandra, do IPBEJA, há algum tempo sobre isso. A CCDR andou-nos a iludir “vai abrir” e “vai abrir” até hoje não abriu. (CIMBAL)

Acresce que, de acordo com os nossos interlocutores, as novas regras de contratação pública e a crise dos orçamentos municipais levaram à redução da capacidade de os Municípios fazerem novos investimentos, para os quais não estivesse garantido o respetivo financiamento.

Agora se você me disser assim: “mas se calhar fazia muito mais sentido você investir nos miúdos, tinha mais resultados a longo prazo do que recuperar uma casa do escritor”, tem razão, não me pode é pôr isto tudo nos mesmos termos e querer que eu tenha de escolher isto ou aquilo. (Autarca, 1)

Com efeito, nas decisões sobre os orçamentos municipais, mesmo quando cofinanciados pelos Quadros Comunitários de Apoio, as decisões privilegiaram investimentos em ações materiais que complementassem a gestão corrente dos Municípios – em parte, pelos impactos diretos na vida do principal eleitorado.

[Os investimentos] constam do Pacto contratualizado, nomeadamente no respetivo Plano de Investimento, uns facultativos, outros obrigatórios. O empreendedorismo aparece como facultativo, não aparece como obrigatório. Os municípios olhando para o património, para as escolas, para os equipamentos sociais, para dar um exemplo, olhando para a eficiência energética tiveram de fazer opções (Autarca, 1)

Também dentro desta dimensão dos “Recursos” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria das **Experiências Anteriores** a qual registou 1,58 como diferencial, em resultado da total ausência de experiências anteriores em programas intermunicipais no caso CIMBAL.

Por conseguinte, das entrevistas realizadas, verificámos que na CIMVDL a experiência adquirida noutros projetos de âmbito intermunicipal permitiu-lhe desenvolver um modelo de governança baseado em metodologias de trabalho colaborativo.

Ora esta experiência permite-me afirmar que o sucesso de muitos projetos tem a ver com o modelo de governança, e forma como é que se coloca no terreno os projetos ao nível do modelo governança. Para o efeito acho que é importante que a palavra parceria seja compreendida por todos.[...] O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto. Assim logo que esta questão foi aprovada no Concelho Intermunicipal, o momento a seguir foi haver aqui uma reunião na Comunidade Intermunicipal com todos os vereadores municipais com o pelouro da educação. (CIMVDL, 1)

As informações prestadas permitiram, igualmente, compreender como a experiência individual dos atores políticos da CIMVDL se tornou relevante no contexto de decisão sobre uma política nova como o Projeto Escolas Empreendedoras.

Ora esta experiência eu tive oportunidade de a viver, felizmente com resultados bastante significativos, e por isso estava em condições de saber quais as medidas e iniciativas que tinha de desenvolver se queria que o projeto das escolas empreendedoras pudesse ser uma realidade do ponto de vista operacional. Porque uma coisa é pensar e fazer a conceção do programa ou até mesmo de o tentar replicar porque estava a ser um sucesso noutra região outra bem diferente é implementá-lo e criar as condições para que tal seja possível de se verificar de preferência de forma sustentável. (CIMVDL, 3)

Por outro lado, como partilharam os nossos interlocutores, as várias experiências acumuladas também permitiram mais conhecimentos / informações sobre os processos de políticas, tais como financiamentos comunitários. Estas experiências e informações foram, ainda, cruciais para aproximar a CIM dos seus diferentes stakeholders, contribuindo para reforçar a sua fonte de informações e de experiências, bem como o impacto e a exequibilidade dos seus projetos e políticas.

A nossa CIM e obviamente os seus responsáveis têm contratualizado fundos de relevante valor para a Região com os responsáveis da CCDR Centro e isso tem permitido uma experiência acumulada que

acaba por nos dar vantagens quando analisamos as oportunidades que podemos concretizar com o apoio destes fundos comunitários. O Fundo Social Europeu possui fundos virados para estas temáticas digamos da inovação, capital humano, formação, escola e educação, o que aliado à experiência que obtivemos, nos últimos anos, e que nos levou a criar e dinamizar uma rede de parceiros na região que agora foi possível de alargar a mesma a outros stakeholders da Região, o que tornou o nosso envolvimento mais “fácil” nesta área da promoção para o sucesso escolar (CIMVDL, 3)

Por outro lado, para os nossos interlocutores, a possibilidade de mobilizar a experiência dos atores políticos de uma instituição de política como a CIMVDL, também dependeu das novas competências e atribuições na esfera política, conseguidas no processo de descentralização das funções do Estado central, permitindo que as CIM, em particular a CIMVDL, encontrasse as oportunidades para promover projetos de escala intermunicipal, em diferentes domínios e com orçamentos muito avultados.

Vem muito naquela questão que eu estava a falar que hoje em dia os municípios possuem um grau de atuação completamente diferente do que era há uns anos atrás. [...] Nós dinamizamos aqui muitos projetos de âmbito Intermunicipal, desde administração administrativa, uma rede urbana de competitividade e inovação, o centro de competências de gestão de vias [...]; acabámos de apresentar uma candidatura há 15 dias atrás de 5 milhões de euros [...]; antes do projeto do empreendedorismo, tivemos um grande projeto intermunicipal que passou pela qualificação e capacitação dos técnicos de municípios [...] que atingiu valores de 5 milhões de euros, e que era mais complexo porque tinha a ver com tecnologia, formação e qualificação (CIMVDL, 1)

Por seu turno, no que se refere à CIMBAL, não foram referidas pelos nossos interlocutores quaisquer experiências anteriores em programas intermunicipais, tendo sido apenas dado ênfase a algumas iniciativas empreendedoras que ia havendo no território.

Era necessário criar serviços que tivesse essa perceção e que acompanhasse os investidores e as iniciativas empreendedoras que ia havendo no território. (Técnico)

Segundo os nossos interlocutores, essas iniciativas, ao levaram a sentir a necessidade de se criarem serviços de apoio aos empresários, vieram a dar lugar à criação da Rede “Alentejo Empreende” e aos Gabinetes de Apoio ao Empreendedorismo, na Região do Baixo Alentejo.

A relação de proximidade que tínhamos com os municípios permitiu que tivéssemos criado, desde logo, um programa que permitiu o lançamento de um Projeto à escala regional, criação dos Gabinetes de Apoio ao Desenvolvimento Económico – GADE’s, que atuou nesta componente da melhoria do ambiente empresarial. O Alentejo Empreende ancorou-se nessa experiência, criando um movimento que permitiu que se reforçasse não só a componente de apoio ao investimento, mas também esta componente das escolas e da cultura empreendedora na Região (Técnico)

Por último, e ainda dentro desta dimensão dos “Recursos” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria da **Informação de Suporte à Decisão**, a qual apresenta 1,50 como diferencial – em virtude de, no caso CIMBAL, não ter sido dado relevo à documentação de suporte à decisão (orçamentos, etc.), com isso dificultando uma tomada de decisão favorável à implementação.

Assim, ao nível da CIMVDL, das informações prestadas pelos nossos interlocutores, conseguimos compreender que a troca de informações que esta instituição de política estabeleceu com a

CCDR-C e o IAPMEI, tornou-se o ponto de partida para que a CIMVDL assumisse um papel pioneiro na educação para o empreendedorismo na Região Centro.

[Esse desafio foi lançado pela CCDR Centro e pelo IAPMEI?] Sim. Portanto, surge aí! Estas entidades contataram outras CIM, mas nós abraçamos logo isso na semana seguinte ao convite que nos foi feito. Conversamos aqui internamente e agarramos a ideia, houve uma candidatura a fundos comunitários, fizemos o diagnóstico, definimos um plano de ação (CIMVDL, 1)

Por outro lado, foi dado enfoque ao trabalho de produção e/ou resumo de informações de natureza técnica, através da elaboração de documentos e de vídeos promocionais e de divulgação. Nesta situação, os nossos interlocutores referiram-se aos documentos preparados pelo Secretário Executivo da CIMVDL para o conjunto dos atores políticos.

Com essas informações houve depois o agendamento de novo deste assunto numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região de Viseu pois era importante que os presidentes dos municípios ficassem confortáveis quanto à efetiva exequibilidade do programa quer também sobre os valores envolvidos (CIMVDL, 1)

Verificámos, ainda, que estes documentos também resultaram da relação mais próxima com outros atores políticos, em particular as instituições nacionais a que já nos referimos (CCDR-C e IAPMEI), e com os pares que, à época, tinham provas dadas e, portanto, as experiências que importavam importar como boas práticas.

Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal, tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações, nomeadamente junto do Dr. Carlos Carreiras e do Dr. Francisco Banha (CIMVDL, 1)

Esta situação tornou-se importante para, no contexto do processo de tomada de decisão sobre o Programa das Escolas Empreendedoras, o conjunto dos atores políticos tivessem acesso a informações precisas sobre, por um lado, casos de sucesso / boas práticas e, por outro, as metodologias e os custos da sua implementação.

Apresentou o programa das escolas empreendedoras de Cascais e as metodologias que o suportavam, como sendo boas práticas, e depois preparou toda a documentação, por exemplo orçamentos e modelo de implementação, que permitiu a decisão favorável no seio do Conselho Intermunicipal com a qual depois foi possível apresentar a nossa candidatura nos termos do POR Centro. Mas depois a articulação comigo e a coordenação que o mesmo fez na interligação operacional com todos os atores envolvidos também foi importante para que as diversas etapas do programa acabassem por atingir os resultados que tínhamos planeado (CIMVDL, 2)

Também no âmbito do Portugal 2020, de acordo com os nossos entrevistados, as informações que sustentaram o Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar foram produzidas com instrumentos racionais e envolvendo várias equipas técnicas – confirmando a importância do modelo de governação da CIMVDL baseado no trabalho colaborativo.

Para além disso os municípios e as suas equipas técnicas também foram auscultados para fazerem fichas de projeto para a construção deste plano de promoção para o sucesso escolar. E foram-no de

acordo com as nossas prioridades, através da realização de reuniões sectoriais nos quais emitiam a sua opinião, que davam origem às fichas de projeto, sobre as ações que consideravam importantes quer fosse, um laboratório de ideias, as questões das línguas para todos, o desenvolvimento das expressões, o teatro, e tantas outras. Este modelo que seguimos contou com o envolvimento de todos, particularmente com os representantes das diversas escolas que tinham aí uma grande influência, e é essa a recomendação que acabaria sempre por propor partindo do princípio que só assim conseguiríamos ter um consenso que permitisse chegar a um consenso em que todos se revissem, como aliás aconteceu com a assinatura do nosso protocolo (CIMVDL, 3)

Por seu turno, ao nível da CIMBAL, verificámos, desde logo, pouca flexibilidade das Autoridades de Gestão e suas parceiras (CCDR-A e CIM) na elaboração de Avisos de Candidaturas.

Ter abertura da Autoridade de Gestão para aprovar projetos destes. E isto faz toda a diferença. Teria de haver sensibilidade da CIM e da Autoridade de Gestão para assumirem esta flexibilidade (Consultor).

Para esta situação, as informações prestadas apontam fatores que determinam a falta de uma “cultura empresarial” na gestão pública dos Quadros Comunitários de Apoio e a tática defensiva que levou a iniciar a elaboração do projeto, aquando a abertura de concursos, para ter uma informação mais precisa.

[A] falta de cultura empresarial prejudica bastante a elaboração das candidaturas aos avisos de concursos pois torna-se necessário apurar custos, afetar os mesmos e contabilizá-los (Consultor)

Nunca se chegou a avançar para a parte do orçamento em concreto, porque estava-se à espera das indicações específicas do edital para saber o que poderia ser cofinanciado. Aliás essa parte do orçamento sempre foi algo que se assumiu que só iria ser definida com detalhe já com base no suposto edital, na medida em que só aí seria possível clarificar as verbas e estabilizar a negociação que necessariamente teria que ser feita dado ser uma parceria com tantos parceiros (IES)

Esta abordagem à gestão de projetos levou, também, a que os atores políticos não fossem suficientemente informados sobre aspetos relevantes para a decisão política, tais como os custos diretos da implementação à escala intermunicipal.

“Tal como falou com o meu colega (Autarca 1), na altura em que essa decisão foi tomada, tivemos pouca informação relacionada com a implementação do Programa das Escolas empreendedoras no território, e com a falta de um orçamento correspondente ao qual não tivemos acesso. De facto, nunca chegámos a ter esses valores concretos do que poderia ser” (Autarca, 2)

Quando questionados sobre os preços praticados na implementação de projetos de educação para o empreendedorismo à escala intermunicipal, os atores políticos foram unânimes em relação a uma decisão favorável sobre a implementação de uma política semelhante no seu território.

“[Se, por exemplo, fosse 50.000€ ele teria votado logo a favor, até porque 85% era suportado pelo quadro comunitário [e] a dividir por todos os Municípios era uma verba residual. Ou seja, se tivesse sido apresentado um plano nomeadamente do ponto de vista orçamental e tendo em conta os

objetivos que se pretendiam era de fazer?] Sim, sem dúvida. Se estamos a falar até 100.000€, era relativamente simples qualquer um município participar” (Autarca, 2)

“[Partindo do princípio que pudesse existir uma situação em que as candidaturas apresentadas permitiriam libertar 50.000 euros, dos 2 milhões de euros que estavam contratualizados, e que paralelamente a isso fosse apresentado no seio do Conselho Intermunicipal uma proposta, para dar continuidade ao Programa de Empreendedorismo do Baixo Alentejo, que tivesse um orçamento de 50.000 euros, acha que a mesma teria recetividade por parte do Conselho em termos de aprovação?] Sim. Da minha parte teria uma vez que estaríamos a falar de um esforço financeiro de 7.500 euros para os 13 municípios dado que os restantes 42.500 euros seriam obtidos pela comparticipação comunitária.” (Autarca,1)

– Escolha da Solução – Categoria D5.3 - Consenso como um bom indicador de boa decisão

Ao nível da dimensão “Escolha da Solução”, os resultados das entrevistas atribuíram maior enfoque à categoria do **Consenso com um bom indicador de boa decisão**, a qual registou 1,45 como diferencial, o que denota que na CIMVDL os decisores obtiveram consenso sobre a implementação do Programa Escolas Empreendedoras, enquanto que na CIMBAL tal consenso não se verificou.

Por conseguinte, no Caso CIMVDL, de acordo com os nossos interlocutores da CCDD-C, foi-nos possível compreender que, ao nível desta Instituição de política, a base do consenso decorre do seu *modus operandi* que passa por compreender os interesses que os atores políticos locais têm nas propostas que existem para o território.

Quando me chega uma proposta [...], mesmo antes de ler, solicito à minha secretária que envie para todos os dirigentes [...] e que me deem uma resposta até ao dia tal. E, portanto, eles reagem. Eles reagem face ao quê? Ao conhecimento que possuem da Região, sobretudo. [...] A reação tem sempre duas componentes: se faz sentido na nossa Região e nas nossas sub-regiões, se há que ter em atenção certas realidades [...] depois a possibilidade de existir, ou não, financiamento e em que medidas (CCDD-C)

Por outro lado, no plano intermunicipal, de acordo com os nossos interlocutores, o processo de decisão baseado no consenso entre os atores políticos passou, num primeiro momento, pela elaboração de um dossiê técnico apresentado pelo Secretário Executivo da CIMVDL ao seu Presidente, que funcionou com uma sugestão / recomendação ainda sem um compromisso de nenhuma das partes. Nesta fase, a tomada de decisão ainda estava ao nível do Presidente da CIMVDL, que, em face dos argumentos expostos, levou à deliberação do Conselho Intermunicipal.

Elaborei um documento que apresentei, ao Presidente da CIM, e na base do qual sugeria/recomendava a implementação de Programa de educação para o empreendedorismo, no âmbito da promoção de empreendedorismo na Região. Depois o Presidente aceitou e propôs o seu agendamento em termos do Conselho Intermunicipal para a respetiva aprovação (CIMVDL, 1)

Verificámos, ainda, que a tomada de decisão, que garantia que a solução passasse à etapa da implementação, foi ainda sustentada por outro dossiê técnico com informações mais precisas sobre as metodologias de implementação e a identificação das boas práticas que já existiam em Portugal.

Depois de ter sensibilizado o Presidente da CIM, e de este ter colocado o tema na agenda e o mesmo ter merecido a aprovação dos respetivos membros do Conselho Intermunicipal tive necessidade de sustentar a minha proposta e nesse sentido fui obter mais informações [...] Numa das reuniões do Conselho Intermunicipal onde tive inclusivamente oportunidade de apresentar o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais e de informar os valores que poderiam estar associados a uma implementação de idêntico programa na nossa Região (CIMVDL, 1)

Segundo os nossos entrevistados, independentemente de os presidentes dos Municípios evidenciarem diferentes pontos de vista, a decisão de se apresentar uma Candidatura ao QREN que financiasse a Rede Regional de Empreendedorismo e o seu programa de educação para o empreendedorismo foi aprovada por unanimidade, isto é, numa base de total consenso.

No seio do nosso Conselho este assunto foi pacífico e, independentemente de cada um de nós ter as suas próprias ideias, conhecimentos, experiências e ideologias, foi possível ter decidido por unanimidade a adesão a este programa de educação para o empreendedorismo (CIMVDL, 3)

De acordo com os nossos interlocutores, a capacidade para conseguir um consenso foi uma conjugação entre diferentes fatores, onde estava incluída a visão comum sobre o desenvolvimento territorial, à qual se aliaram as oportunidades financeiras geradas pelo QREN e os, já mencionados, documentos técnicos.

Numa posição e visão conjunta e em decisão do Conselho Intermunicipal, alavancada com a existência de fundos comunitários e na presença de um Secretariado muito atento e muito competente, tentámos formatar, com profissionais com provas dadas noutros municípios e noutras regiões, um programa de educação para o empreendedorismo que permitisse transmitir estes valores do empreendedorismo nas escolas da nossa região (CIMVDL, 3)

Ao nível do consenso entre atores políticos, verificámos como se tornou relevante a definição de um modelo de governação para a CIMVDL que garantisse a participação de um interlocutor político de cada Município, que mediava as respetivas orientações políticas e/ou técnicas.

Nós alterámos a filosofia dos projetos das CIM, em colaboração com as câmaras. Ou seja, nós não quisemos mais que os presidentes de câmaras mandassem os técnicos e os engenheiros, da Cultura, do Desporto, para as reuniões da CIM. Nós defendemos que, em cada câmara, exista um interlocutor político, e esse interlocutor político venha com essa questão técnica, tome as decisões, aos mais variados níveis (CIMVDL, 2)

A categoria do consenso também se verificou entre atores políticos intermunicipais e municipais, e entre atores políticos e comunidades educativas. Como percebemos com base nas informações prestadas, este consenso foi garantido, por um lado, pelo modelo de governação do Projeto Escolas Empreendedoras e, por outro, pelo sentimento de pertença que existe entre todos os atores envolvidos.

Obviamente que isto tudo também tem a ver com a ação política, também tem a ver que somos um órgão político, também tem a ver com a ação política e que por via disso facilitou a boa relação ou a aproximação dos políticos com a escola, dos políticos com os alunos, dos políticos com os pais dos alunos e com isso também desenvolvemos as nossas políticas de educação pelos nossos territórios. [...] Um modelo de governança assente no envolvimento dos técnicos superiores da CIM, coordenados pelo nosso secretário executivo, mas também os técnicos de educação de cada um dos municípios e respetivos vereadores que no final tiveram a sua quota de responsabilidade para que este programa também tivesse sucesso (CIMVDL, 3)

O consenso foi também gerado pela lógica da complementaridade entre os vários projetos educativos que existiam no terreno das comunidades educativas, numa conjuntura em que a educação para o empreendedorismo já tinha atingido uma maturidade na Região e era flexível para interiorizar outras áreas do conhecimento.

Temos inúmeros projetos válidos que encaro sempre no eixo de complementaridade, não numa lógica de substituição. Se entrasse a questão do código, da programação não era objetivamente para substituir o empreendedorismo. Acho que o empreendedorismo está claramente interiorizado nas escolas da Região porque tem a questão da atitude, da atuar ao nível da atitude dos jovens para que este possam sair da sua zona de conforto, trabalhar, trabalhar em equipa, apresentarem projetos (CIMVDL, 1)

Como referiram os nossos interlocutores, a proximidade entre atores políticos e as comunidades educativas foi, também, muito relevante aquando da construção de um consenso sobre os projetos a incluir na candidatura ao Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar, no âmbito do Portugal 2020, incluindo o Projeto Escolas Empreendedoras, já em curso.

Este modelo que seguimos contou com o envolvimento de todos, particularmente com os representantes das diversas escolas que tinham aí uma grande influência, e é essa a recomendação que acabaria sempre por propor partindo do princípio que só assim conseguiríamos ter um consenso que permitisse chegar a um consenso em que todos se revissem, como aliás aconteceu com a assinatura do nosso protocolo (CIMVDL, 3)

Por seu turno, no Caso da CIMBAL, os nossos interlocutores realçaram a existência de um esquema burocrático de decisão, segundo o qual, antes de uma decisão passar para os órgãos deliberativos e com o poder para que uma solução possa ser implementada por consenso, as soluções são analisadas por decisores políticos em sede de Comissão Diretiva.

Temos aqui uma regra de que não se faz aqui nada sem falar com os três membros da Comissão Diretiva, as decisões são tomadas em conjunto. Portanto nós fazemos propostas ao Senhor Presidente, este para a Comissão Diretiva. Esta reúne e depois as decisões são tomadas em conjunto, quase sempre por unanimidade. (CIMBAL)

Ao nível do consenso formado entre os atores políticos da CIMBAL, a partir dos testemunhos dos nossos entrevistados, conseguimos compreender que a promoção do empreendedorismo passava, na perspetiva daqueles atores, por uma política de investimento em infraestruturas que atraíssem empresários e empreendedores, para fixar o seu modelo / ideia de negócio.

Primeiro era necessário criar condições para acolher e estimular os empreendedores que se pretendiam instalar na Região, criando e desenvolvendo as suas ideias de negócio. [...] Estes espaços têm um ninho e neste momento uns precisam de se apetrechar e melhorar as suas infraestruturas porque está a aumentar o nível de procura precisam de ter mais condições (CIMBAL)

Na base deste consenso esteve, como vimos, um maior know-how que aqueles atores políticos possuíam ao nível dos FEEI que financiam os investimentos públicos em infraestruturas, como tinham previsto na assinatura do Pacto que sustentava a contratualização com os próprios FEEI.

A questão foi colocada em cima da mesa, mas os presidentes dos Municípios queriam avançar com as suas candidaturas, que tinham sido alvo do plano de investimentos constantes do Pacto, uns até porque supostamente já teriam avançado. São opções (CIMBAL)

Outro consenso realçado pelos nossos interlocutores foi o que se gerou em torno da ideia de que a CCDR-A abriria concursos específicos para políticas imateriais, onde caberiam programas de educação para o empreendedorismo ou iniciativas com o mesmo objetivo estratégico.

As câmaras nunca se demitiram em tempo algum da perspetiva do empreendedorismo nas escolas, só que esta perspetiva assentava numa promessa de uma candidatura do Alentejo 2020, fora da contratualização que constava do plano de investimento inserido no nosso Pacto. (CIMBAL)

No que se refere ao PEEBA, foi destacado pelos nossos interlocutores um consenso relacionado com a ideia de que a implementação deste Projeto tinha um carácter experimental e o seu modelo de governação teria um carácter temporário. Neste consenso, a CIMBAL e os principais promotores do Projeto (IP Beja e ADRAL), viam a oportunidade de incluir este Projeto no quadro comunitário de apoio financeiro do Portugal 2020, através do PIICIE.

Sinalizámos essa opção no final da ação de formação de 2015/2016 e decidimos na altura esperar pelo andamento do processo de abertura, ou não, de edital próprio que permitiria "revigorar" a iniciativa. Não esquecer que tivemos 2 anos em total situação de pró-bono e algumas câmaras sinalizaram que essa situação não era sustentável. O tempo foi passando e todas as partes foram assumindo da impossibilidade de avançar. (IES)

Segundo os nossos interlocutores, apesar de existir a expectativa de passar a coordenação do PEEBA para a CIMBAL, tornando o projeto uma política intermunicipal de promoção da educação para o empreendedorismo, tal não veio a acontecer por ausência de consenso no seio da CIMBAL.

Não houve o acordo, em termos de CIMBAL, para congregarem uma candidatura única. [...]. Acabámos por constatar, que ao nível da CIMBAL foi decidido não apresentar a candidatura ao POCH que permitisse financiar o Programa das Escolas Empreendedoras. Isso é uma grande pena nossa, mas nós não podíamos fazer mais, porque nós não podemos, apesar de advertências, não podemos nos sobrepor à CIMBAL e aos presidentes de Câmara e tudo mais (IES)

Algumas CIM avançaram com projetos intermunicipais, mas no Baixo Alentejo fomos incapazes de o fazer [...]; acabou depois por ser cada um por si porque a entidade que estava a gerir esse processo não foi capaz de liderar o projeto (ADRAL, 1)

Um último consenso destacado pelos nossos interlocutores traduziu-se na falta de legitimidade política da CIMBAL e dos seus Municípios para intervir nas comunidades educativas. Por conseguinte, segundo alguns Presidentes de Município, os projetos de educação para o empreendedorismo deviam ser assumidos pelas comunidades educativas, com o apoio das instituições de política pública mais adequados.

Há uma parte deste projeto de empreendedorismo nas escolas que é feito nas escolas que não estão subordinadas aos municípios. Estão subordinadas à Direção Regional de Educação. E isto é um processo complicado e cada um tem a sua perspectiva de empreendedorismo e de metodologias de empreendedorismo, eu, pessoalmente, acho que esta é a mais correta, mas cada um tem a sua e quem sou eu para dizer que a minha é melhor que a outra (Autarca, 3)

Também dentro desta dimensão da “Escolha da solução” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria relativa à **Maior preocupação com mitigação problemas que resultados a atingir** a qual registou 1,38 como diferencial, evidenciando que, enquanto no Caso CIMVDL o Projeto Escolas Empreendedoras foi integrado nas políticas estratégicas da Região, no Caso CIMBAL os decisores políticos atribuíram prioridade à criação de infraestruturas para promover o desenvolvimento económico do território, em detrimento de políticas imateriais.

Assim, no Caso CIMVDL, foi realçado pelos nossos entrevistados que a decisão favorável ao Projeto Escolas Empreendedores teve em conta a capacidade deste Projeto para inovar as práticas pedagógicas e os conteúdos programáticos das Escolas da Região, adequando-os às políticas estratégicas regionais.

Demonstra a oportunidade que temos de conseguirmos pela via de um projeto empreendedor, que também é empreendedor por ser novo nas escolas, levamos uma mais-valia ao sistema educativo da nossa região, através da adoção de metodologias experienciais e colaborativas que permitem a promoção da atitude, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento das competências empreendedoras dos nossos dos jovens, quer eles estejam no ensino secundário regular ou no profissional (CIMVDL, 3)

Já no Caso CIMBAL foi realçado pelos nossos entrevistados que os investimentos públicos em empreendedorismo visavam promover o desenvolvimento económico do território, com resultados diretos no combate à desertificação. Para este problema e resultado a atingir, os decisores políticos privilegiaram a criação de infraestruturas de acolhimento, em detrimento de programas imateriais de promoção do empreendedorismo, invocando razões de natureza financeira.

O empreendedorismo acaba por ser extremamente importante, [...] principalmente em locais onde existe maior desertificação pois aí o mesmo assume uma importância mais vital. [...] Temos tido uma preocupação muito grande com as questões do desenvolvimento económico e do fomento do empreendedorismo [...]. Uma das iniciativas era a Semana do Empreendedorismo, que acabámos por não realizar [...] por ter verbas muito limitadas para fazer face a estas ações mais de caráter intangível. (Autarca, 1)

Acresce que, a partir das informações prestadas, percebemos que alguns decisores privilegiaram uma abordagem mais “defensiva” em relação às políticas que implicavam financiamento pelos Quadros Comunitários de Apoio. Nesta situação, o problema da falta de know-how das equipas técnicas e dos próprios decisores sobrepôs-se à obtenção de resultados políticos (em particular, na área da educação para o empreendedorismo).

Há sempre essas dificuldades todas [...] em face da indefinição dos termos do próprio programa, valores envolvidos, procedimentos concursais da medida correspondente e depois a própria

urgência associada à entrega da candidatura contribui para que a decisão acabe, de uma forma geral, por ser mais defensiva. Os municípios fizeram-se valer do pouco conhecimento que possuíam sobre este programa e das regras correspondentes e preferiram por se concentrar nas respostas a questões de âmbito municipal (Autarca, 2)

Ainda nesta categoria, outros interlocutores apontaram, também, para a ausência de um programa de financiamento regional, proposto pela CCDR-A, que orientasse as decisões das CIM e os Municípios associados, para a implementação de políticas imateriais, com impacto no desenvolvimento do ambiente empreendedor, tais como políticas educativas e de dinamização (das infraestruturas).

No caso do Alentejo a ADRAL insistimos muito junto do INAlentejo que devia haver um programa / linha que apoiasse a criação deste ambiente empresarial, que incluísse uma vertente para educação empreendedora. Não conseguimos que fosse desenvolvido uma vez que o INALENTEJO nunca abriu uma candidatura para isso, como tinha sido lançada pela CCDR Centro (ADRAL, 1)

Por último, dentro desta dimensão da “Escolha da solução” foi ainda destacado pelos nossos respondentes a categoria relativa ao **Processo de tentativa e erro**, a qual registou 1,22 como diferencial, evidenciando que na CIMVDL, contrariamente à CIMBAL, o processo de decisão baseou-se na expectativa de que as metas seriam alcançadas parcial, gradual e incrementalmente, em etapas sucessivas, através dum processo de repetição que permitisse aumentar e melhorar a concretização das ações.

Assim, no Caso CIMVDL, os nossos interlocutores realçaram, desde logo, que foi com base na avaliação que a CCDR-C fez do Programa FINICIA, destinado ao financiamento de ideias de negócio, que concluiu pela necessidade de se capacitar os potenciais empreendedores numa fase anterior, a partir das gerações mais novas, para criar uma cultura de empreendedorismo e um perfil de empreendedor.

Não nos podemos esquecer que quando esta ideia nos foi apresentada [pela empreendedora de política do IAPMEI] estava em vigor o Programa FINICIA que tinha como objetivo financiar ideias de negócio [...]. Mas tínhamos consciência que esse programa não era suficiente para promover o aparecimento de novas ideias, que pudessem ser financiadas, pois era importante conseguir-se capacitar os potenciais empreendedores numa fase anterior. É um bocadinho a ideia de que não basta haver os instrumentos, nós temos que preparar a procura, os jovens (CCDR-C)

Ao nível da própria CIMVDL, esta instituição defendia que a política de educação para o empreendedorismo deveria enquadrar-se nos planos de ação locais de promoção dos ecossistemas empreendedores. Neste contexto, a CIMVDL decidiu assumir essa política, corroborando a avaliação que o próprio IAPMEI fez do FINICIA.

Foi mais da nossa lavra, porque a palavra deles, na altura, foi ‘temos aqui o instrumento financeiro FINICIA; sabemos que nos últimos anos tem sido gasto um conjunto de recursos financeiros para as associações empresariais bem como para outras entidades, mas o enquanto administrador ao nível da gestão desse instrumento, não tem bons resultados, as coisas não estão a correr bem e achamos que o fator crítico para o sucesso dos projetos desta natureza passa pela parte política e institucional dos municípios’ (CIMVDL, 1)

Por outro lado, para assumir a liderança de um processo de promoção de um ecossistema empreendedor de base local, a CIMVDL aproveitou, também, a sua experiência e trabalho relativo ao planeamento e desenvolvimento do território no sentido de uma coesão territorial mais sustentável.

Em face das competências que as câmaras municipais estão a começar a ter, entenderam que as comunidades intermunicipais deviam liderar este processo. [...] A expressão do ecossistema empreendedor resulta mais da ideia que tínhamos e acabo de expor, mas também de todo o trabalho que temos a vindo a fazer (CIMVDL, 1)

Deste modo, o Projeto Escolas Empreendedoras da CIMVDL acabou por ser incluído no plano de ação que implementou a Rede Regional de Empreendedorismo, aproveitando a oportunidade de cofinanciamento do QREN, por via do POR MAIS CENTRO e dos fundos para as Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística. Pela novidade, este Projeto também se foi constituindo como um processo de tentativa-erro.

Esta é que foi a grande decisão – naturalmente que a decisão económica, também tem a sua quota-parte porque a componente do esforço municipal ao ser de 15% acaba por ser residual- pois tratou-se de um projeto inovador e empreendedor para o território ao ponto de depois termos criado a Rede Regional de Empreendedorismo, associando à volta da mesma as associações empresariais, a Rede de Business Angels, o Instituto Politécnico de Viseu, entre outras entidades. E tudo isto começou a ter forma e a crescer. (CIMVDL, 1)

Neste processo, verificámos que, ao longo das suas edições, o Projeto foi implementado, regularmente, no Ensino Secundário / Ensino Profissional, tendo havido, contudo, várias tentativas relativas aos demais ciclos. Assim, se inicialmente, houve a opção por oferecer ao 2.º ciclo, mais tarde, substitui-se pelo 1.º ciclo. O 3.º ciclo, também, foi uma opção.

Foi paralelo, foi 2º ciclo, ensino secundário e profissional e este ano vamos fazer de novo o 2º ciclo pois nós abandonamos o 2º ciclo durante 2 anos porque testámos o 1º ciclo. Este ano voltamos outra vez ao 2º ciclo. Este ano, 6ª edição, estamos com 1º ciclo, 2º ciclo, e estamos com secundário regular e profissional. (CIMVDL, 1)

O processo de tentativa e erro também se verificou, de acordo com a informação prestada pelos nossos interlocutores, ao nível do comprometimento crescente de todos os atores políticos, que se consolidava quando estes tinham contacto, pela primeira vez, com os resultados concretos do Projeto, ou seja, as performances de alunos empreendedores.

Nem são os políticos aqueles que devemos conquistar primeiro. Devemos conquistar primeiro aqueles que trabalham com os alunos, os professores. [...] Começámos por alguns concelhos, e depois passou a todos, pois eles perceberam nas finais, sobretudo intermunicipais, quando os miúdos iam lá ‘vender’ e fazer a apresentação do seu projeto de negócio, que aquilo tinha lógica e que tinha sentido. E os políticos já não puderam voltar atrás ou não deviam voltar para trás, do meu ponto de vista (CIMVDL, 2)

Esta capacidade que o Projeto teve para envolver os vários atores políticos, em particular os representantes municipais, ficou muito explícita no testemunho que recolhemos de um dos autarcas, entrevistados na nossa investigação, o qual partilhou a sua intenção de o escalar para

um nível internacional. Neste testemunho, podemos, ainda, compreender a recetividade que uma cidade espanhola mostrou para implementar o programa.

Eu até tenho identificado a possibilidade de realizarmos aqui um upgrade, que eu queria que acontecesse e gostava até que fosse a nível internacional, que é a possibilidade de haver, digamos assim, um concurso com a equipa vencedora daqui e uma equipa vencedora, por exemplo, de Salamanca. Eu fiz o desafio a Salamanca e o próprio município achou muito interessante (Autarca)

Ainda na análise desta categoria, conseguimos perceber, através do testemunho do responsável de um Centro de Formação de Professores que, numa perspetiva de tentativa erro, as comunidades educativas deveriam ser envolvidas desde a etapa da decisão, com o objetivo de tornar o Projeto mais sustentável.

Na prática, temos aqui uma CIM, que são os municípios, mas que tomou uma decisão, e bem, sobre esta área. Falou com os municípios, os quais foram falando com as escolas, e se calhar esta decisão, se envolvesse logo no início as escolas poderia ajudar mais. (CFP)

Por seu turno, ao nível da CIMBAL, os nossos interlocutores partilharam que, no contexto de decisão, o PEEBA foi considerado, apenas, uma experiência e um piloto, que devia ser adotado pelas próprias comunidades educativas, sem a necessidade de um “Projeto” que suportasse a ação.

Se tivermos o tecido empresarial dinamizado por empresários é melhor do que se for dinamizado por entidades institucionais. É nesta perspetiva que o projeto de promoção do empreendedorismo nas escolas do Baixo Alentejo nasceu como experiência piloto, [para] tentar lançar e consolidar uma metodologia para depois as entidades, de per si, a nível do concelho e a nível da escola e de outros centros de competências, internalizarem esses processos, essas metodologias e desenvolverem, de forma própria e autónoma, não estando dependentes permanentemente de um projeto – esta é a filosofia (Autarca, 3)

De acordo com os nossos interlocutores, apesar da sensibilização efetuada pelo IAPMEI, nem o QREN nem o Portugal 2020 se apresentaram como uma solução de financiamento da educação para o empreendedorismo, tal como se apresentou o investimento em infraestruturas e redes, sendo disso exemplo a Rede Alentejo Empreende.

Aqui no Alentejo as Comunidades Intermunicipais e os respetivos municípios financiaram os seus investimentos em infraestruturas no âmbito desse aviso e com o lançamento do Alentejo Empreende tentámos ultrapassar essa lacuna. Foi algo que fizemos porque constatámos que tudo o que tínhamos combinado e desenhado com o IAPMEI estava a ser implementado no Centro e aqui no Alentejo não estava (ADRAL, 1)

Com efeito, pese embora a recetividade dos decisores políticos da CIMBAL, o PIICIE do Baixo Alentejo não incluiu o financiamento do PEEBA ou de outra política intermunicipal de educação para o empreendedorismo.

Era um projeto muito importante para a CIMBAL, e a opção de reverter estas candidaturas individuais ainda seria passível de reversão... Mas na verdade, só soube destas iniciativas individualizadas quando o IP Beja é contactado pela CM Beja, de forma isolada, e me informam que iam avançar com uma candidatura no âmbito do POCH... Claro que fiquei muito admirada (IES)

– Dimensão Objetivos - Categoria D1.3 - Soluções Transversais a Outros Problemas

Tendo por referência os resultados obtidos nas entrevistas realizadas, fomos levados a passar da dimensão da “Escolha da solução” para a dimensão “Objetivos” e, dentro desta, para a categoria das **Soluções Transversais a Outros Problemas**, a qual registou 1,43 como diferencial, refletindo a ausência, no caso CIMBAL, de soluções com efeitos colaterais positivos na fase de Decisão.

Começando pela análise do Caso CIMVDL, a partir das entrevistas realizadas, verificámos que existiu por parte desta instituição de política o propósito de conseguir implementar uma rede de empreendedorismo na Região Viseu Dão Lafões que, em simultâneo, promovesse, de forma transversal, a economia, a cultura e a identidade da Região, tendo, no entanto, presente todas as iniciativas de empreendedorismo que se encontravam a decorrer no seu território.

A perspetiva era de as comunidades intermunicipais começarem a liderar na região a temática do empreendedorismo nomeadamente a tentativa de criar um ecossistema empreendedor no território, fazendo a ligação entre os municípios e depois, a ponte com o sistema científico e tecnológico, com as universidades, e também com associações empresariais. [...] Na altura chamei logo a atenção que o envolvimento das comunidades intermunicipais na liderança deste processo, não era no sentido de liderar de cima numa estratégia de não olhar para tudo o que estava a ser feito até ali (CIMVDL, 1)

Com vista a concretizar esse propósito, a CIMVDL decidiu elaborar um Diagnóstico com vista a identificar todos os atores e ações a decorrer, bem como um Plano de Ação para a constituição de uma Rede Regional de Empreendedorismo da Região.

Nós olhámos para o que já estava feito, o que é que tinha sido bem feito e o que é que tinha sido menos bem feito, mas também tínhamos o cuidado de “cozer” esta rede, isto é “cozer” os atores todos [...]. A primeira coisa foi o diagnóstico e, após o diagnóstico, foi definido um plano de ação. Um plano de ação da promoção do empreendedorismo dos três anos na região, plano 2012-2015. (CIMVDL, 1)

Esta solução transversal permitiu que, ao nível da decisão, a CIMVDL encontrasse as condições políticas e operacionais para, mais tarde, implementar o Projeto Escolas Empreendedoras, em todo o seu território. Como partilharam os nossos interlocutores, a decisão sobre a implementação deste Projeto foi determinada pelo impacto positivo que a política teria nas pessoas, ao criar condições estratégicas para o aparecimento de iniciativas empreendedoras que valorizassem os recursos endógenos, criando mão-de-obra empreendedora capaz de criar o próprio emprego.

Perante este enquadramento, nós enquanto decisores, percebemos que a educação para o empreendedorismo iria contribuir para motivar as pessoas, dando-lhes uma nova perspetiva pela via da criação do próprio emprego tendo por base o aproveitamento dos recursos endógenos existentes na nossa Região. (CIMVDL, 3)

Os testemunhos prestados pelos atores políticos da CIMVDL, foram confirmados por outros entrevistados ao afirmarem que aquela instituição de política entendia a educação para o empreendedorismo como uma solução transversal e necessária ao desenvolvimento da Região.

Aqui havia uma visão da CIM de apostar numa área que era transversal e era necessária à nossa região. (CFAE)

Por seu turno, a solução transversal encontrada pelos atores políticos da CIMVDL para implementarem o Projeto Escola Empreendedoras, foi a de contratarem uma entidade externa, proveniente da sociedade civil, com uma experiência comprovada na implementação de programas educativos de educação para o empreendedorismo em contexto escolar, através de metodologias educativas experienciais e recursos pedagógicos construídos a partir dos territórios.

Primeiro, este tipo de programas deve ser claramente feito tendo o apoio de empresas ou entidades com provas dadas no exterior. [...] É definido um caderno de encargos, objetivos, metas a atingir e depois contratualizar com quem sabe. As entidades que apresentarem as propostas, que vão de encontro aos termos desses cadernos encargos, só estarão em condições de os cumprir se tiverem a experiência, os conhecimentos e os meios técnicos adequados e isso naturalmente deixa aos responsáveis da CIM o conforto necessário para que eles possam decidir sem receios e de forma consensual, para mais quando se trata de projetos que são lançados pela primeira vez. (CIMVDL, 2)

Ao entrarmos na análise do Caso CIMBAL, constatámos, a partir dos testemunhos dos nossos entrevistados, que a solução transversal aos vários problemas levantados, em particular da fragilidade económica e social que caracterizavam a Região do Alentejo, não incluía a criação de programas de educação para o empreendedorismo, mas antes a criação de infraestruturas de suporte ao empreendedorismo, tais como os Gabinetes de Desenvolvimento Económico (GADE's) e os viveiros de empresas.

A tal solidariedade que gerou estes programas não existia se não houvesse estas condições de fragilidade económica e social que caraterizavam a nossa Região. Mas o que é uma realidade é que de facto nós investimos mais em betão e menos em capacidade técnica. (ADRAL, 1)

Rede regional de viveiros, criação de fundo de apoio às microempresas e os gabinetes de desenvolvimento económico dão um importante contributo ao empreendedorismo. (CIMBAL)

Foi ainda referido pelo nosso interlocutor da CIMBAL que a ausência de financiamento foi a razão pela qual a educação para o empreendedorismo não veio a ser adotada como uma solução que permitisse fazer a ponte entre as escolas e as empresas.

se nós tivéssemos tido financiamento até poderíamos ter evoluído para a articulação com o projeto das escolas pois esta rede faria a ponte entre os empresários e os meninos nas escolas. (CIMBAL)

Por último, ainda dentro desta dimensão dos “Objetivos” os nossos interlocutores destacaram a categoria da **Interligação com outros problemas**, a qual apresenta 1,34 como diferencial, demonstrando, mais uma vez, que na CIMBAL a educação para o empreendedorismo não

aparece como uma política interligada com outras políticas para fazer face aos problemas desta Região, em particular as políticas económicas e territoriais.

Contrariamente a esta realidade, os nossos interlocutores demonstraram que na CIMVDL a educação para o empreendedorismo não foi, apenas, uma decisão de política educativa, isolada de outras políticas que eram objeto de decisão por parte dos atores políticos envolvidos no Projeto Escolas Empreendedoras.

Assim, através dos nossos respondentes, conseguimos compreender, em primeiro lugar, que o desafio lançado pelo IAPMEI, de promover o ecossistema empreendedor por via do investimento em Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística, foi desde logo bem acolhido pela CCDR-C, face ao impacto produzido nas gerações mais jovens e na Região.

A reação foi muito boa e imediata. Em primeiro lugar porque através do empreendedorismo, sobretudo no que diz respeito a despertar nos jovens a ideia de abraçarem projetos empresariais, nós criamos condições muito ligadas às economias locais uma vez que os jovens ao desenvolverem as suas ideias de negócio conhecem melhor as realidades locais e nas propostas que apresentam acabam por beneficiar desse conhecimento com vantagens naturalmente para as economias destas regiões (CCDR-C)

Este bom acolhimento também foi evidenciado pelos decisores políticos da CIMVDL, ao assumirem a educação para o empreendedorismo como estratégico para o desenvolvimento social e económico da Região.

isto é estratégico porque ao promovermos uma cultura empreendedora no ensino obrigatório, desde o 1º ciclo, estamos a contribuir para que os nossos alunos adquirem conhecimentos, estimulem as suas atitudes e desenvolvam as suas competências empreendedoras que irão ser muito uteis na adaptação ao mercado de trabalho e às exigências que este apresenta. (Autarca)

Ao nível da CIMBAL, tendo por base os testemunhos dos nossos interlocutores, verificámos que, tal como na CIMVDL, foi elaborado um Diagnóstico das iniciativas empreendedoras no Baixo Alentejo, que permitiu conhecer as experiências concretas que estavam a ser feitas em cada Município, as suas motivações e janelas de oportunidades.

Portanto a partir daí houve trabalho, ou seja, houve um diagnóstico prévio que passou por saber o que estava a ser feito em cada município, que iniciativas em concreto estavam a ser realizadas, havia também trabalho feito, por exemplo, pela Associação para o Desenvolvimento de Moura. Assumiu-se como importante alargar a plataforma de trabalho às associações de desenvolvimento local, também foi aí que se assumiu como fundamental trazer para essa mesma plataforma o NERBE, núcleo empresarial que também tinha algumas iniciativas ou ideias nesta vertente do empreendedorismo escolar, e também a EDIA porque tinha a iniciativa “Alqueva vai às Escolas. (IES)

Todavia, apesar de a educação para o empreendedorismo ser vista como um fator positivo para a capacitação dos jovens e para a valorização da Região, estando inclusivamente contemplada no Pacto de Desenvolvimento Territorial do Baixo Alentejo, esta solução acabou, no entanto, por não ser interligada com o conjunto de iniciativas que foram desenvolvidas pelos Municípios com recurso ao investimento do QREN ou do Portugal 2020.

Começou a emergir a ideia de que a educação empreendedora era uma forma de capacitação do desenvolvimento pessoal e sobretudo e também de favorecimento do conhecimento da região e também do trabalho que se encontrava subjacente aos produtos regionais e sua respetiva valorização. (IES)

O empreendedorismo é uma vertente só como há outras, conforme se pode ver pela relação de iniciativas que fazem parte do anexo ao Pacto, em termos de investimentos. E quanto ao empreendedorismo nas escolas eu repito-me estávamos relativamente descansados, com o projeto que tínhamos com o IPBeja, o qual seria alvo de um concurso específico. (CIMBAL)

5.2.6. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO

Na análise da etapa Implementação, observamos que o diferencial global CIMVDL – CIMBAL assume o valor 0,86, importando saber os principais drivers, ao nível das respetivas Dimensões. Assim, na Tabela 5.2.6.1, observamos que as Dimensões I2 e I3 se destacam com diferencial de PM de 1,09 e 0,88, respetivamente. Notamos também que as Dimensões I5, I4 e I1 apesar de apresentarem diferenças (0,75, 0,56 e 0,40, respetivamente) não deixam de revelar que na CIMBAL os fatores de sucesso destas dimensões estiveram presentes ainda que num grau relativamente mais baixo do que no CIMVDL.

Tabela 5.2.6.1 – Ranking Dimensões Etapa Implementação: diferencial de PM entre CIMBAL VS CIMVDL

	CÓD DIM	DIMENSÃO (DIM)	PM			MM		CF		% CF		IC	
			BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL
PM (BAL) < 0	I2	Adequada Teoria Causal e Poder de Influência	-0,23	0,86	1,09	69%	82%	52	66	20%	16%	130	116
	I3	Estrutura Legalmente enquadrada	-0,07	0,81	0,88	74%	76%	80	107	31%	27%	166	142
PM (BAL) > 0	I5	Apoio de grupos de interesse e titulares de altos cargos	0,05	0,80	0,75	62%	75%	110	155	43%	39%	179	171
	I4	Responsáveis Competentes e Empenhados	0,33	0,89	0,56	67%	79%	12	38	5%	9%	61	86
	I1	Objetivos	0,50	0,90	0,40	67%	85%	3	34	1%	8%	31	85
	I6	Mudanças nas condições sócio-económicas	0,00	-0,50	-0,50	0%	0%	0	1	0%	0%	0	0
I	ETAPA IMPLEMENTAÇÃO		-0,03	0,83	0,86	67%	78%	257	401	100%	100%		

Fonte: elaborado pelo autor

5.2.7. ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CATEGORIAS DA ETAPA IMPLEMENTAÇÃO

Observemos os resultados a um nível mais fino através da decomposição dos valores constantes da Tabela 5.2.7.1, de modo a compreender quais foram as categorias que assumiram uma diferença mais significativa entre os dois Casos.

Tabela 5.2.7.1 – Ranking categorias Etapa Implementação: diferencial de PM entre CIMBAL VS CIMVDL

	Cód	Categorias	PM			MM		CF		% CF		IC	
			BAL	VDL	DIF	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL	BAL	VDL
PM (BAL) < 0	I3.2	Integração hierárquica adequada	-1,00	1,00	2,00	100%	100%	2	5	1%	1%	55	58
	I2.2	Delegação de competências adequada (capacidade de decisão)	-0,64	0,91	1,55	82%	82%	11	11	4%	3%	117	77
	I3.5	Regras de decisão adequadas	-0,38	0,82	1,20	64%	73%	25	48	10%	12%	156	152
	I3.1	Acesso permitido a entidades que apoiam o programa	-0,25	0,84	1,09	100%	79%	8	19	3%	5%	111	100
	I2.1	Envolvimento do Organismo Público na concretização do Programa	-0,12	0,85	0,98	66%	82%	41	55	16%	14%	203	173
	I3.4	Recursos financeiros suficientes	-0,01	0,90	0,91	74%	80%	34	5	13%	1%	195	51
PM (BAL) > 0	I5.1	Formalização do apoio	0,01	0,84	0,84	54%	79%	84	107	33%	27%	262	237
	I1.1	Claros	0,25	0,93	0,68	50%	87%	2	15	1%	4%	39	93
	I4.2	Tecnicamente preparados em Gestão e Política	0,33	1,00	0,67	33%	100%	3	10	1%	2%	39	81
	I5.2	Poder de decisão	0,17	0,71	0,54	88%	67%	26	48	10%	12%	187	146
	I4.1	Comprometidos com a concretização dos objetivos	0,33	0,86	0,52	78%	71%	9	28	4%	7%	103	115
	I6.1	Económicas	0,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
	I3.3	Possibilidade de atribuição de responsabilidades a entidades especializadas	0,77	0,73	-0,04	73%	73%	11	30	4%	7%	111	121
	I1.2	Consistentes	1,00	0,87	-0,13	100%	84%	1	19	0%	5%	39	103
	I6.2	Sociais	0,00	-0,50	-0,50	0%	0%	0	1	0%	0%	0	0
	I	ETAPA IMPLEMENTAÇÃO		-0,03	0,83	0,86	67%	78%	257	401	100%	100%	

Fonte: elaborado pelo autor

Observamos o seguinte:

#1 – Estrutura Legalmente Enquadrada – Categoria - I3.2 – Integração hierárquica adequada

Na análise da dimensão mais valorizada pelos nossos respondentes, a “Estrutura Legalmente Enquadrada”, constatámos que a categoria **Integração hierárquica adequada** apresenta 2,00 como diferencial, bastante acima da média, refletindo a presença, no Caso CIMVDL, de ações coordenadas entre a estrutura interna desta instituição de política com as entidades envolvidas na implementação do Programa de Educação para o Empreendedorismo, em contraste com o Caso CIMBAL, que refletiu, a este nível, falta de conjugação entre a CIMBAL e os responsáveis da comunidade educativa, nomeadamente diretores de agrupamentos e centros de formação de professores.

Por conseguinte, no Caso CIMVDL, os nossos interlocutores realçaram a importância de haver um bom modelo de governação, o qual, não obstante o grau de unanimidade na decisão, tornou-se crucial, sobretudo na fase da implementação do Projeto Escolas Empreendedoras, pelo facto de ser um Projeto com muitas e diferentes entidades envolvidas na sua operacionalização no “terreno”.

Foi possível ter decidido por unanimidade a adesão a este programa de educação para o empreendedorismo. Para o efeito posso revelar-lhe que foi muito importante termos, desde o início, lançado um modelo de governança assente no envolvimento dos técnicos superiores da CIM, coordenados pelo nosso secretário executivo, mas também os técnicos de educação de cada um dos municípios e respetivos vereadores que no final tiveram a sua quota de responsabilidade para que este programa também tivesse sucesso (CIMVDL, 3)

Assim, tendo por base este modelo de governação adotado pela CIMVDL, a integração hierárquica implicou um processo burocrático e relacional que foi desenvolvido, de forma intensa, pela administração da CIMVDL, para conseguir que todos os atores envolvidos estivessem alinhados entre si e com os objetivos do Projeto.

Modelo de governação que foi definido na cúpula [...] mas que implicou bastantes reuniões sectoriais, com reuniões município a município, reuniões em conjunto com os seus vereadores e com os técnicos dos municípios que a partir de um determinado momento viram ali uma nova área para darem o seu contributo à implementação do projeto no território e com isso o reforço das suas relações quer com as escolas quer com as próprias estruturas municipais e intermunicipais (CIMVDL, 3)

Em termos operacionais, verificámos como a integração hierárquica adotada no Projeto Escolas Empreendedoras dependeu de uma competente gestão do Projeto, baseada numa liderança forte e no trabalho colaborativo com os vários atores responsáveis pela sua implementação – cabendo à administração executiva da CIMVDL, um importante papel de integração e mediação.

As capacidades do Secretário Executivo foram bem evidentes quando me apresentou o programa das escolas empreendedoras e as metodologias que o suportavam, como sendo boas práticas, e depois preparou toda a documentação, orçamentos e modelo de implementação [...]. Mas depois a articulação comigo e a coordenação que o mesmo fez na interligação operacional com todos os atores envolvidos também foi importante para que as diversas etapas do programa acabassem por atingir os resultados que tínhamos planeado. [...] Mas depois é preciso alguém que as implemente, e para isso é preciso haver delegação de competências, responsabilidade, confiança e isso é muito importante (CIMVDL, 2)

Por seu turno, ao nível da CIMBAL, um dos nossos interlocutores das comunidades educativas, criticou a inexistência de conjugação entre a CIMBAL e os Municípios e a consequente ausência de interligação com as outras entidades locais. Esta crítica baseou-se na ausência de implementação de políticas educativas intermunicipais por parte desta instituição de política, na medida em que a mesma funcionava como uma “barriga de aluguer” na obtenção dos fundos comunitários que eram depois atribuídos aos Municípios e por estes implementados.

Já tocou no ponto, eu não queria lá chegar.” [a CIMBAL é uma barriga de aluguer, no sentido em que os fundos vêm à CIMBAL, mas depois quem implementa e recebe os fundos são os municípios] (AE, 1)

Isto que estamos a falar desde o início indica relações de proximidade, e essas relações são feitas através de quê? Não é através de uma entidade que ninguém conhece. Quem é a CIMBAL? Eu falo aqui com os meus colegas sobre a CIMBAL e eles sabem lá o que é. Se eu falar da Câmara toda a gente sabe o que é e quem é que está à frente. Ora, se estas duas entidades não se entendem, não se conjugam, então dificilmente depois há passagem de testemunhos para as outras entidades. (AE, 1)

Também dentro desta dimensão da “Estrutura Legalmente Enquadrada” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria relativa às **Regras de decisão adequadas** no processo de implementação dos Programas de Educação para o Empreendedorismo, a qual registou 1,20 como diferencial, evidenciando que, enquanto no Caso CIMVDL a adoção de regras subjacentes a um modelo de governação “musculado” integrou os vários técnicos e políticos dos Municípios na operacionalização do Projeto Escolas Empreendedoras, já no Caso CIMBAL a ausência de regras de decisão a um nível intermunicipal que assegurassem a efetiva continuidade dos Programas de Educação para o Empreendedorismo nas escolas da Região do Baixo Alentejo, acabaram por ditar o termo do PEEBA ao fim do terceiro ano de execução.

Assim, no Caso CIMVDL, segundo os nossos interlocutores, as regras de decisão adequadas traduziram-se, desde logo, numa gestão centralizada do Projeto por parte da administração executiva da CIMVDL, que incluía, de forma estratégica e operacional, os vários técnicos e políticos dos Municípios, para introduzirem valor à operacionalização do Projeto, sem “cair no risco” de criar entropia e, por conseguinte, interromper a sua implementação no terreno.

Nós defendemos que, em cada câmara, exista um interlocutor político, e esse interlocutor político venha com essa questão técnica, tome as decisões, aos mais variados níveis. O presidente do município pode definir a orientação global, mas depois em cada câmara tinha de haver um interlocutor político e interlocutores técnicos indicados que é para quando estes projetos andarem e se fizer história, virem dizer que foi por isto ou por aquilo, porque correu bem ou correu mal, e evitar que digam que não sabiam, que estavam fora das questões (CIMVDL, 2)

Por outro lado, a gestão do Projeto levada a cabo pela CIMVDL levou a sua administração executiva a tomar decisões adequadas aos contextos administrativos das comunidades educativas, com o objetivo de integrar planos estratégicos e de incluir, nos respetivos projetos educativos de escola, o Projeto Escolas Empreendedoras.

Foi referido, a título de exemplo, por um dos nossos entrevistados, a decisão de introduzir este Projeto no Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar, com base num Protocolo entre um variado número de instituições políticas, como os Municípios, e de instituições educativas, como escolas, centros de formação de professores e associações.

Por exemplo nós apresentamos ao nível da CIM uma candidatura à medida da promoção do sucesso escolar e do abandono precoce do sistema educativo. Porquê? Por que houve necessidade de fazer a interligação entre os planos estratégicos, que as escolas fizeram e que enviaram para a unidade

de missão respetiva, e os projetos que os municípios tinham indicado anteriormente. Decidimos ao nível da CIM fazer este “match” entre estas duas iniciativas e firmámos um protocolo de parceria, com todos os Agrupamentos de escolas, Escolas não agrupadas, Escolas Profissionais, Centros de formação de associações de professores e a própria Comunidade Intermunicipal (CIMVDL, 1)

A partir das informações prestadas pelos nossos interlocutores, também percebemos o *modus operandi* das decisões que a CIMVDL teve, durante a fase da implementação. De um modo global, depois da fase da decisão, a administração executiva da CIMVDL foi apresentar o Projeto a cada Município e a cada comunidade educativa, partindo daí para a sua operacionalização.

Com a apresentação da nossa equipe aos senhores vereadores da Educação, passamos à fase seguinte recomendando que cada um deles, município a município, chamasse os diretores dos Agrupamentos de escola, Escolas não agrupadas e Escolas Profissionais, para participarem numa reunião na respetiva Camara Municipal. Dissemos também que a equipa da CIM vai a cada um dos municípios participar nessas reuniões, apresentando este projeto sempre com o objetivo de envolver todos os atores que iriam participar diretamente na operacionalização do programa que queríamos implementar (CIMVDL, 1)

Com esta opção, foi possível adotar um modelo de governação do Projeto Escolas Empreendedoras, em que a administração executiva da CIMVDL e a sua equipa técnica assumiu a coordenação geral do Projeto, e cada Município elegeu um interlocutor que fazia a mediação entre a CIMVDL e as comunidades educativas, tornando mais próxima a relação entre atores políticos e comunidades educativas.

O modelo da governança é como nós operacionalizamos e monitorizamos o projeto no terreno [com um] secretário executivo que coordena [e uma] equipa de projeto para o empreendedorismo [...]. Depois temos em cada um dos municípios um interlocutor político, que é o vereador da Educação, e um interlocutor técnico que normalmente é um técnico da área da educação. Quem interage connosco ao nível da nossa equipe de projeto é normalmente o técnico de educação do município que tem sempre o apoio político do vereador da educação. Este facto é importante, em termos de governança, pois são os municípios que fazem a ponte com as escolas sendo que em cada uma delas depois contamos com o professor embaixador do empreendedorismo, que no fundo é o nossa ponta de lança em cada uma das escolas (CIMVDL, 1)

Com efeito, de acordo com este interlocutor, conseguimos compreender que o modelo de governação adotado foi crucial para que o Projeto fosse implementado, de forma continua, mesmo quando o investimento financeiro teve de ser realizado pelos próprios Municípios, atingindo uma escala de implementação que agrega todos os ciclos de ensino obrigatório e um professor-embaixador em todas as comunidades educativas envolvidas.

Ainda sobre o modelo de governança, gostava de realçar que continuamos a atuar da mesma forma [...]. O projeto está claramente consolidado! Neste momento aquilo que para nós é importante é que possuímos um embaixador de empreendedorismo em cada uma das escolas, isto é, nós temos um professor em cada uma das escolas que é um embaixador para o empreendedorismo, é ele que dinamiza o projeto na sua escola (CIMVDL, 1)

No “Caso da CIMBAL” os nossos interlocutores destacaram a dificuldade que a CIMBAL e os Municípios associados tiveram na mobilização dos fundos do QREN, devido à desadequação das regras de decisão adotadas por aqueles atores políticos sobre os critérios de elegibilidade, mais

precisamente, a definição de critérios das Áreas de Acolhimento (QREN), que excluía a CIMBAL do concurso, para lhe atribuir uma posição de “gestora”.

Isto significa que a CIMBAL não pode lançar um concurso onde ela própria é concorrente. No aviso da medida das áreas de acolhimento empresarial o mesmo foi lançado pela AMBAL e, portanto, ela não podia ser concorrente, só podem ser aqueles que eram os municípios associados [...], de acordo com o definido no pacto de coesão em termos estratégicos e de plano de investimento (Consultor)

Diversamente deste entendimento, do ponto de vista da própria CCDR-A, no âmbito do Pacto dos Autarcas e dos Planos de Desenvolvimento da CIMBAL, os Municípios teriam uma autonomia relativa na definição das políticas de investimento territorial. De acordo com os interlocutores da CCDR-A, os PIICIE tinham abertura suficiente para introduzir a educação para o empreendedorismo, à escala intermunicipal, sendo desejável que assim acontecesse.

Cada Município é livre de interagir como quer fazer [...]. Da nossa parte não houve qualquer restrição à apresentação dos planos de educação para o empreendedorismo, bem pelo contrário (CCDR-A)

Os nossos interlocutores chamaram, ainda, a atenção para a dificuldade na adoção de regras de decisão que fossem favoráveis à implementação de políticas intermunicipais ou supramunicipais, num quadro de não reconhecimento de legitimidade política direta da CIMBAL, mas apenas dos Municípios seus associados, na concretização dos investimentos para as respetivas Regiões. A falta de confiança entre parceiros políticos de níveis diferentes e a idiossincrasia de cada um, afetaram a construção dessas regras e, por conseguinte, a implementação de políticas de EpE com carácter de continuidade.

O caso da CIMBAL é um caso onde ainda não há confiança plena na organização supramunicipal para gerir projetos comuns. [...] Isto significa que temos uma organização fraca do ponto de vista de projeção institucional junto dos próprios associados e, se é assim, muito mais perante o resto da região, dos outros agentes. Isto é uma idiossincrasia (Consultor)

A desadequação das regras de decisão verificou-se, também, na relação que as equipas do PEEBA tiveram com as comunidades educativas, que desconsideraram as suas dinâmicas administrativas e curriculares, nomeadamente, a agenda curricular e administrativa dos docentes aquando do início da formação de professores.

Quando surgiu o empreendedorismo, os responsáveis chegaram e disseram ‘preciso de tantos nomes de professores para amanhã’. Ora não se pode atuar assim. Nós precisávamos de ter algo estruturado, precisávamos de falar previamente com as pessoas e explicar-lhes o que estava em causa. Como compreende até para nós próprios podermos transmitir as ideias deste projeto era importante termos sido previamente envolvidos. Como isso não aconteceu os resultados do envolvimento do nosso Agrupamento limitaram-se aquelas duas professoras (AE, 4)

Ainda no âmbito da dimensão da “Estrutura Legalmente Enquadrada” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria relativa ao **Acesso Permitido a Entidades que Apoiam o Programa**, apresentando 1,09 como diferencial – acima da média, refletindo que no Caso CIMBAL não se criaram oportunidades para que as entidades colaterais ao PEEBA pudessem

participar e envolver-se neste Programa, como foi o caso dos Centros de Formação de Professores.

Ao entrarmos na análise desta categoria no Caso CIMVDL verificámos, a partir dos testemunhos dos nossos interlocutores, que o Projeto Escolas Empreendedoras foi valorizado pelo envolvimento de um conjunto de entidades externas à CIMVDL, que permitiram a integração deste Projeto na Rede Regional de Empreendedorismo, tornando as suas atividades mais próximas da realidade do ecossistema empreendedor.

Não podemos esquecer que, também, foi possível ter connosco um conjunto de pessoas envolvidas – que pertenciam a cada comunidade, a cada município – parceiros externos fortes, associações industriais, centro de formação de professores, agrupamentos de escolas, escolas de formação profissional, e que nos deram a capacidade de fazer esta rede verdadeira regional de empreendedorismo e o mais importante que o modelo desenhado fosse possível de se ter tornado exequível tendo em atenção os meios que lhes destinámos (CIMVDL, 1)

A partir deste testemunho, verificámos que o Projeto Escolas Empreendedoras foi uma decisão da CIMVDL de incluir, na Rede Regional de Empreendedorismo, as comunidades educativas, reconhecendo o papel da educação para o empreendedorismo na promoção do ecossistema empreendedor da Região.

As escolas estavam envolvidas porque foram envolvidas através da CIM, os municípios também estavam, os centros de formação estavam, ou seja, criou-se uma espécie de “grupo de trabalho”, chamemos-lhe assim, focado nesta questão. (CFAE)

Foi ainda destacada, pelos vários atores envolvidos, a importância da contratação de uma entidade consultora externa para assegurar a implementação do Projeto nas comunidades educativas. Esta opção tornou-se mais importante do que a formação dos professores, pelo facto das equipas de especialistas contratadas pela CIMVDL terem uma atuação direta na “sala de aula”, transformando a implementação do Projeto numa prática de formação-ação.

Não é preciso [formação acreditada], porque essas competências os professores já adquiriram, portanto, não vamos perder tempo ou desperdiçar tempo em formação. Vamos sim, aproveitar esse tempo em contexto de sala de aula, beneficiando da ajuda dos técnicos, da contribuição dos técnicos para trabalhar com os alunos (AE, 1)

Foi também realçado, pelos nossos interlocutores, momentos em que a entidade externa foi essencial para redefinir regras da operacionalização, aquando da existência de problemas não esperados durante a implementação.

Tanto que eu tive aí um problema, porque os professores primeiro queriam ir, e depois já não queriam ir, e eu negocieei com a entidade consultora, o seguinte: as professoras, vão, vamos-lhes pagar as deslocações, isso para vocês são uns trocos, mas as pessoas vão, juntamos as turmas (CFP)

Ao entrarmos na análise desta categoria no Caso CIMBAL, através dos nossos interlocutores, conseguimos compreender que o IAPMEI ao nível da CCDR Alentejo não teve a mesma intervenção do que teve ao nível da CCDR Centro porque no Alentejo a ADRAL tinha um plano

para apresentar uma candidatura denominada Alentejo Empreende, que a priori agregava o Alentejo todo.

Sim, esse [Alentejo Empreende] foi um projeto meio estranho, ninguém percebeu muito bem em que é que consistia. Foi o projeto que a ADRAL fez e essa capacitação dos técnicos consistia em reuniões que tinham de quando em vez para falar de coisas que nada tinham a ver com empreendedorismo. A mudança de paradigma de ação, em contraste ao apoio individual e casuístico de iniciativas empreendedoras, é ter uma orientação para o ecossistema empreendedor como um todo (todos os agentes, nacionais e locais) e para o acompanhamento da nova empresa (desde o nascimento da empresa até, por ventura, à sua internacionalização). Essa deveria ser a preocupação da ADRAL enquanto entidade líder de projeto. Não o foi. (Autarca)

Por outro lado, de acordo com os nossos interlocutores do Centros de Formação de Professores, o modelo de implementação do PEEBA, apesar de ter contribuído para reforçar a necessidade de desenvolver ações de formação de professores na temática da educação para o empreendedorismo, que se refletissem na relação pedagógica entre professor e aluno, não envolveu, diretamente, nenhum Centro de Formação de Professores.

Relativamente à CIMBAL, tenho pena que eles não tenham dado qualquer resposta ao convite e proposta que lhes enderecei para darmos sequência à realização de ações de formação dirigidas aos docentes na área da educação para o empreendedorismo [...]. Felizmente, conseguimos desenvolver com a EDIA. [...] É começar de tenra idade e a maneira de chegar aos alunos é através dos professores (CFP-A)

Além disso, a partir das informações prestadas, compreendemos que a implementação do PEEBA foi insuficiente para reforçar o ecossistema empreendedor da Região, devido às diferentes interpretações sobre quem deveria liderar a candidatura a apresentar no âmbito do Portugal 2020.

Também nos apercebemos que o edital pressupunha que quem devia liderar a candidatura seriam os municípios e/ou a CIMBAL e não uma instituição de ensino superior como o IP Beja. Em face desta nuance lançamos o desafio, no seio da Plataforma, alertando para que este assunto fosse agarrado, mas infelizmente as plataformas de trabalho funcionam com um determinado ritmo que quando é colocado em causa dificilmente alguém... Digamos assim quer ficar com o menino (IES)

Ainda sobre o acesso das entidades para apoiar o Projeto, os nossos interlocutores, em particular das comunidades educativas, criticaram a ausência da CIMBAL na definição e implementação de políticas educativas intermunicipais.

Porque não somos ouvidos em Conselho Municipal de Educação acerca da educação para o empreendedorismo? [...] Sabe porquê? [...] O que não tem impacto direto é relegado para segundo plano. O impacto direto, em termos de política, é fazer uma estrada, um imóvel para o desporto, uma festa... Investir no know how da população é relegado para segundo lugar (AE, 1)

Por último, ainda no âmbito da dimensão da “Estrutura Legalmente Enquadrada” foi destacado pelos nossos respondentes a categoria relativa aos **Recursos Financeiros Suficientes**, a qual apresenta 0,91 como diferencial – ligeiramente acima da média, mas merecedor de destaque, uma vez que, enquanto no “Caso CIMVDL” esta instituição de política conseguiu assegurar a implementação do Projeto Escolas Empreendedoras, considerando as necessidades das

comunidades educativas envolvidas, já no “Caso CIMBAL”, apesar de o Programa das Escolas Empreendedoras ter sido implementado numa base *pro bono*, não deixou de merecer uma preocupação permanente por parte dos responsáveis pela respetiva implementação.

No Caso CIMVDL, no que se refere a esta categoria, os nossos interlocutores deram destaque ao investimento feito pela CIMVDL na contratação de uma equipa de consultores especializados, o qual foi bastante valorizado pelas comunidades educativas, pelo facto de esta trazer recursos humanos para dentro das comunidades educativas e, ainda, recursos pedagógicos, metodologias educativas e novas experiências para os alunos e para os professores.

Trata-se de um programa que não gasta verbas nem que consome recursos do orçamento da escola, pois o recurso mais importante é mesmo o empenho dos professores e a participação dos alunos. Quer dizer é sobretudo isso, se for preciso alguma coisa, mas em termos de dinheiro nem costumamos pedir nada, não tem custos, digamos assim. Naturalmente que temos consciência que a CIMVDL assume os custos com a entidade consultora, nomeadamente, mas isso é um ponto forte do programa. Outra acaba também por ser as metodologias, os conteúdos pedagógicos e a experiência acumulada de que essa entidade consultora é detentora e que contribuíram para nos deixar confortáveis quanto à exequibilidade operacional do programa (AE, 3)

Ao nível da CIMBAL, através dos testemunhos dos nossos interlocutores, conseguimos perceber que a implementação das primeiras edições do PEEBA baseou-se na partilha de recursos financeiros entre parceiros, numa abordagem de consórcio intermunicipal.

Dessa forma foi possível ter sido estabelecido um pacto, digamos assim, de que no primeiro ano vamos avançar nós, numa ótica de *pro bono total* (IES)

Porém, esta abordagem de consórcio pressupunha que o PEEBA tivesse um carácter de piloto, até existirem condições de financiamentos externos que o pudessem escalar.

Portanto, sempre nessa perspectiva, quando existisse as medidas do novo quadro comunitário, no âmbito do POCH, que se encontrava associada à promoção do sucesso escolar. (IES)

Por conseguinte, a ausência de financiamentos externos enfraqueceu a estrutura de recursos financeiros, e, gradualmente, as comunidades educativas e respetivos Municípios abandonaram o Projeto, até à sua descontinuação.

fomos continuando à espera de que surgissem novidades em termos de candidatura e de possibilidades de candidatura ao POCH. Mas foram sempre, sistematicamente, prorrogadas as datas que nos iam sendo comunicadas... e por força disso este assunto foi sempre alvo de análise no conselho estratégico intermunicipal do Baixo Alentejo, na CIMBAL, sempre. Foi, aliás, colocado como uma ação a desenvolver no âmbito do próprio Plano Estratégico de Desenvolvimento do Baixo Alentejo. E o tempo foi passando e...entrámos no terceiro ano letivo... (IES)

De acordo com os interlocutores do IP Beja, a decisão da descontinuação esteve também relacionada com o modelo de governação adotado pela CIMBAL e os seus Municípios, para financiar o seu PIICIE pelo Portugal 2020.

Não esquecer que tivemos 2 anos em total situação de pró-bono e algumas câmaras sinalizaram que essa situação não era sustentável (IES)

#2 - Adequada Teoria Causal e Poder de Influência - Categoria I2.2 – Delegação de Competências Adequadas (capacidade de decisão)

Na dimensão da “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência, os resultados das entrevistas atribuíram maior enfoque à categoria da **Delegação de Competências Adequadas (capacidade de decisão)**, a qual registou 1,55 como diferencial – bastante acima da média, refletindo que, no Caso CIMBAL, não existiu, por parte dos Municípios, o nível de confiança necessária nesta instituição de política para gerir processos supramunicipais.

No que respeita ao Caso CIMVDL, segundo os nossos interlocutores, a delegação de competência verificou-se, desde logo, dentro da estrutura administrativa da CIMVDL, em particular entre a administração política e a administração executiva, tendo por base a confiança dos atores políticos na administração executiva da CIMVDL. Verificámos, também, que a capacidade de liderança da administração executiva foi tida em conta para apoiar a delegação de competências.

Veja bem, na CIMVDL temos um Conselho multipartidário, e ninguém põe em causa o cargo e a pessoa do Secretário Executivo, porque no dia que isso acontecer obviamente que se criam atritos e se criam confusões que não são desejáveis, de modo nenhum. Trata-se de uma opinião pessoal e política que considero muito importante esta da confiança que se tem de depositar na pessoa do Secretário Executivo e consequentemente na equipe que o mesmo dirige e coordena (CIMVDL, 3)

Foi igualmente realçado pelos nossos interlocutores o facto de a CIMVDL sempre ter contado com a confiança das comunidades educativas e atores políticos, para o desenvolvimento de projetos educativos intermunicipais. Esta confiança foi formalizada na delegação de competências protagonizada no Protocolo estabelecido entre a CIMVDL, os Municípios associados e o conjunto das comunidades educativas, aquando da Candidatura ao Plano Integrado e Inovador de Combate ao Insucesso Escolar.

Protocolo este que não é um protocolo de conforto entre as partes, mas sim um valor acrescentado que cada um dos parceiros considerou essencial tendo em vista uma visão territorial e ao mesmo tempo de otimização das diversas iniciativas que constavam de cada um dos planos estratégicos apresentados com vista à promoção do sucesso escolar dos alunos envolvidos no ensino obrigatório (CIMVDL, 1)

Por seu turno, no que se refere ao Caso CIMBAL, e tal como já referido pelos nossos entrevistados em momentos anteriores, verificámos a ausência de confiança entre os atores políticos, especialmente entre a CIMBAL e os seus Municípios, para o desenvolvimento de projetos educativos intermunicipais.

Depois há aqui a própria CIM como organização também não é indiferente às pessoas que lá têm, nomeadamente ao próprio Secretário Executivo, que neste caso em particular da CIMBAL o Francisco já conhece e acabou por também conhecer o seu perfil que provavelmente é diferente do de Viseu Dão Lafões. E isto também faz diferença. E o grau de confiança que, no fim disto tudo, se tem numa comunidade intermunicipal para gerir processos supramunicipais também é diferente. (Consultor)

Dentro da análise desta dimensão da “Adequada Teoria Causal e Poder de Influência” os nossos entrevistados atribuíram ainda destaque à categoria **do Envolvimento do Organismo público na concretização do programa**, tendo esta registado 0,98 como diferencial – acima da média, refletindo a presença, no Caso CIMVDL, de um elevado envolvimento dos atores políticos e das comunidades educativas na implementação do Projeto Escolas Empreendedoras, em contraste com o Caso CIMBAL, em que o envolvimento desta instituição de política verificou-se apenas no plano institucional e logístico.

Ao entrarmos na análise desta categoria no Caso CIMVDL, verificámos, desde logo, a partir dos testemunhos dos nossos interlocutores, a importância que as próprias comunidades educativas atribuíram à introdução da temática do empreendedorismo nos seus projetos educativos.

A escola, a organização escolar, deve incluir sempre na sua planificação, no seu projeto de ação, por exemplo, no seu plano estratégico, deve incluir a temática do empreendedorismo. Venha de que lado vier, isto é, quer seja promovida através de parceiros como é o caso da CIM Viseu Dão Lafões, quer seja por outra entidade qualquer. (AE, 1)

Os nossos interlocutores justificaram essa importância nas diferentes competências que este tipo de formação permite desenvolver nos alunos, e na criação de condições de acesso ao mercado de trabalho.

O desenvolvimento de competências nos alunos, como falar em público à vontade, de expor ideias, de expor projetos, de expor raciocínios, de expor objetivos dos projetos (AE, 1)

A questão do empreendedorismo e das ideias próprias e o fazer por si mesmo, tentando ir para a frente sem estar à espera, associado aquele conceito de não haver emprego para toda a vida (AE, 3)

Ao nível do Projeto Escolas Empreendedoras os nossos interlocutores das comunidades educativas mostraram a sua motivação em implementá-lo pelo facto de este aumentar os instrumentos pedagógicos e curriculares para abrir a comunidade educativa ao conjunto da comunidade municipal e intermunicipal e também, nalguns casos, a todo o território nacional.

Percebemos que estando no meio rural, estando longe da cidade, tínhamos que ir para fora e essa foi uma linha de atuação que traçámos para nos afirmarmos como escola. E quando surge este programa entendemos que isto era uma ação, uma estratégia para [...] sairmos daqui, não estarmos só aqui a fazer coisinhas em Torredeita, tínhamos que ir para Viseu. [...] este programa permitia-nos operacionalizar os vetores que tínhamos definido na nossa estratégia enquanto organização que tem de proporcionar valor à sociedade em que se encontra inserida. Naturalmente que o facto de já termos alunos que participam no Shark Tank ou até mesmo nas finais da Comunidade Intermunicipal ajuda a gerar uma bola de neve e um efeito demonstração muito importante na nossa comunidade escolar. (EP, 1)

Os nossos interlocutores das comunidades educativas justificaram o seu envolvimento no Projeto, pelas metodologias de ensino-aprendizagem adotadas e por seguir uma estrutura pedagógica bem organizada e com efeitos no desenvolvimento de competências dos alunos e,

também, pelo facto de estas metodologias terem provas dadas em várias comunidades educativas do território nacional.

o facto de serem metodologias que possam ser consideradas boas práticas e que foram adotadas noutras escolas, quer pelos conteúdos pedagógicos quer pelas atividades que os mesmos suportam, permitem-nos ganhar alguma confiança nomeadamente numa fase inicial, da opção de novos programas, onde o receio acaba sempre por se verificar... (AE, 1)

Um último grupo de justificações apresentado por estes interlocutores das comunidades educativas foi o facto de existirem várias organizações integradas na implementação do Projeto Escolas Empreendedoras e, também, a sua capacidade para potenciar os objetivos estratégicos das comunidades educativas.

Há motivos para que eu vá fazer isso. Acho que o sucesso da nossa região vem talvez do modo integrado como se vê isto (CFP)

Este programa permitia-nos operacionalizar os vetores que tínhamos definido na nossa estratégia enquanto organização que tem de proporcionar valor à sociedade em que se encontra inserida (EP, 1)

Do ponto de vista dos atores políticos da CIMVDL, o envolvimento desta instituição de política na implementação do Projeto decorreu da sua vontade em assumir competências na área da educação, ao lado de outras relacionadas com o desenvolvimento e planeamento do território.

Ora se temos diretrizes relacionadas com o aumento da coesão social e de desenvolvimento económico do território [...], então é natural que por exemplo a promoção do sucesso educativo, passe para a esfera Comunidades Intermunicipais, e que estas em total interligação com os municípios avancem com as escolas e apoiem a dinamização de projetos inovadores de combate ao abandono escolar e à promoção do sucesso educativo (CIMVDL, 1)

A partir do ponto de vista da CIMVDL, a abordagem / teoria causal que criou as condições favoráveis à implementação do Projeto passou, num primeiro momento, de acordo com os interlocutores, por compreender a Região, escutar os atores estratégicos, conhecer as suas necessidades, interesses e as expectativas em relação à promoção do empreendedorismo e, em particular, à educação para o empreendedorismo.

Primeiro, ouvi-los, perceber quem eram os rostos destas organizações. Qual era o trabalho que faziam sistematizado e organizado na promoção do empreendedorismo e, depois de conhecer cada uma destas Instituições. [...] Faço questão de dar nota que nós visitámos, houve uma altura que percorremos todas estas instituições; falámos com as pessoas, fizemos uma coisa importante que não fomos isoladamente falar com elas, mas juntámo-nos num grupo (CIMVDL, 1)

Com base nesta abordagem, a CIMVDL adotou um modelo de governação baseado no trabalho colaborativo, mais do que na parceria. Para os atores políticos envolvidos, desde a fase do ciclo da agenda, este modelo permitiu um maior envolvimento do conjunto dos atores, tanto políticos (representantes municipais) como das comunidades educativas.

Há parceiros que só são parceiros de conforto, e nós gostamos da palavra trabalhar juntos, em vez só de parceria. O trabalhar juntos, por sua vez, significa que todos aqueles que são os atores em cada um dos projetos se sintam envolvidos, sentirem que a sua opinião é tida em conta, e fazerem parte do projeto (CIMVDL, 1)

Os nossos interlocutores referiram, ainda, a importância de trazer para a implementação do Projeto, entidades / pessoas externas, com uma implicação no desenvolvimento da educação para o empreendedorismo, em Portugal, e com uma capacidade de motivar e de envolver.

Posso dizer aqui de uma forma aberta o Dr. Francisco Banha deu um apoio muito importante no início disto. Lembro-me que ter o Dr. Francisco Banha nas conferências, nas escolas foi de facto importante. Aquelas ações com os professores e com os municípios ao lado, e o Dr. Francisco Banha a falar durante meia hora / três quartos de hora a sensibilizar os alunos e professores foi muito importante não só para estes se mobilizarem a participar no programa como para os próprios presidentes de câmara compreenderem o alcance que este programa de educação para o empreendedorismo iria poder ter (CIMVDL, 1)

Por seu turno, ao procurarmos analisar o envolvimento da CIMBAL na concretização do PEEBA, as informações partilhadas pelo nosso interlocutor desta instituição de política destacaram o apoio logístico por esta prestado garantindo as condições de participação na formação de professores.

Nós organizámos o transporte, articulámos com os Municípios para darem transporte aos agrupamentos dos professores. As Câmaras suportaram os custos dos transportes, o Politécnico pagou aos professores. Fizemos a formação dos professores em Campo Maior, eles vinham dos vários Municípios para cá, sendo que uma formação foi cá e outra foi fora. Tudo suportado por nós nos nossos carros da CIMBAL (CIMBAL)

No entanto, da parte das comunidades educativas, a perspetiva sobre o envolvimento de organismos públicos, em particular da CIMBAL, foi de ausência de interação com as comunidades educativas.

Nós não temos um contacto direto com a CIMBAL. É uma entidade que não interage diretamente nas escolas, na verdade, nós só ouvimos falar da CIMBAL aqui na escola quando se faz a concertação dos cursos profissionais e, mesmo assim, é uma decisão que é tomada exteriormente à escola, portanto, nós não participamos nela. (AE,2)

As comunidades educativas também questionaram, segundo os nossos interlocutores, a falta de envolvimento da CIMBAL na gestão do PEEBA.

Ora se a CIMBAL não está numa reunião destas o que é que eu posso deduzir daqui? Ou não está interessada em emitir pareceres sobre aquilo que é o futuro da região, no que toca à oferta formativa por parte dos agrupamentos da região, ou então não tem técnicos especializados que tenham conhecimentos que lhes permitam emitir pareceres, ou então por impossibilidade (AE, 1)

Apesar da ausência de envolvimento por parte da CIMBAL, os nossos interlocutores das comunidades educativas mostraram disponibilidade e abertura para acolher projetos educativos sobre a temática do empreendedorismo.

Empreendedorismo tem que ser visto numa visão holística e não numa visão particular só restrita ao tema empresarial, [...] mais do que transmitir competências empresariais, pois também estamos a falar ao nível do empreendedorismo cultural, social, ambiental, ecológico, etc. quando falo de empreendedorismo [nas] unidades [de] Sociedade, Tecnologia e ciência, começo por dizer que ser empreendedor é passar por uma rua, apanhar um papel do chão e pô-lo no lixo, é alguém fazer algo por iniciativa (AE, 5 / AE, 6)

Por último, também da parte do Centro de Formação de Professores, a perspetiva transmitida foi a de ausência do envolvimento de organismos públicos, em particular da CIMBAL, ao nível da Candidatura ao Concurso lançado no âmbito do aviso do POCH para a promoção do sucesso educativo, com vista à realização de ações de formação dirigidas aos docentes na área da educação para o empreendedorismo.

Sabe relativamente à CIMBAL o que eu tenho pena é que eles não me tenham dado qualquer resposta ao convite/proposta que lhes enderecei para darmos sequência à realização de ações de formação dirigidas aos docentes na área da educação para o empreendedorismo pois eu acho, face à importância do tema para a região do Baixo Alentejo, que eles deviam ter sido os primeiros a demonstrar interesse em estarmos juntos na implementação desta iniciativa que, felizmente, conseguimos desenvolver depois, no Centro de Formação, com a EDIA. (CFP)

#3 - Apoio de Grupos de Interesse e Titulares de Altos Cargos - Categoria I3.4 – Formalização do apoio

Passando da dimensão da “Adequada Teoria Causal” para a dimensão do “Apoio de Grupos de Interesse e Titulares de Altos Cargos”, os resultados das entrevistas atribuíram maior enfoque à categoria da **Formalização do apoio** que apresentou 0,84 como diferencial, denotando que enquanto no Caso CIMVDL foi prestado um apoio contínuo por parte das diversas entidades ligadas ao processo de implementação do Projeto Escolas Empreendedoras, no Caso CIMBAL esse apoio teve uma duração muito reduzida, limitada à duração do PEEBA que vigorou, a título experimental, durante 3 anos letivos.

A partir das informações prestadas, verificámos que, no Caso CIMVDL, a formalização do apoio por parte dos atores envolvidos se verificou, desde logo, em relação à CCDR-C que, seguindo o desafio lançado pelo IAPMEI, deu o seu próprio contributo na promoção de uma política de educação para o empreendedorismo na Região Centro.

A diferença foi que nós passamos a trabalhar a montante a partir do momento em que o IAPMEI nos apresenta estas ideias. Passamos a trabalhar com o território, com os jovens, com as escolas e com os atores do território. O facto de estarmos diretamente envolvidos, nomeadamente na interação com os diversos atores no território, trouxe-nos mais vantagens nomeadamente as que se relacionaram com a possibilidade de darmos os nossos próprios contributos na forma como essa promoção do empreendedorismo deveria ser feita. (CCDR-C)

Ao nível da Comunidade Intermunicipal, a formalização do apoio na operacionalização do Projeto Escolas Empreendedoras teve origem numa reunião entre esta instituição de política e os Vereadores da Educação de cada Município associado e aderente ao Projeto, onde foi efetuada a apresentação detalhada das questões técnicas que envolviam a implementação.

Ainda no que diz respeito à operacionalização a primeira coisa que fizemos no arranque do projeto foi chamarmos à CIM os vereadores do Pelouro da Educação, a quem apresentámos o projeto: os nossos objetivos, o cronograma do projeto, as fases (capacitação dos professores, trabalho em sala, finais municipais, finais intermunicipais) (CIMVDL, 1)

A este propósito, foi demonstrado pela nossa interlocutora da CCDR-C o seu ponto de vista sobre o nível de apoio conseguido pela CIMVDL junto das comunidades educativas, desde os Centros de Formação de Professores, às Direções dos Agrupamentos de Escolas e Escolas Não Agrupadas, para implementar o Projeto Escolas Empreendedoras.

É sempre o envolvimento das pessoas [...] que faz a diferença é o envolvimento da própria Comunidade Intermunicipal, e é o envolvimento dos Centros de Formação de Associação de Escolas, das Escolas, dos seus dirigentes. A partir do momento em que temos escolas onde os responsáveis se envolvem o resto do corpo docente também se vai envolvendo (CCDR-C)

As informações prestadas permitiram igualmente compreender que a importância que a CIMVDL atribuiu à formação de professores, numa conjuntura de fortes reivindicações desta classe profissional, foi estruturante para conseguir obter o apoio das comunidades educativas.

Só houve uma maneira de entusiasmar os professores para isto: ligámos nós também para o centro de formação de professores e colocámos-lhe a possibilidade de nos acreditarem a formação que queríamos proporcionar aos professores. O diretor percebeu que estávamos ali num bom caminho [...], pois se conseguíssemos fazer tudo o que lhe apresentámos os alunos iriam ser os primeiros a querer participar no programa e isso também motivaria os professores (CIMVDL, 3)

Por conseguinte, também o Centro de formação de professores formalizou o seu apoio no processo de implementação, nomeadamente ao nível da acreditação da formação na área da educação para o empreendedorismo dirigida aos professores.

Penso que é importante salientar que nós, centros de formação, entrámos nisto como parceiros efetivos, nunca vimos isto como aquela questão “Pronto, lá vem mais uma coisa, e agora só se lembraram de nós porque era preciso acreditar.” Ou seja, houve aqui um trabalho que foi sendo construído e na parte dos centros de formação este passou a ser também uma valência, era um protocolo, era um projeto que também era nosso. (CFP)

Por último, foi ainda realçado pelos nossos interlocutores das comunidades educativas, o apoio formal por parte das Direções pedagógicas das Escolas da Região Viseu Dão Lafões, sobretudo das Escolas Profissionais, à implementação do Projeto Escolas Empreendedoras.

Foi a decisão da direção, nós somos três pessoas. Para o efeito foi muito valorizado o facto de a entidade promotora do programa ter concebido um programa de âmbito regional, e de também ter incluído nesse programa a formação inicial de professores, ou seja, houve aqui um conjunto de argumentos que, repito, nos levaram a interessar por estarmos envolvidos no mesmo. De tal maneira que a nossa Escola participa no programa desde o início. (EP,1)

Ao entrarmos na análise desta categoria no “Caso da CIMBAL”, a partir dos nossos interlocutores, foi possível compreender que a formalização do apoio entre os diferentes grupos de interesse – tais como Centro Educativo Alice Nabeiro, a EDIA, o NERBE, entre outros – e titulares de altos cargos – CIMBAL e os Municípios associados – consubstanciou-se num Protocolo que visou a implementação de uma política intermunicipal de educação para o empreendedorismo, o PEEBA.

Trata-se de uma iniciativa, que se iniciou na CIMBAL, e que teve como líder o Instituto Politécnico de Beja e o envolvimento de todos os Municípios, NERBE, ADRAL, Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo, entre outras entidades. Digamos que as forças vivas do Território fazem parte

deste projeto de empreendedorismo, tendo começado com uma experiência a partir da metodologia do Centro Educativo Alice Nabeiro que depois evoluiu para o nosso próprio manual de acordo com as nossas próprias especificidades. (CIMBAL)

Contudo, além desta solução protagonizada pelo IP Beja para implementar uma política intermunicipal de educação para o empreendedorismo, que contou com as principais “forças vivas” do Território, foi destacada pelos nossos interlocutores a ausência de apoio por parte da CIMBAL, e também dos Municípios, na formalização das ações necessárias para assegurar a continuidade do Programa das Escolas Empreendedoras.

Mas o facto é que acabámos por constatar que ao nível da CIMBAL foi decidido não apresentar a candidatura ao POCH que permitisse financiar o Programa das Escolas Empreendedoras. Isso é uma grande pena nossa, mas nós não podíamos fazer mais, porque nós não podemos, apesar de advertências, não podemos nos sobrepor à CIMBAL e aos presidentes de Câmara e tudo mais. (IES)

A ausência de formalização do apoio por parte dos Municípios do Baixo Alentejo adveio, na opinião de alguns autarcas entrevistados, do desconhecimento das verbas que teriam de aportar caso optassem por recorrer aos fundos comunitários para implementar o Programa das Escolas Empreendedoras nas respetivas regiões.

Tendo em conta o conhecimento que tenho dos vários autarcas, sou da opinião que a opinião deles seria igual, às dos presidentes das câmaras de Serpa e Cuba, quando lhe transmitiram que se lhes fosse apresentado um projeto nesta área da EpE até €100.000 ele seria feito, uma vez que desse valor 85% era comunitário pelo que os restantes 15% a dividir pelos treze era exequível. Sim, seria feito, sem dúvida nenhuma. Ia para a frente. (Autarca,4)

Dentro da análise desta dimensão do “Apoio de Grupos de Interesse e Titulares de Altos Cargos” os nossos entrevistados atribuíram ainda destaque à categoria do **Poder de Decisão** tendo esta apresentado 0,54 como diferencial, demonstrando que em ambos os Casos se verificou um envolvimento direto dos decisores das várias instituições de política (regional, intermunicipal e Municípios) e comunidades educativas na operacionalização do Projeto Escolas Empreendedoras, embora no Caso CIMBAL esse envolvimento conjunto se tenha limitado à vigência do PEEBA.

Assim, no Caso CIMVDL, os nossos entrevistados realçaram o facto de o IAPMEI e a CCDR-C terem assumido posições de poder para apoiar a implementação do Projeto Escolas Empreendedoras, lançando um aviso de Concurso no âmbito dos fundos comunitários do QREN, dirigido às CIM, e que serviram para cofinanciar o referido Projeto.

Para apoiar a implementação deste programa, pensámos e desenhámos um aviso de concurso dirigido às Comunidades Intermunicipais, em articulação com o IAPMEI e com a Dra. Rita, ou seja, trabalhamos a ideia com ela, ela acompanhou-nos de perto, reunimos com todas as Comunidades Intermunicipais, com que tivemos a possibilidade de partilhar a ideia, o modelo de operacionalização que mereceu desde o início uma adesão muito boa. (CCDR-C)

Ainda sobre o poder de decisão, os nossos interlocutores mencionaram duas mudanças nos órgãos de gestão autárquica e intermunicipal que facilitaram a implementação de uma política como a do Projeto Escolas Empreendedoras.

Por um lado, o modelo de gestão adotado pela CIMVDL e que foi assumido por todos os Municípios associados, e que se estruturou pela autonomia administrativa da CIM em relação às administrações políticas, da própria CIMVDL e Municípios associados.

Nesta situação, os nossos interlocutores referem como se tornou mais fácil implementar e operacionalizar projetos com uma forte componente técnica e burocrática, que não se permeabilizava a várias posições políticas, e que exigiam uma administração mais centralizada.

Essa foi também uma matéria muito importante, em que nós alterámos a filosofia dos projetos das CIM, em colaboração com as câmaras. Ou seja, nós não quisemos mais que os presidentes de câmaras mandassem os técnicos e os engenheiros, da Cultura, do Desporto, para as reuniões da CIM. Nós defendemos que, em cada câmara, exista um interlocutor político, e esse interlocutor político venha com essa questão técnica, tome as decisões, aos mais variados níveis. (CIMVDL, 2)

Por outro lado, a existência de uma nova geração de autarcas menos preocupada com o “alcatrão” e mais preocupada com as questões do desenvolvimento territorial integral, onde se complementam políticas imateriais como políticas materiais, e para quem, as instituições políticas locais (municipais e intermunicipais) devem assumir uma maior intervenção nas áreas como a educação ou empreendedorismo.

Hoje mudou completamente o paradigma da gestão municipal. Isto é uma opinião pessoal, não é? Há uns anos atrás um político era medido pelo alcatrão, pela piscina que conseguia fazer pelo equipamento cultural que conseguia construir (CIMVDL, 1)

A oportunidade de contar com um conjunto de novos autarcas, que pensavam diferente e que transportavam consigo a energia e vontade de quem é novo também contribuiu muito para que tivéssemos acreditado e envolvido neste programa que mexia com os mais novos e com o seu futuro. É como tudo na vida, os novos acabam sempre por pensar de forma diferente (CIMVDL, 3)

Observámos que os órgãos de decisão das comunidades educativas, em particular as suas Direções Pedagógicas, tomaram decisões que promoveram a implementação do Projeto, por considerarem importante incluir nos seus projetos educativos a temática do empreendedorismo.

A direção pedagógica da Escola [foi quem decidiu a adesão ao Projeto Escolas Empreendedoras]. Nós não temos um conselho pedagógico, nós temos uma direção pedagógica que chega a tudo e que decide. (EP, 1)

Eu diria mesmo motivar a escola, porque efetivamente, o projeto educativo é uma peça fundamental e deve incluir a temática do empreendedorismo. (AE, 1)

Para o efeito, constituíram grupos de apoio à implementação do Projeto, nomeadamente, quando foi necessário envolver grupos de professores e respetivas turmas.

Por outro lado, nós temos um núcleo de professores permanente, constituído por 7 professores que dinamizam a área de projeto (EP, 1)

Verificámos, também, que a implementação do Projeto enquadró os projetos educativos de escola ou as suas estratégias educativas, complementando o currículo e os recursos pedagógicos já instituídos nas respetivas comunidades educativas.

Facilitei a entrada e o desenvolvimento deste tipo de trabalho. Porque reconheço que só o facto de poder facilitar o desenvolvimento de competências nos alunos, como falar em público à vontade, de expor ideias, de expor projetos, de expor raciocínios, de expor objetivos dos projetos, digamos que essa é logo uma competência que importa desenvolver e que importa sustentar e cimentar, digamos que é, eu diria, a abertura da caixa negra. A sala de aula é uma caixa negra (AE, 1)

Na análise desta categoria, incluímos, ainda, a opinião dos interlocutores sobre quem, no atual contexto político-jurídico, detém o poder sobre as comunidades educativas. A partir das informações prestadas, apurámos críticas ao Ministério da Educação, pela manutenção de um currículo e de uma formação de professores que não se ajusta às expetativas das novas gerações de alunos.

Eu acho que, acima de tudo, não há vontade por parte do próprio Ministério da Educação. O que eu penso é que as escolas não estão estruturadas, ou seja, a própria forma como a escola está organizada é sempre neste modelo de Séc. XIX, ou seja, as escolas não estão estruturadas a nível de direção, recursos humanos, etc., para trabalhar neste tipo de projeto, dá muito trabalho (EP, 1)

Ao nível da CIMBAL, verificámos que, fruto do Protocolo estratégico e operacional que o IP Beja já tinha com a CIMBAL e os Municípios associados, o poder de decisão para implementar o PEEBA foi distribuído uniformemente por todos os parceiros envolvidos, delegando a coordenação executiva no IP Beja, que era apoiado por equipas técnicas dos Municípios e associações / agências de desenvolvimento local.

É o Instituto Politécnico de Beja [a entidade agregadora/coordenadora do Projeto das Escolas Empreendedoras]. Os parceiros envolvidos nesta iniciativa decidiram dar a coordenação ao IPBeja. (CIMBAL)

Ao nível do poder de decisão das comunidades educativas no âmbito da implementação do PEEBA, verificámos que foram adotados outros procedimentos, nomeadamente a realização de uma formação para os professores na área do empreendedorismo, com o objetivo de os capacitar com os recursos que permitiriam a implementação da metodologia da CGI Internacional.

Temos inclusivamente uma notícia com a assinatura do protocolo o qual deu origem a uma ação de formação para docentes nesta área de educação para o empreendedorismo. [...]Para o efeito o importante é que foi feito uma oficina de formação com quinze horas presenciais mais quinze horas de trabalho autónomo sendo que os professores obtiveram 1, 5 créditos para o seu dossier de carreira docente. A metodologia que estava por detrás desta ação era da CGI Internacional que se dedica à conceção de atividades de empreendedorismo. (CFP)

No entanto, verificámos que este procedimento deu origem a críticas por parte das escolas e agrupamentos de escolas pelo facto de o PEEBA ter sido introduzido nas estruturas curricular e administrativa já na fase de implementação.

Nesse sentido se os diretores dos agrupamentos não tiverem o conhecimento prévio destes programas, como é que o podem transmitir? Em educação isso é impossível. Os agrupamentos e os diretores têm de ser ouvidos no processo, nomeadamente quando ele está em fase de construção para que depois se possam envolver na sua promoção e até para defenderem essa solução em paralelo com outras que, entretanto, nos são apresentadas. (AE, 1)

Por outro lado, na análise desta categoria, a partir dos nossos interlocutores, verificámos que, à exceção do PEEBA, que resultou de uma iniciativa conjunta entre entidades parceiras que já se encontravam integradas sob a Rede Alentejo Empreende, a falta de capacidade de se trabalhar à escala supramunicipal na Região do Baixo Alentejo, levou a que os Municípios tomassem a decisão de avançar individualmente com candidaturas aos programas de apoio comunitário.

E o facto de não se conseguir trabalhar à escala supramunicipal no Baixo Alentejo limita a ação a cada um dos municípios individualmente considerados. (Consultor)

O que aconteceu é que algumas CIM avançaram com projetos intermunicipais, mas nós aqui no Baixo Alentejo fomos incapazes de o fazer. [...]Temos de facto este problema cultural de não conseguirmos trabalhar em conjunto, acabando por viciar aquilo que à partida está regulamentado. (Autarca)

Com efeito, segundo os nossos interlocutores da ADRAL, o Programa de Empreendedorismo nas Escolas não estava incluído nas opções estratégicas da CIMBAL.

Tanto que esta ação do empreendedorismo nas Escolas nunca chegou a ser contratualizada pela CIMBAL e por isso em consciência não podemos dizer que a CIMBAL tenha feito essa opção estratégica. (ADRAL, 2)

#4 – Objetivos - Categoria I1.1 - Objetivos Claros

A dimensão dos “Objetivos” e, dentro desta, a categoria **Objetivos Claros**, apresenta 0,68 como diferencial, decorrente do facto de, no Caso CIMBAL, não ter existido por parte dos atores políticos a intenção clara de assumir diretamente o PEEBA como um projeto intermunicipal.

A partir das entrevistas realizadas aos nossos interlocutores, conseguimos compreender que, no “Caso CIMVDL”, o Projeto Escolas Empreendedoras foi muito claro no objetivo de promover um perfil empreendedor a partir da educação escolar.

Mas é importante realçar que ao nível do projeto da educação para o empreendedorismo o objetivo não passa por colocar os alunos do 10º, 11º ou 12º ano a implementarem as ideias, mas a promoverem as suas atitudes, reforçar os seus conhecimentos e desenvolverem as suas competências empreendedoras enquanto parte de um processo de aprendizagem. (CIMVDL, 1)

Por outro lado, ao longo das várias edições do Projeto, o envolvimento individual dos professores e, em particular, dos diretores das escolas, foi aumentando, contribuindo para reforçar, no seio das comunidades educativas, a clareza e a consistência dos objetivos do Projeto na própria estrutura curricular das comunidades educativas.

No início existiu alguma retração no sentido de observar primeiro e só depois ver como é que isto ia correr. Portanto, foi um bocadinho difícil. Talvez só no segundo e terceiro anos é que a diretora foi falar com os professores, apresentar o projeto, a importância de termos de desenvolver estas competências nos alunos. Ou seja, só a partir do momento em que eu reconheci a mais valia que estes projetos traziam ao processo de aprendizagem dos alunos (AE, 1)

A este nível, de acordo com os nossos interlocutores, tornou-se fundamental construir recursos de divulgação das vantagens do Projeto para as comunidades educativas, bem como de outras experiências a decorrer no território nacional, em particular no Município de Cascais e o Projeto DNA Cascais⁵⁰. Desta forma, pretendeu-se facilitar a compreensão que os atores das comunidades educativas deviam ter do Projeto.

Nós todos os anos editamos um filme sobre todas as etapas do Programa das Escolas. No primeiro ano não tínhamos e, portanto, o que é que nós mostrávamos? Como tínhamos o vídeo das escolas empreendedoras de Cascais passávamos esse vídeo que não demorava mais de um minuto. Assim podíamos dizer o que se fazia em Cascais, para os professores e diretores, perceberem como é que funcionava o programa (CIMVDL, 1)

Complementarmente, o Projeto constituiu uma oportunidade para a inovação curricular e pedagógica das comunidades educativas, por introduzir novas metodologias e recursos pedagógicos e modos de se operacionalizar a relação pedagógica; e por ter um grande investimento na formação de professores, e numa área estratégica para a classe docente.

Esta coisa do empreendedorismo é um projeto que vem de fora, já devidamente estruturado e com conteúdos pedagógicos testados que garantem alguma confiança na obtenção dos resultados pretendidos, mas que a escola adota e inclui no Plano de Atividades e desenvolve-o em benefício dos alunos. Os professores através das ações de formação acedem a ferramentas que permitem desenvolver as competências colaborativas dos seus alunos que desta forma não se limitam a ter apenas aquela coisa livresca e os objetivos programados pelo ministério (AE, 3)

Por outro lado, permitiu aos docentes promover novas experiências educativas e de ensino-aprendizagem, capazes de mobilizar alunos/as e de os motivar para adotar uma postura mais positiva face à escolarização.

Há muita gente que aderiu a este projeto não por questões internas, pessoais de ascensão ou de 'alpinismo' profissional, mas antes como forma de obter novos instrumentos para poder desenvolver projetos e gerir as aulas com a introdução de novas dinâmicas que possibilitam a motivação dos alunos (AE, 3)

Como se veio a comprovar, este programa permitia-nos operacionalizar os vetores que tínhamos definido na nossa estratégia enquanto organização que tem de proporcionar valor à sociedade em que se encontra inserida (EP, 1)

Em relação à formação de professores, os nossos interlocutores das comunidades educativas, por diferentes razões, reconheceram a importância desta valência para reforçar os recursos pedagógicos dos professores, incluindo metodologias de ensino-aprendizagem, num contexto de alteração dos contextos de educação escolar, e numa área que interessava à classe docente: o empreendedorismo.

A formação que proporcionou aos professores sobre a capacitação na área do empreendedorismo que os habilitava a poderem depois desenvolver estas atividades com os alunos. A formação foi o primeiro pontapé de saída tendo beneficiado do facto de já haver alguma apetência, sobretudo nos professores mais ligados à economia, em virtude de estes serem sensíveis às recomendações inseridas na imprensa económica, sobre a importância do empreendedorismo junto dos alunos de

⁵⁰ Consultar: <https://www.dnacascais.pt/> (consultado a 25 de junho de 2019, entre as 11 e as 13 horas).

economia pois irão ingressar na Universidade e nestas as temáticas do empreendedorismo acabam por ter um tratamento particular, mesmo que às vezes possa parecer um sinal de moda (AE, 3)

Depois, por garantir aos professores participantes os mecanismos que permitiram ultrapassar as dificuldades inerentes à implementação de um projeto educativo novo e com pouca expressão no território nacional.

A organização deste programa, de educação para o empreendedorismo, também foi um bocadinho diferente porque propôs que fosse dada formação aos senhores professores, ou seja, os professores tiveram uma formação inicial e depois ficaram responsáveis por estes projetos o que nos deixou bastante confortáveis (EP, 1)

Por fim, porque a formação era acreditada pelos Centros de Formação de Professores e veio dar credibilidade ao Projeto – aspetos relevantes durante a fase inicial de implementação do Projeto Escolas Empreendedoras.

O que me deu confiança foi concretamente o programa, de educação para o empreendedorismo que se queria implementar, defender que as ações de formação em que os professores seriam envolvidos deveriam ser acreditadas (CFP)

Na minha opinião, o modelo de implementação deste programa de empreendedorismo nas escolas tem uma grande vantagem que é a formação de professores a qual foi fundamental porque veio dar sustentabilidade ao projeto, nomeadamente na fase do arranque (Autarca)

Complementarmente, os interlocutores das comunidades educativas destacaram, para fomentar a clareza e consistência dos objetivos do Projeto, a capacidade das suas equipas técnicas de consultores para, por um lado, implementar o Projeto no terreno, revelando a experiência no desenvolvimento destas metodologias; e, por outro, na interação com os atores das comunidades educativas, incluindo o próprio Centro de Formação.

Face à experiência que esta entidade tinha [equipa de consultores em educação para o empreendedorismo ...] não tive motivos para me preocupar com essa área se assim se pode dizer. Ou seja, [...] houve aqui sempre um trabalho em conjunto, em que o próprio Centro de Formação esteve envolvido embora numas fases mais do que noutras (CFP)

Ao nível da CIMBAL, foi realçado por um dos nossos interlocutores que o modelo de governação adotado pela CIMBAL e Municípios associados não contemplava, diretamente, um projeto de educação para o empreendedorismo intermunicipal, porque, tal como referido por outros entrevistados em momentos anteriores, existia o entendimento de que somente os Municípios individualmente podiam apresentar candidaturas aos concursos.

De facto no Baixo Alentejo apesar da subvenção ser a mesma da de Viseu Dão Lafões as candidaturas ocorreram município a município. [...] no aviso da medida das áreas de acolhimento empresarial o mesmo foi lançado pela AMBAL e, portanto, ela não podia ser concorrente, só podem ser aqueles que eram os municípios associados dela que são os municípios individualmente e estes faziam os investimentos de acordo com o definido no pacto de coesão em termos estratégicos e de plano de investimento. (Consultor)

Foi igualmente realçado pelo mesmo interlocutor a dificuldade de determinar quais as ações desenvolvidas pelos Municípios do Baixo Alentejo em termos de desenvolvimento económico da Região.

Mas o que falha geralmente, o que acontece em muitos municípios, não só ali, é não se conseguir determinar o que é que os municípios fazem em termos de desenvolvimento económico e o que é que não fazem, é uma competência que não está escrita claramente em lado nenhum, alguns são mais proativos, outros não são. (Consultor)

#5 - Responsáveis Competentes e Empenhados - Categoria I4.2 – Tecnicamente preparados em gestão e política

Ao nível da dimensão “Responsáveis Competentes e Empenhados” e, dentro desta, a categoria **Tecnicamente preparada em gestão e política** a mesma registou 0,67 como diferencial, refletindo que no Caso CIMVDL a preparação técnica em gestão e política dos principais atores políticos desta instituição se mostrou mais adequada à implementação deste tipo de política pública face aos conhecimentos e experiência dos atores políticos da CIMBAL.

No que se refere ao Caso CIMVDL, os nossos entrevistados começaram por realçar a qualidade técnica dos atores políticos da CIMVDL, em particular da sua administração executiva, em áreas como a gestão e política.

Aliás deixe-me dizer-lhe que essas capacidades do Secretário Executivo foram bem evidentes quando me apresentou o programa das escolas empreendedoras de Cascais e as metodologias que o suportavam, como sendo boas práticas, e depois preparou toda a documentação, por exemplo orçamentos e modelo de implementação, que permitiu a decisão favorável no seio do Conselho Intermunicipal com a qual depois foi possível apresentar a nossa candidatura nos termos do POR Centro. Mas depois a articulação comigo e a coordenação que o mesmo fez na interligação operacional com todos os atores envolvidos também foi importante para que as diversas etapas do programa acabassem por atingir os resultados que tínhamos planeado (CIMVDL, 2)

Acresce que, o conjunto das experiências anteriormente adquiridas pelo Presidente da CIMVDL em projetos intermunicipais permitiu que esta Comunidade Intermunicipal fosse transmitindo boas práticas aos atores da própria Região.

Até porque tendo experiência na área da educação para o empreendedorismo, em educação especializada, educação para a deficiência, educação para o ensino não formal, para necessidades especiais decidimos alargar esta rede com a experiência e a boa prática que tínhamos acumulado nos últimos anos, a este conjunto de atores a coisa tornou-se mais pacífica (CIMVDL, 2)

No que disse respeito aos recursos, os nossos interlocutores da CIMVDL reconheceram que a experiência na gestão de projetos cofinanciados por fundos europeus, tais como o QREN ou o Portugal 2020, com valores financeiros avultados, foi igualmente relevante para implementar o Projeto Escolas Empreendedoras.

O Fundo Social Europeu possui fundos virados para estas temáticas digamos da inovação, capital humano, formação, escola e educação, o que aliado à experiência que obtivemos, nos últimos anos, e que nos levou a criar e dinamizar uma rede de parceiros na região que agora foi possível de alargar

a mesma a outros *stakeholders* da Região, o que tornou o nosso envolvimento mais “fácil” nesta área da promoção para o sucesso escolar (CIMVDL, 3)

Relativamente aos atores da Região, os nossos interlocutores referiram como a preparação técnica dos atores políticos da CIMVDL foi importante para estruturar um modelo de governação “musculado”, e “resiliente” aos obstáculos que se foram levantando durante a fase de implementação do Projeto Escolas Empreendedoras.

Nessa intervenção eu salientei a importância de termos adotado uma certa governança muito musculada dos projetos e houve uma pessoa que comentou que não ia adotar essa atitude musculada pois não podia obrigar os professores pois tinha de ser com recurso a métodos democráticos... Na altura tive de dizer ao meu colega Senhor Dr., quando eu disse musculada quis dizer resiliente, governança resiliente, obviamente democrática, pois não é a desistir que nós iríamos conseguir obter os resultados que se pretendiam (CIMVDL, 1)

Ao nível da CIMBAL, a partir das informações prestadas pelos nossos entrevistados, verificámos que a relação institucional entre atores políticos e comunidades educativas demonstrou um grande desconhecimento dos primeiros sobre os segundos, levando à falta de comunicação por parte dos professores e, por consequência, alunos, das iniciativas desenvolvidas no âmbito da educação para o empreendedorismo.

Acho, no entanto, que neste momento não se levam bem as coisas a sério, pois como sabe esse projeto acabou por ser descontinuado...e também porque em termos da escola falta alguma preocupação em termos de comunicação das iniciativas que estão a ser desenvolvidas. Por outro lado, quando são apresentadas propostas às escolas as coisas, normalmente, também vêm muito atabalhoado, muito em cima do joelho e isto requer pensar sob pena de colocarmos a vida dos miúdos em causa. (AE,4)

De acordo com os nossos entrevistados, somente nas situações em que existia maior ligação entre o Município e as comunidades educativas dessa Região se tornou mais fácil o processo de sensibilização para a importância de se implementar os programas de educação para o empreendedorismo nas escolas.

Nas Câmaras Municipais em que a ligação entre as Câmaras e as escolas eram mais fáceis, obviamente, eles desbloquearam, nos casos em que as câmaras municipais tiveram mais dificuldade em “abrir as portas” de certas escolas aí nós tivemos que entrar como player tivemos várias reuniões de trabalho com várias escolas de sensibilização. (IES)

Apesar disso, algumas comunidades educativas entenderam a importância do PEEBA para a educação escolar e, também, para o desenvolvimento territorial da Região, levando alguns professores a realizarem formação técnica sobre a temática da educação para o empreendedorismo.

Sim, sei que houve colegas na escola que fizeram, que teve a ver com a Fundação Alice Nabeiro. Sei que houve pelo menos uma colega da escola Santiago Maior e outro de Santa Maria que fizeram essa formação e desenvolveram com as turmas deles estes projetos. (AE,4)

ANEXO 6 – O PESO DO ENSINO SECUNDÁRIO DO SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

6.1. SITUAÇÃO ATUAL DOS CURSOS PROFISSIONAIS NO ENSINO SECUNDÁRIO

Caracterização Geral do Ensino Profissional de Nível Secundário

O ensino profissional é um nível de ensino que confere uma formação profissional numa área específica e que permite a conclusão do ensino secundário (nível IV). Na última década tem aumentado muito o número de jovens a frequentar um curso profissional, conforme se pode observar no quadro seguinte:

Quadro 6.1.1 – Evolução do número de alunos inscritos no Ensino Profissional

Anos	Cursos técnico-profissionais/cursos tecnológicos		Cursos gerais/cursos científico-humanísticos		Cursos profissionais	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
2004	49 365	4 466	193 018	19 909	2 842	31 557
2005	55 942	4 755	186 288	19 845	4 054	32 711
2006	47 550	5 834	170 360	18 404	4 302	32 641
2007	38 971	5 561	176 172	19 977	14 572	33 137
2008	27 239	122	169 614	26 723	35 223	34 954
2009	17 337	4 702	173 944	21 744	54 542	38 896
2010	12 301	4 242	175 658	22 053	65 338	41 928
2011	11 177	4 111	175 877	22 208	66 269	44 193
2012	8 596	3 700	176 696	22 625	67 176	46 573
2013	5 616	2 604	177 388	23 948	68 161	47 724
2014	2 983	3 746	177 663	23 455	69 730	47 969
2015	2 144	3 814	179 696	24 409	66 932	47 916
2016	2 050	4 000	181 518	25 145	65 550	46 845
2017	2 107	4 080	183 420	24 548	67 403	47 266
2018	2 334	3 711	181 963	23 053	69 320	47 402

Elaborado pelo Autor

Estima-se que a muito breve prazo mais de 50% dos jovens que frequentem o ensino secundário o façam por esta via.

Enquadramento Geral sobre a Disciplina de Área de Integração e seu Modus Operandi

A área de integração pertence ao conjunto de disciplinas da componente sociocultural dos currículos de formação dos cursos profissionais. Por ser uma disciplina desta componente, ela é lecionada em todos os cursos profissionais, o que aumenta a necessidade da sua transversalidade, maleabilidade e encontro de conhecimentos de diferentes áreas disciplinares. Como consta dos documentos do Ministério da Educação, “Tal objetivo gerou a necessidade de construir um programa que favorecesse simultaneamente a aquisição de saberes oriundos das ciências sociais e da reflexão filosófica e desenvolvimento de competências capacitantes para a inserção na vida social e num mercado de trabalho em evolução e transformação. Tratava-se de dar corpo a um conjunto de propostas que, assentes em contextos científicos e culturais, desenvolvesse nos alunos curiosidade, iniciativa, criatividade no encontro de soluções, responsabilidade na realização de projetos, sentido de cooperação na partilha de processos e produtos.”

Assim, por ser uma disciplina em que um dos objetivos principais sempre foi o de possibilitar aos alunos uma melhor compreensão do mundo contemporâneo, a pressão para uma atualização do programa é forçosamente maior do que noutras disciplinas desta ou até de outras componentes que incidem sobre áreas de conhecimento mais estáveis.

Se o mundo contemporâneo é uma realidade em constante e rápida mudança, a disciplina de área de integração, ainda que ao seu ritmo, tem de acompanhar essa mudança, pois, caso contrário, estarão os objetivos que conduziram à sua criação a ser traídos.

Visão geral do programa

O programa integra Áreas, Unidades Temáticas, e Temas-problema conforme o quadro da página seguinte. Assim, este programa está estruturado em três Áreas (A Pessoa, A Sociedade, o Mundo). Cada uma destas três áreas está organizada em 3 Unidades temáticas que, por sua vez, se compõem de três Temas-problema. Propõem-se, assim, 27 Temas-problema, cada um concebido para 12 horas de ensino/aprendizagem.

No entanto, no início de cada ano letivo, os professores responsáveis pela disciplina deverão realizar um trabalho prévio de seleção e organização dos módulos. A seleção feita deverá refletir a realidade de cada escola, a formação dos professores que lecionam a disciplina e o nível de interesses dos alunos.

A carga horária global do programa é de 220 horas, distribuídas por seis módulos independentes, para que, no final do 12º ano, os alunos tenham abordado 18 temas-problema distribuídos por esses módulos. Os módulos podem ser lecionados ao longo dos três anos do ciclo de formação ou em apenas dois.

A Estrutura do Programa

Área I – A Pessoa
Unidade Temática 1 – O SUJEITO LÓGICO-PSICOLÓGICO Tema - problema 1.1 – A construção do conhecimento ou o fogo de Prometeu Tema - problema 1.2 – Pessoa e cultura Tema - problema 1.3 – A comunicação e a construção do indivíduo
Unidade Temática 2 – O SUJEITO HISTÓRICO-SOCIAL Tema - problema 2.1 – Estrutura familiar e dinâmica social Tema - problema 2.2 – A construção do social Tema - problema 2.3 – A construção da democracia
Unidade Temática 3 – O SUJEITO BIO-ECOLÓGICO Tema - problema 3.1 – O Homem e a Terra Tema - problema 3.2 – Filhos do Sol Tema - problema 3.3 – Homem-Natureza: uma relação sustentável?
Área II – A Sociedade
Unidade Temática 4 – A REGIÃO, ESPAÇO VIVIDO Tema - problema 4.1 – A identidade regional Tema - problema 4.2 – A região e o espaço nacional Tema - problema 4.3 – Desequilíbrios regionais
Unidade Temática 5 – UMA CASA COMUM: A EUROPA Tema - problema 5.1 – A integração no espaço europeu Tema - problema 5.2 – A cidadania europeia Tema - problema 5.3 – A cooperação transfronteiriça
Unidade Temática 6 – O MUNDO DO TRABALHO Tema - problema 6.1 – O trabalho, a sua evolução e estatuto no Ocidente Tema - problema 6.2 – O desenvolvimento de novas atitudes no trabalho e no emprego: o empreendedorismo Tema - problema 6.3 – As organizações do trabalho
Área III – O Mundo
Unidade Temática 7 – A GLOBALIZAÇÃO DAS ALDEIAS Tema - problema 7.1 – Cultura Global ou Globalização das Culturas? Tema - problema 7.2 – Um desafio global: o desenvolvimento sustentável Tema - problema 7.3 – O papel das organizações internacionais
Unidade Temática 8 – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA, DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO Tema - problema 8.1 – Das Economias-mundo à Economia Global Tema - problema 8.2 – Da multiplicidade dos saberes à Ciência como construção racional do real Tema - problema 8.3 – De Alexandria à era digital: a difusão do conhecimento através dos seus suportes
Unidade Temática 9 – A DESCOBERTA DA CRÍTICA: O UNIVERSO DOS VALORES Tema - problema 9.1 – Os fins e os meios: que Ética para a vida humana? Tema - problema 9.2 – A formação da sensibilidade cultural e a transfiguração da experiência: a Estética Tema - problema 9.3 – A experiência religiosa como afirmação do espaço espiritual no mundo

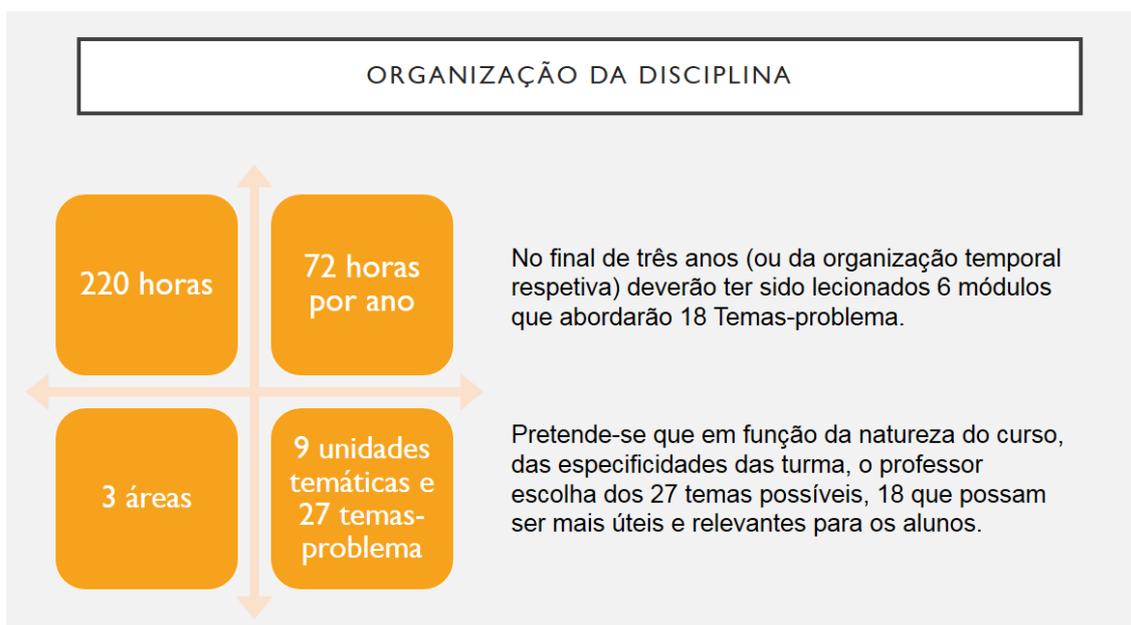
**ANEXO 7 – PROPOSTA DE ACTIVIDADES NO DOMÍNIO DO EMPREENDEDORISMO NA
DISCIPLINA DE ÁREA DE INTEGRAÇÃO**

7.1. Atividades de Educação para o Empreendedorismo

Esta disciplina visa o desenvolvimento de competências sociais e relacionais que facilitem a vida em comunidade dos alunos. Numa componente mais prática, esta disciplina deve também facilitar a inserção dos alunos no mercado de trabalho. Em síntese, com este programa pretende-se, essencialmente, desenvolver a capacidade de integrar conhecimentos de diferentes áreas disciplinares, aproximar estes conhecimentos de experiências de vida dos alunos e aplicá-los com vista a uma melhor compreensão e ação sobre o mundo contemporâneo.

A construção e planeamento dos conteúdos deve ter em atenção também as áreas de formação dos alunos pois, naturalmente, em algumas áreas os alunos já poderão estar mais familiarizados com determinado conteúdo.

Assim, o perfil do grupo turma, da área de formação e até o projeto educativo de escola deverão ser fatores a ter em conta nas opções dos professores aquando do planeamento da disciplina.



7.2 Interligação com o Programa da Área de Integração

O que aqui se apresenta procura unicamente exemplificar escolhas possíveis de organização de módulos transversais a várias abordagens científicas, variados, com uma linha de coerência interna. Este é um caminho possível de organização dos conteúdos a lecionar na disciplina de área de integração.

Neste caso concreto e com esta organização pretende-se incluir na disciplina de área de integração conteúdos que possibilitem uma efetiva **educação para o empreendedorismo**.

O que abaixo apresentamos é uma escolha possível sendo que muitas outras combinações poderiam ser utilizadas para implementar conteúdos de empreendedorismo na disciplina de área de integração.

A partir, por exemplo, deste exercício de construção de um programa para a disciplina de área de integração os professores poderão fazer adaptações que vão ao encontro das especificidades de cada turma.

7.3 Referencial de atividades de Empreendedorismo

No Quadro 7.3.1 apresentamos os conteúdos de empreendedorismo que propomos, a título de exemplo, sejam inseridos dentro de cada Tema-Problema. Apresenta-se também a respetiva carga horária de cada tema, no global, e no caso particular de um subprograma de empreendedorismo que poderia ser implementado no âmbito desta disciplina curricular.

Quadro 7.3.1 – Referencial de atividades de empreendedorismo

Módulo	Conteúdos de Empreendedorismo	Horas
M1	O Empreendedor e o seu perfil	3
	Características do empreendedor	horas
	Trabalhar no século XXI	1 hora
	As novas realidades de comunicação e interação no século XXI	2 horas
M2	O empreendedorismo no contexto histórico	1 hora
	A evolução dos contextos laborais. O papel social dos empreendedores.	3 horas
	O mundo globalizado. A emergência de novas organizações mundiais.	2 horas
1º ano	Introdução à realidade empreendedora	12 horas
M3	A importância da sustentabilidade para os empreendedores	2 horas
	Europa um espaço comum para viver, visitar e empreender	3 horas
	A emergência de economias globais associadas a oportunidades globais para empreender.	4 horas
M4	Os novos contextos familiares e os novos desafios profissionais.	2 horas
	O empreendedorismo – o motor para o desenvolvimento das regiões.	3 horas
	O equilíbrio entre o desenvolvimento e o meio ambiente	4 horas
2º ano	O empreendedorismo no contexto social e económico	18 horas

M5	As democracias enquanto espaços para a iniciativa privada	2 horas
	As ideias e os projetos ao serviço do desenvolvimento das regiões e dos países.	2 horas
	A inovação, o conhecimento e a ciência – enquanto espaço privilegiado de geração de novas ideias e negócios.	3 horas
M6	A comunicação e o Pitch – ferramentas fundamentais	5 horas
	O desenvolvimento de ideias de negócio, projetos, plano de negócios. Da ideia ao projeto.	8 horas
	A ideia do contexto local ao global. Apresentação das ideias e interligação com as áreas profissionais dos cursos.	6 horas
3º ano	O empreendedorismo na prática	28 horas

Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta proposta de conteúdos é feita para 72 das 220 horas totais da disciplina. Deste modo, não se pretende que a disciplina seja em exclusivo ocupado com a temática do empreendedorismo, mas apesar de tudo propomos que esta tenha uma expressão importante dentro do programa de Área de Integração. Nestas 72 horas os alunos terão oportunidade de se familiarizarem com a temática, mas serão também convidados a terem uma ideia, a desenvolvê-la e a conseguirem estruturá-la, de modo a que possa ser apresentada publicamente.