

Figura A8. Teoria da Mudança

Racional da Intervenção / Enquadramento	Atividades Principais	Sub-atividades / Recursos	Realizações	Resultados	Impactos	
<p>Existia uma meta ambiciosa do Governo português em termos de despesa empresarial em I&amp;D em % do PIB (2,1% em 2020, em 2011 foi de 0,7%), reforçada por baixos níveis deste indicador nas regiões de convergência. Por outro lado, era patente a reduzida capacidade inovadora das empresas ao nível da inovação de produto e a fraca intensidade em inovação, de forma particular nas regiões de convergência. O perfil de especialização produtiva é insuficiente, quer pela pouca relevância das atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, quer pela baixa intensidade de inovação, tecnologia e conhecimento do tecido produtivo. Complementarmente, promover a cooperação entre o sistema científico e o tecido empresarial para potenciar o sucesso das estratégias de competitividade, inovação e internacionalização da economia nacional.</p>	<p>Promoção do investimento das empresas em I&amp;D e criação de sinergias para a inovação e I&amp;D (PI 1.2)</p>	<p>Atividades de I&amp;D Empresarial</p> <p>Investimento empresarial em inovação de não PME</p>	<p>- Investimento em atividades de I&amp;D empresarial, incluindo RH qualificados;</p> <p>- Participação das entidades não empresariais em projetos de I&amp;D liderados por empresas que criem dinâmicas de transferência de conhecimento entre estes dois tipos de entidades.</p> <p>- Projetos de investimento em atividades inovadoras (produto, processo, métodos organizacionais e marketing);</p> <p>- Projetos de investimentos em atividades de elevado potencial económico (alinhados com as prioridades da RIS3), e significativos efeitos de arrastamento nas PME.</p>	<p>- Criação de novos produtos/serviços com potencial de mercado, em áreas prioritárias da RIS3;</p> <p>- Aumento das despesas em I&amp;D no VAB das empresas apoiadas;</p> <p>- Aprofundar as redes de cooperação empresarial e as dinâmicas de transferência de conhecimento para o tecido empresarial com objetivo de valorização (e.g. patentes).</p> <p>- Aumentar o volume de negócios (nacional e internacional) associado a inovações tecnológicas de elevado potencial;</p> <p>- Reforço das cadeias de abastecimento nacionais a grandes empresas (e.g. clubes de fornecedores) em termos de dimensão e qualificação.</p>	<p>- Aumento da capacidade de inovação no tecido empresarial (Aumento da inovação no tecido empresarial);</p> <p>- Renovação do perfil de especialização da economia (e.g. produção transacionável), induzindo a melhoria da competitividade da economia portuguesa e dos seus territórios;</p> <p>- Reforço da capacitação da economia para a inovação e aumento do peso do investimento em I&amp;D empresarial no PIB.</p>	
<p>Não obstante a evolução positiva em matéria de exportações, é notória a dificuldade em consolidar as realizações alcançadas (e.g. forte concentração no mercado europeu, insuficiente diversificação dos produtos), uma deficiente capacidade técnica e de gestão ao nível da organização, inovação e marketing internacional, e fortes constrangimentos financeiros das PME para alavancar processos de internacionalização. Uma grande percentagem de microempresas e PME caracteriza-se pela fragmentação, baixos níveis de produtividade e reduzida qualificação dos ativos, ao qual alia uma carteira de produtos e serviços pouco intensivos em tecnologia e conhecimento, com procura pouco dinâmicas e concorrência assente no fator custo de mão-de-obra. As PME têm reduzidas competências e estratégias débeis, com fragilidades ao nível da qualificação de empregadores e empregados e da reduzida propensão para a adoção de estratégias de negócio mais sofisticadas. O perfil de especialização produtiva é insuficiente, quer pela pouca relevância das atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis, quer pela baixa intensidade de inovação, tecnologia e conhecimento do tecido produtivo.</p>	<p>Desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, com especial foco na internacionalização (PI 3.2)</p> <p>Apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços (PI 3.3)</p>	<p>Internacionalização das PME</p> <p>Qualificação e inovação produtiva das PME</p>	<p>Pressupostos / Riscos I</p> <p>Pressupostos / Riscos II</p> <p>Pressupostos / Riscos III</p> <p>Pressupostos / Riscos</p>	<p>- Projetos de internacionalização das PME, incluindo criação de emprego;</p> <p>- Realização de eventos para reforço de dinâmicas de rede e produção de conhecimento de suporte à qualificação das empresas em matéria de internacionalização.</p> <p>- Projetos de investimento em atividades inovadoras (produto, processo, métodos organizacionais e marketing);</p> <p>- Criação de empresas em setores de alta e média-alta tecnologia e serviços intensivos em conhecimento;</p> <p>- Realização de eventos para reforço de dinâmicas de rede e produção de conhecimento de suporte à qualificação das empresas em fatores imateriais</p>	<p>- Aumento do valor das exportações e orientação exportadora das PME apoiadas, incluindo diversidade de mercados;</p> <p>- Reforço das competências e estratégias das PME para a internacionalização.</p> <p>- Aumento do número de empresas com mais de 10 trabalhadores com atividade de inovação;</p> <p>- Reforço das competências e estratégias das PME para a inovação;</p> <p>- Fomentar a inserção de PME em redes de cooperação e conhecimento (aumento da proporção das PME com cooperação para a inovação).</p>	<p>- Aumento da intensidade exportadora do tecido empresarial;</p> <p>- Alargamento da base exportadora nacional (empresas não exportadoras antes dos apoios);</p> <p>- Aposta em bens e serviços transacionáveis e com valor acrescentado, a internacionalização das empresas e a diversificação de mercados;</p> <p>- Reforço da competitividade e produtividade das PME.</p> <p>- Qualificação da base empresarial através da capacitação das PME, orientada para a produtividade e criação de valor;</p> <p>- Reforço das dinâmicas de valorização de conhecimento pelo setor empresarial;</p> <p>- Alargamento e diversificação da base produtiva com vista a melhorar o seu posicionamento nas cadeias de valor internacionais;</p> <p>- Reforço da competitividade e produtividade das PME.</p>

Racional da Intervenção / Enquadramento	Atividades Principais	Sub-atividades / Recursos	Realizações	Resultados	Impactos
Persistem ineficiências e assimetrias entre áreas de Governo na provisão de serviços públicos digitais e na relação entre a Administração Pública e cidadãos e empresas, o que gera ainda custos de contexto relevantes que obstam à competitividade das empresas	Reforço das aplicações no domínio das TIC para a administração em linha, aprendizagem em linha, ciberinclusão, cultura eletrónica e saúde em linha (2.3)	Promoção das Tecnologias de Informação e Comunicação na administração e serviços públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação / melhoria de canais de distribuição de serviços públicos online / multicanal;</li> <li>- Reforço de infraestruturas/ equipamentos e projetos de transformação de processos internos que reforcem a eficiência da Administração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento da utilização de meios digitais e formas integradas de atendimento, por cidadãos e empresas;</li> <li>- Desenvolvimento e disseminação de soluções transversais TIC na Administração Pública (e.g. iAP, eID);</li> <li>- Reforço da produtividade e capacidade de resposta da Administração Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução dos custos de contexto para cidadãos e empresas, na sua relação com a Administração;</li> <li>- Reforço da competitividade das PME.</li> </ul>
Reducido nível médio das qualificações da população adulta empregada, incluindo empresários e gestores, associada à generalização tardia da escolarização mais intensa da população portuguesa e à reduzida participação da população adulta em atividades de educação e formação certificada. Desajustamento entre as qualificações produzidas pela educação formal e as procuradas pelo mercado de trabalho.	Adaptabilidade dos trabalhadores, empresas e empresários à mudança (PI 8.5)	Formação de empresários e trabalhadores das empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação de empresários e trabalhadores em ações de formação em contexto empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço da aptidão dos empresários e trabalhadores para a inovação e gestão após a frequência da formação</li> <li>- Aumento da proporção de empresas que implementam planos de mudança organizacional associados à formação</li> </ul>	<p><b>Ao nível dos indivíduos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento das competências básicas e desenvolvimento das competências transversais (soft skills)</li> </ul> <p><b>Ao nível dos empregadores / do conjunto da economia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior capacidade para a adoção de novas tecnologias</li> <li>- Maior propensão para processos de inovação organizacional/tecnológica e de produto e processos de internacionalização</li> <li>- Qualificações mais adequadas às necessidades dos empregadores</li> </ul> <p><b>Ao nível global / sociedade em geral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento das competências da população empregada, adequando-as às necessidades da economia e do mercado de trabalho</li> <li>- Maior crescimento económico, emprego, exportações e receitas fiscais</li> <li>- Maior possibilidade de diversificação e modernização da estrutura produtiva</li> <li>- Maior adaptabilidade a mudanças estruturais e a choques de diferentes naturezas (ambientais, de saúde, económicos, ...)</li> </ul>
Persiste ainda um nível elevado de ineficiência operacional interna da Administração Pública, reforçando a necessidade de contenção de custos e de garantir ganhos de eficiência e mecanismos internos de suporte para assegurar uma resposta adequada às evolutivas necessidades dos cidadãos e das empresas. Portugal apresenta ainda ineficiências nos quadros regulamentar e de governação, bem como insuficientes qualificações e competências dos recursos humanos da Administração Pública, elementos estruturantes no processo de modernização e inovação na Administração Pública.	Investimento na capacidade institucional e eficiência das administrações e serviços públicos nacionais, regionais e locais (PI 11.1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e modernização das administrações e dos serviços públicos</li> <li>Formação dos trabalhadores da AP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projetos que promovem a capacitação institucional e organizacional das entidades e dos serviços da Administração Pública</li> <li>- Participação de trabalhadores e dirigentes da Administração Pública em ações de formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoção de modelos organizativos, de tecnologias / ferramentas de gestão e reengenharia de processos internos que racionalizam e agilizam a atividade da Administração e a relação com cidadãos e empresas</li> <li>- Implementação de reformas de simplificação legislativa / administrativa que reduzam carga administrativa sobre cidadãos e empresas</li> <li>- Reforço da aptidão e competências dos trabalhadores em funções públicas, após a frequência da formação</li> <li>- Melhoria do desempenho dos trabalhadores em funções públicas</li> </ul>	<p><b>Ao nível das entidades da AP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da eficiência e eficácia da Administração Pública e melhoria do serviço prestado às empresas e aos cidadãos;</li> <li>- Maior capacidade para adotar processos de transformação digital, de inovação e colaboração;</li> <li>- Difusão de boas práticas e dinamização de redes colaboração multi-nível de governo.</li> </ul> <p><b>Ao nível dos trabalhadores e dirigentes da AP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhores níveis de motivação, produtividade e desempenho dos trabalhadores.</li> </ul> <p><b>Ao nível global:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da carga administrativa que impede sobre cidadãos e empresas / melhor ambiente de negócios.</li> </ul>

Das Atividades para as Realizações (I)			Das Realizações para os Resultados (II)			Dos Resultados para os Impactos (III)		
Cód.	Pressupostos Gerais	Resultado	Cód.	Pressupostos Gerais	Resultado	Cód.	Pressupostos Gerais	Resultado
PG I.2	Características dos instrumentos de apoio estão alinhados com as necessidades dos seus beneficiários/destinatários.	Validado	PG II.1	As operações apoiadas alcançam os resultados contratualizados	Validação Parcial	PG III.1	Os resultados dos projetos são sustentáveis, potenciando assim o seu contributo para a alteração do contexto das intervenções	Validado
PG I.3	Nível de procura pelos instrumentos de apoio induz a seletividade (de promotores e projetos), potenciando as realizações e resultados.	Validado	PG II.2	As diferentes formas de apoio constituem-se como incentivo efetivo ao investimento, permitindo a otimização de recursos.	Validado	PG III.2	Efeitos de complementariedade e sinergias entre políticas, permitem o desenvolvimento de ações articuladas e reforçam os resultados alcançados.	Validado
PG I.4	Os exercícios de reprogramação respondem adequadamente às alterações de contexto e às dificuldades de implementação dos OE e TO.	Validado				PG III.3	Os instrumentos de política mobilizados proporcionam um efeito de adicionalidade e alavancagem dos apoios.	Validado
Pressupostos Específicos			Cód.	Pressupostos Específicos	Resultado	Cód.	Pressupostos Específicos	Resultado
			PE II.1 (PI 8.5)	Os investimentos em formação estão devidamente articulados com as restantes tipologias de investimento e com a estratégia que está a ser prosseguida pela empresa beneficiária	Refutado	PE III.1 (PI 2.3)	Os novos modelos de distribuição de serviços públicos e atendimento proporcionam uma efetiva economia de custos para as empresas e cidadãos (e.g. redução de custos, redução de tempos de espera)	Validado
			PE II.3 (PI 2.3)	São adotadas soluções de atendimento / distribuição de serviços públicos integrados, interoperáveis e que refletem as preferências dos utilizadores e/ou desmaterializados / automatizados processos internos com impacto no funcionamento da Administração	Validado	PE III.2 (PI 11.1)	A implementação dos projetos de capacitação inclui / é acompanhada de modelos de gestão que promovam a performance das organizações e orientação para os resultados, potenciando a efetivação dos seus impactos e a respetiva manutenção a médio e longo prazo	Validado
			PE II.4 (PI 2.3)	É efetivamente concretizada a adoção de soluções TIC comuns à Administração Pública que viabiliza a interoperabilidade, a adoção de soluções comuns de identificação eletrónica e de partilha e gestão eficientes dos dados	Validado	PE III.3 (PI 11.1)	Os projetos de formação são acompanhados de práticas de gestão de recursos humanos na Administração Pública que valorizem o esforço de capacitação dos trabalhadores e a sua produtividade e consequentemente, garantam os impactos previstos	Validado
			PE II.5 (PI 1)	São adotados novos modelos organizacionais e novos modelos / ferramentas de gestão que promovam a eficiência, reforcem a orientação uma cultura de orientação para os resultados e de gestão da performance	Validado	PE III.6 (PI 1.2 + 3.3)	Investimentos apoiados traduzem-se na alteração do perfil de especialização e a emergência/consolidação de setores de maior intensidade em conhecimento e tecnologia e de maior valor acrescentado.	Refutado
			PE II.6 (PI 11.1)	O esforço formativo é direcionado para áreas de maior necessidade e de aplicação em contexto profissional, sendo valorizado pelos trabalhadores e organizações	Validado	PE III.8 (PI 1.2 + 3.2 + 3.3)	Relevância e dimensão dos resultados induzem impactos no tecido empresarial/âmbito de intervenção.	Validação Parcial
			PE II.9 (PI 1.2 + 3.2 + 3.3)	Sucesso das inovações e das ações incentivadas tem impactos relevantes no posicionamento competitivo das empresas apoiadas.	Validado			
			PE II.10 (PI 1.2 + 3.2 + 3.3)	Condições de ecossistema (e.g. sistema de I&I maduro e completo, cadeias de abastecimento) são propícias à execução dos projetos e alcance das metas definidas nos projetos.	Validado			

Cód.	Riscos Gerais	Resultado	Cód.	Riscos Gerais	Resultado	Cód.	Riscos Gerais	Resultado
RG I.1	Alterações do contexto (político, institucional, regulamentar), com reflexos na mobilização e na execução dos projetos aprovados.	Refutado	RG II.1	Evolução económica e financeira do país e dos mercados relevantes dos projetos condiciona o alcance dos resultados previstos pelos promotores.	Validado	RG III.1	A concretização das metas e objetivos nos indicadores de resultado dos projetos é determinada por fatores externos, mitigando a sustentabilidade das mudanças alcançadas e o potencial impacto das políticas.	Refutado
RG I.2	Falta de previsibilidade e regularidade dos concursos gera atrasos na realização dos projetos, colocando em causa a oportunidade dos mesmos.	Validação Parcial	RG II.2	Fatores (internos e externos) que geram situações de ineficiência na utilização dos recursos (nível tecnológico, mercados ineficientes, pessoal) ou os mesmos são redirecionados para outras prioridades por parte do promotor.	Validado			
RG I.3	Dificuldades na implementação (capacidade de autofinanciamento, recursos humanos adequados, capacidade de concretização das ações previstas em candidatura,...) limitam o desenvolvimento dos projetos apoiados.	Validação Parcial						
RG I.4	Complexidade do quadro regulamentar e operacional dos apoios, desproporcional e penalizadora das realizações e dos resultados a alcançar.	Refutado						

Cód.	Riscos Específicos	Resultado	Cód.	Riscos Específicos	Resultado	Cód.	Riscos Específicos	Resultado
RE I.2 (PI 8.5)	Alguns empregadores não reconhecem o investimento em competências como sendo estrategicamente importante para a sua competitividade, produtividade e capacidade de atrair talento, limitando a adesão aos apoios	Validação Parcial	RE II.2 (PI 2.3)	As novas ou melhoradas soluções de distribuição de serviços públicos não verificam boa adesão pelos utilizadores	Validação Parcial	RE III.1 (PI 2.3)	A dinâmica de procura por serviços públicos intensifica-se de tal modo que as soluções desenvolvidas revelam-se desadequadas ou insuficientes, mantendo-se a pressão e incapacidade de resposta dos serviços	Refutado
R II.3 (PI 1.2)	Dificuldades de contratação/adaptação/retenção dos RH contratados (incluindo bolseiros) em ambiente empresarial.	Validado	RE II.3 (PI 11.1)	Resistência / obstáculos à mudança promovidos por diferentes stakeholders (e.g. estruturas de gestão das entidades, trabalhadores, sindicatos) obsta à conclusão dos projetos e entrega dos resultados preconizados	Validação Parcial			
			RE II.8 (PI 1.2 3.2, 3.3)	Sobredimensionamento dos projetos apoiados para acomodar incertezas na fase de projeto.	Validado			
Legenda: E (Específico) / G (Global) P (Pressuposto)/ R (Risco) Fonte: Avaliações Temáticas do Portugal 2020			RE II.10 (PI 2.3)	Grau de iliteracia digitalização dos utilizadores (cidadãos ou empresas) determina a incapacidade de utilizar serviços públicos digitais	Validação Parcial	QA1. Eficácia QA2. Eficiência QA3. Impacto e Sustentabilidade QA4. Valor Acrescentado Europeu QA5. Relevância/ Coerência interna e externa		