

Título de Impacto Social Bootcamps Academia de Código

**Relatório Intermédio
Janeiro 2020**

Margarida Anselmo
margarida@maze-impact.com

Inês Charro
ines@maze-impact.com

Índice

Sumário Executivo	3
Acrónimos.....	4
Introdução.....	4
Intervenção.....	5
Seleção dos participantes.....	6
Desempenho nos Bootcamps.....	9
Entrada no mercado de trabalho	11
Modelo de Financiamento: Título de Impacto Social.....	12
Estrutura do TIS	12
Resultados contratualizados.....	13
Dificuldade no cumprimento dos resultados	14
Calendário de execução da intervenção	15
Pedidos de reembolso.....	16
O processo de pedido de reembolso.....	16
O reporte físico	17
O reporte financeiro.....	18
Os atrasos na submissão dos pedidos de reembolso.....	19
Fluxos de investimento do projeto	21
Gestão da parceria.....	23
Acompanhamento através do <i>AidHound</i>	23
Reuniões de parceiros	24
Interações relacionadas com os pedidos de reembolso	24
Os investidores.....	25
O Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.	25
Próximos passos	26

Sumário Executivo

O TIS Bootcamps Academia de Código (BAC) faz parte da primeira edição de Títulos de Impacto Social (TIS) onde a contratualização é feita através da Estrutura de Missão Portugal Inovação Social. Este TIS foi lançado em janeiro de 2017 e é implementado na região do Fundão.

Os Bootcamps Academia de Código são implementados pela CodeForAll e a sua intenção é requalificar pessoas em situação de desemprego, através de formação em programação informática. De acordo com a OneValue, um desempregado a receber subsídio de desemprego representa um custo mensal para a Segurança Social de cerca de 511 Euros¹. Simultaneamente, estima-se que em 2020 a Europa tenha uma escassez de cerca de 900.000 profissionais na área das tecnologias da informação e comunicação (TIC), dos quais 15.000 em Portugal². A intervenção Bootcamps Academia de Código foca-se neste desalinhamento entre a procura e a oferta, permitindo aos seus alunos mudar radicalmente as suas trajetórias profissionais.

Os investidores no TIS BAC são a Associação Shared Services & Outsourcing Platform e a Fundação Calouste Gulbenkian. As entidades implementadoras são a CodeForAll (responsável pela implementação do projeto no terreno) e a MAZE (responsável pela monitorização e gestão de desempenho do projeto). A entidade responsável pelo pagamento dos resultados e reembolso a investidores é a Estrutura de Missão Portugal Inovação Social. A entidade pública responsável por acompanhar o projeto é o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

O investimento total no projeto é de cerca de 723.500 Euros. O TIS BAC trabalha com 174 desempregados, divididos em 9 Bootcamps com 18 a 20 alunos cada. O resultado contratualizado é a entrada no mercado de trabalho de 11 alunos por Bootcamp. Caso estes resultados sejam cumpridos, os investidores serão reembolsados pelo investimento efetuado.

O presente relatório resume os principais acontecimentos e aprendizagens efetuadas ao longo dos três primeiros anos do projeto. Os principais pontos a destacar até ao momento e desenvolvidos em detalhe ao longo do relatório são:

Cumprimento do impacto social do projeto. Até à data, o TIS Bootcamps Academia de Código alcançou todos os resultados previstos, garantindo a entrada no mercado de trabalho de mais de 55 participantes. Este cumprimento é fundamental para atestar o impacto social do projeto.

Rigor na contabilização de entradas no mercado de trabalho. O modelo de contratualização por resultados e a gestão de desempenho regular tem trazido rigor à contabilização das entradas no mercado de trabalho, como resultado da intervenção, dando uma robustez sem precedentes aos números apresentados.

Exigência no reporte financeiro e demora nos reembolsos aos investidores. O processo de reembolso aos investidores carece da aprovação conjunta da Estrutura de Missão Portugal Inovação Social e do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), sendo a segunda entidade responsável pela verificação da execução financeira. O nível de detalhe do reporte e auditoria financeira praticado nos pedidos de reembolso representa um processo burocrático intenso, que consome uma quantidade desproporcional do tempo das organizações envolvidas no TIS. A exigência do reporte financeiro foi a principal fonte de atrasos nos reembolsos aos investidores, pela demora na recolha de evidência e pela capacidade de resposta do PO ISE.

¹ OneValue (2020) Desempregado a receber subsídio de desemprego [online]. Disponível em: <https://onevalue.gov.pt> (consulta: 5 de fevereiro de 2020)

² European Commission (2014) E-skills in Europe Portugal Country Report [online]. Disponível em: <http://eskills-monitor2013.eu> (consulta: 5 de fevereiro de 2020)

Falta de clareza sobre o período pós-TIS. O IEFP, I.P. tem acompanhado o projeto ao longo dos últimos três anos. Os parceiros ainda estão a discutir de que forma é que as aprendizagens do projeto poderão ser incorporadas em política pública.

A equipa da MAZE, autora deste relatório, está a trabalhar ativamente na mitigação dos dois principais riscos identificados: o atraso nos reembolsos a investidores e a continuidade do projeto pós-TIS. Tendo em conta os resultados alcançados e o impacto do projeto, a MAZE acredita que esta intervenção deve ser considerada para o portfolio atual de oferta formativa financiada pelo IEFP, I.P.

Acrónimos

ASSOP	Associação Shared Services & Outsourcing Platform
BAC	Bootcamp Academia de Código
EMPIS	Estrutura de Missão Portugal Inovação Social
FCG	Fundação Calouste Gulbenkian
IEFP, I.P.	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.
PE	Pedido de esclarecimentos
PO ISE	Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
PR	Pedido de reembolso
TIC	Tecnologias da informação e comunicação
TIS	Título de Impacto Social
MAZE	MAZE S.A.

Introdução

Este relatório intermédio descreve a execução do Título de Impacto Social Bootcamps Academia de Código (TIS BAC) e principais aprendizagens recolhidas entre janeiro de 2017 e janeiro de 2020. No contexto deste relatório, por projeto, *BAC* ou *TIS BAC*, entende-se a implementação de Bootcamps de programação pela CodeForAll no Fundão, financiada por um Título de Impacto Social (TIS).

O documento divide-se em duas partes principais: **(1) A Intervenção**, descreve a metodologia BAC e a sua execução no contexto deste projeto e **(2) O Modelo de Financiamento - Título de Impacto Social**, que resume as principais aprendizagens referentes à sua (I) Estrutura, (II) Resultados Contratualizados, (III) Calendário, (IV) Pedidos de reembolso, (V) Fluxos de investimento e (VI) Gestão da parceria.

Este relatório foi desenvolvido pela MAZE, como parte do seu trabalho de gestão de desempenho do TIS. O objetivo deste documento é sistematizar e partilhar a informação gerada até à data e servir de base para um relatório final da intervenção.

Intervenção

A CodeForAll é responsável pelo desenvolvimento e implementação da intervenção Bootcamps Academia de Código (BAC), um programa intensivo de formação em programação informática. O objetivo da intervenção é que os participantes integrem o mercado de trabalho como programadores no espaço de 3 a 4 meses após o fim do Bootcamp.

A intervenção divide-se em três momentos chave:

A) Fase de seleção, B) Fase de Bootcamp, C) Colocação no mercado de trabalho.

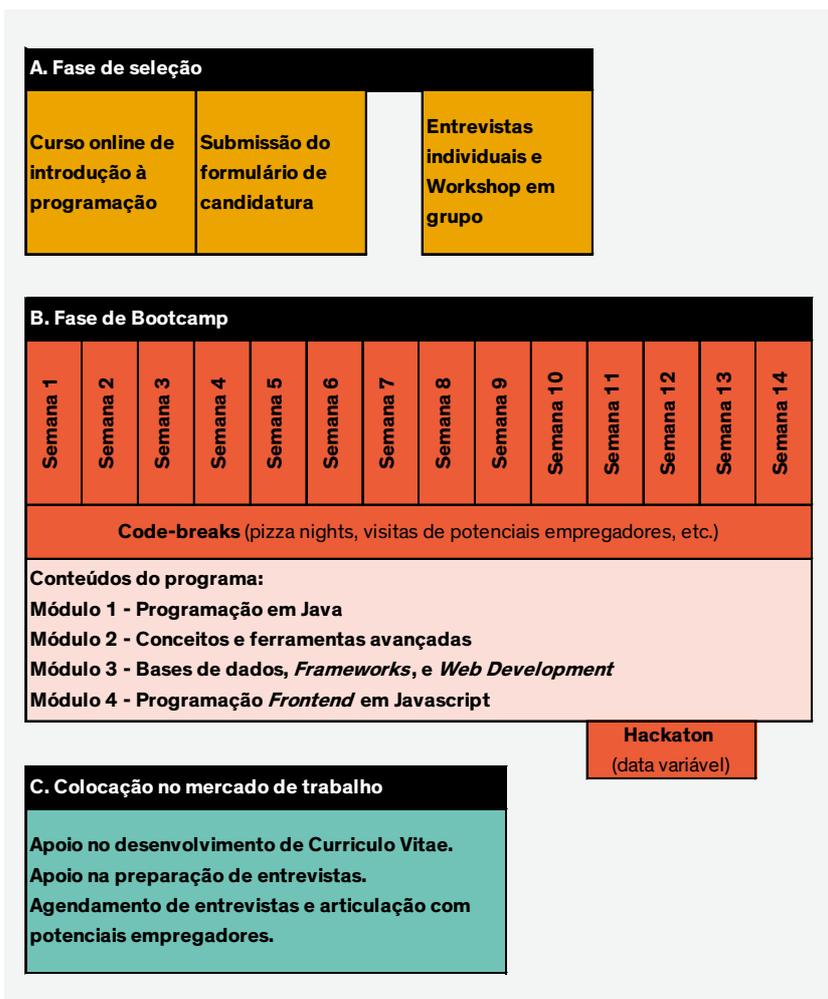


Figura 1 - Estrutura da intervenção Bootcamps Academia de Código (BAC).
Fonte: MAZE, a partir de informação partilhada pela CodeForAll.

A. Fase de seleção

A Academia atribui um grande peso à fase de seleção.

- Para se candidatarem, os alunos têm de fazer um **curso online gratuito** de introdução à programação. Este passo é usado para criar um conhecimento base nos candidatos e para garantir que os mesmos estão motivados para participar na intervenção.
- Os alunos que completarem o curso online são convidados a preencher o **formulário de candidatura** que recolhe informação sobre o seu perfil e motivações.
- Das candidaturas submetidas são selecionados cerca de 30 candidatos para **entrevistas individuais** e um **workshop em grupo** que simula um dia de Bootcamp.

B. Fase de Bootcamp

Os Bootcamps duram 14 semanas, 5 dias por semana, 8 horas por dia. A intensidade da intervenção permite transmitir um grande volume de conhecimentos técnicos, mas serve também como estímulo à autoestima, motivação e capacidade de trabalho dos participantes.

De forma geral, os conteúdos técnicos do Bootcamp organizam-se em quatro módulos:

- (1) Programação em Java;**
- (2) Conceitos e ferramentas avançadas;**
- (3) Bases de dados, Frameworks, e Web Development;**
- (4) Programação Frontend em Javascript.**

Os conteúdos programáticos foram sendo ajustados ao longo do projeto para refletir melhor as necessidades do mercado de trabalho e a experiência de aprendizagem dos alunos.

Para além do programa técnico, a CodeForAll organiza *Code Breaks* ao longo do Bootcamp. Os *Code Breaks* são momentos informais que incluem atividades como noites de pizza e conversas com potenciais empregadores.

Em cada Bootcamp é organizada uma maratona de código (Hackaton) onde equipas de alunos desenvolvem soluções tecnológicas em 48 horas com o apoio de profissionais.

C. Colocação no mercado de trabalho

O apoio prestado pela Academia é adaptado às necessidades e exigência de cada aluno. Em geral, inclui apoio no desenvolvimento do CV e na preparação de entrevistas. A CodeForAll promove ligações entre potenciais empregadores e os alunos. A relação entre os alunos e as empresas é fomentada desde o início do Bootcamp através dos *Code Breaks* e do *Hackaton*.

No contexto deste projeto, o resultado contratualizado é a entrada em emprego remunerado de pelo menos 11 alunos por Bootcamp até 3 a 4 meses³ após o fim do Bootcamp. Para que o resultado seja elegível, é necessário demonstrar que o aluno se encontrava desempregado à entrada no programa.

Seleção dos participantes

Entre janeiro de 2017 e dezembro de 2019, passaram pelos nove Bootcamps do TIS BAC um total de 174 participantes. Enquanto os cinco primeiros Bootcamps tiveram 20 participantes cada, os Bootcamps 6 a 9 tiveram 18 ou 19 participantes. A redução do tamanho das turmas relativamente ao que foi proposto em candidatura deveu-se principalmente à qualidade dos candidatos. A equipa de formação alertou os gestores do projeto de que, tendo em conta o número de alunos a precisar de acompanhamento individualizado extraordinário para conseguir acompanhar o programa, não seria sustentável ter turmas com mais alunos.

Na candidatura foi definido que este programa se destinava a jovens com 30 ou menos anos. No entanto, o padrão e qualidade dos candidatos levou a Academia a aceitar vários alunos com uma idade superior. Para todos os alunos com idade superior aos 30 anos foi apresentada uma justificação individualizada à Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS).

Os participantes nos 9 Bootcamps tinham uma idade média de 29 anos à data de entrada no programa. Os Bootcamps 3 e 6 foram os mais jovens e menos jovens, respetivamente.

Dos participantes, 16% eram do sexo feminino, refletindo a tendência geral de distribuição de género na área da programação informática. No entanto, houve apenas um Bootcamp sem qualquer participante mulher.

³ As datas limite para obtenção do resultado de cada Bootcamp ficaram definidas em candidatura. O tempo decorrido entre o final de cada Bootcamp e a respetiva data limite para o resultado varia um pouco consoante a calendarização dos Bootcamps.

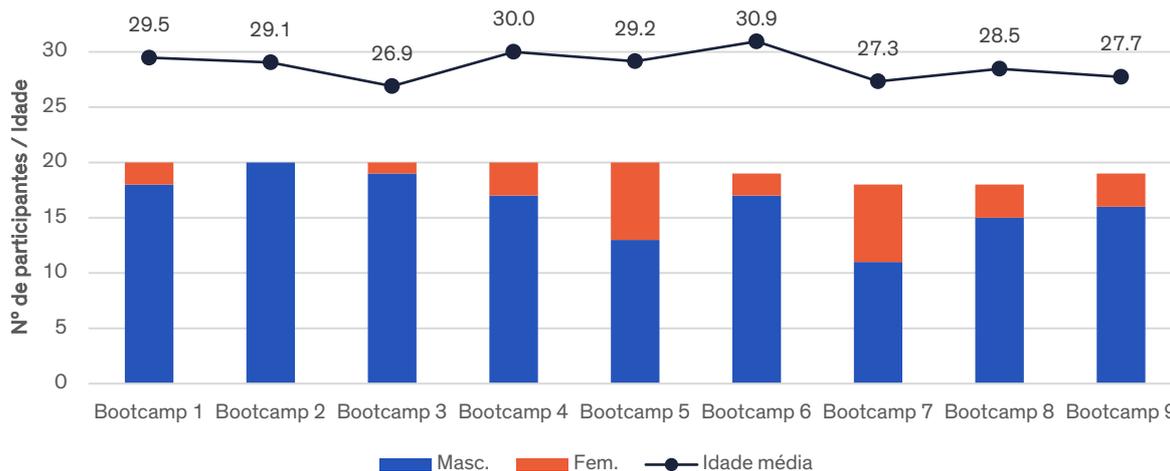


Figura 2 - Idade média e distribuição de género dos participantes, por Bootcamp. Fonte: MAZE, a partir dos formulários de inscrição partilhados pela CodeForAll.

Cerca de 60% dos participantes estava a residir na zona centro à data da candidatura, os restantes relocalizaram-se de outras zonas do país para participar no programa. A predominância de participantes da zona centro não é surpreendente tendo em conta que os Bootcamps se realizaram no Fundão. Note-se que cerca de 40 alunos se relocalizaram da zona de Lisboa e Vale do Tejo para realizar o Bootcamp, um movimento que contraria a tendência nacional de migração interna e está alinhado com os objetivos nacionais de desenvolvimento do interior.

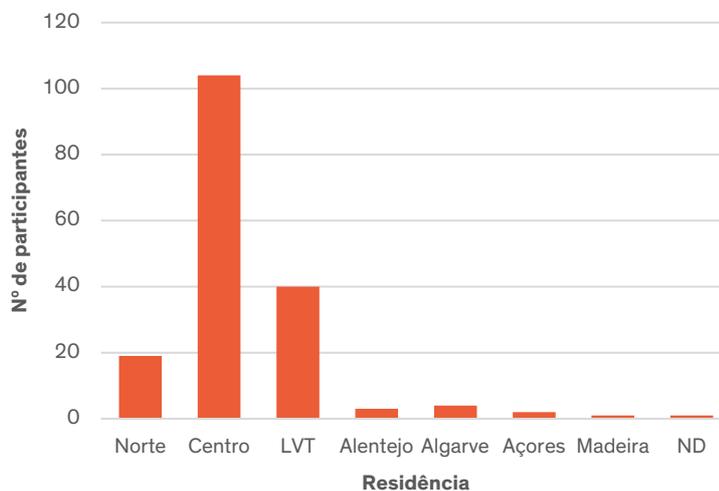


Figura 3 - Participantes por área de residência. Fonte: MAZE, a partir dos formulários de inscrição partilhados pela CodeForAll.

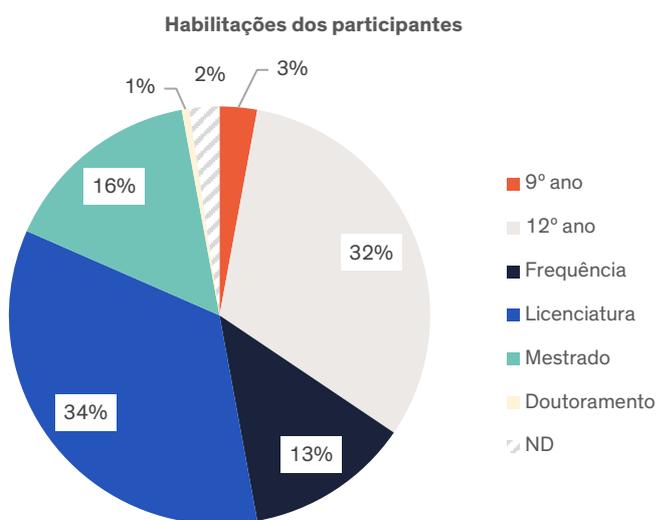


Figura 4 - Participantes por nível de habilitações. Fonte: MAZE, a partir dos formulários de inscrição partilhados pela CodeForAll.

Dos participantes, cerca de 64% tinha pelo menos frequência universitária, dos quais 34% tinham completado a licenciatura e 16% o mestrado. Cerca de 35% dos alunos tinha o ensino secundário ou nível de habilitações inferior.

Ficou definido na candidatura que o projeto estava focado em jovens com o ensino superior. No entanto, à semelhança do que aconteceu com a idade, surgiram candidatos sem ensino superior com perfis muito fortes. Neste contexto, a Academia selecionou alguns candidatos sem estudos superiores, justificando cada situação junto da EMPIS.

Dos participantes com experiência universitária, cerca de 20% estudaram engenharia. No total, cerca de 44% têm formação em ciências exatas e ciências da vida. Cerca de 32% dos participantes têm formação em ciências sociais. Cerca de 11% dos participantes têm formação artística e 4% têm formação em humanidades, incluindo Línguas, Filosofia e Arqueologia.

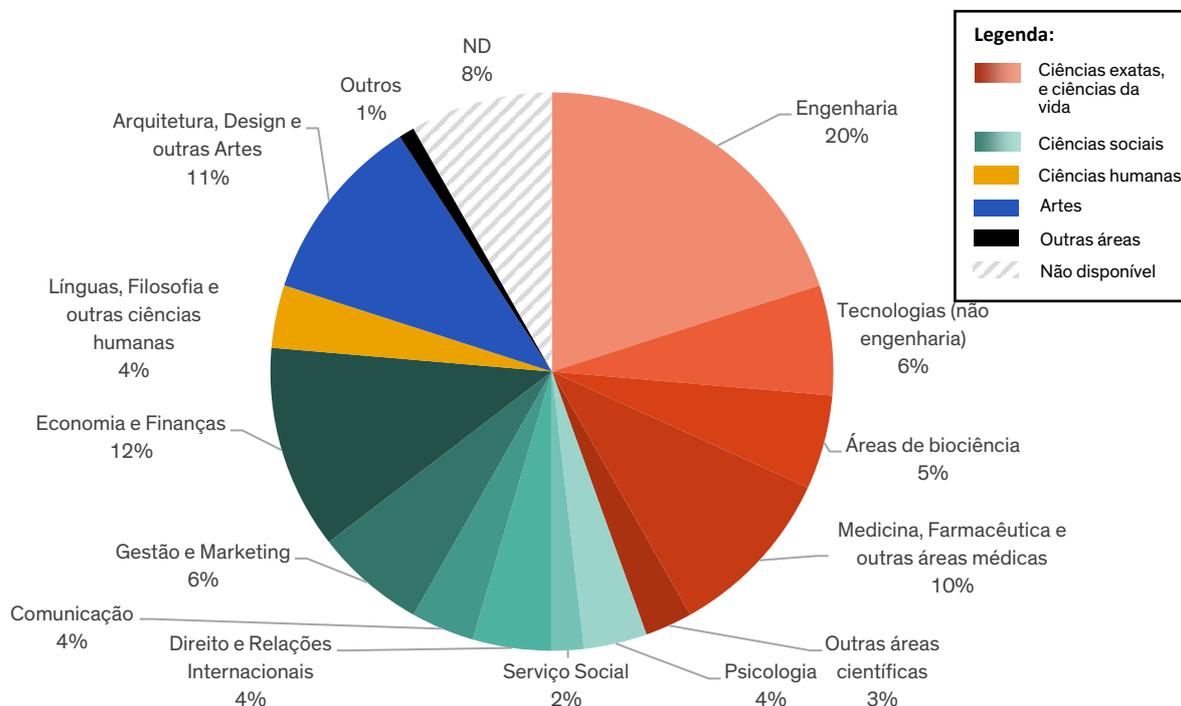


Figura 5 - Participantes que frequentaram ou frequentam o ensino superior, por área de estudos. Fonte: MAZE, a partir dos formulários de inscrição partilhados pela CodeForAll.

A diversidade dos perfis de formação dos alunos dos Bootcamps corrobora a versatilidade do programa e da equipa de formação, assim como o potencial da programação para mudar trajetórias profissionais, independentemente da área de estudos da pessoa em questão.

Desempenho nos Bootcamps

Durante os Bootcamps, os alunos são avaliados pelos formadores em três dimensões: competências *soft*, competências técnicas e dedicação. Estas variáveis foram determinadas pelos formadores da CodeForAll para fazer o acompanhamento pedagógico dos alunos. Houve algumas alterações na metodologia da avaliação ao longo dos Bootcamps, nomeadamente a escala e frequência em que os alunos são avaliados. Estas alterações foram feitas por opção da equipa de formação que considerou relevante fazer avaliações com maior frequência e granularidade.

Dimensões avaliadas	Competências <i>soft</i>		
	Competências técnicas	Dedicação	
Escala de avaliação para cada dimensão 3 níveis: Não satisfatório Satisfatório Muito satisfatório	5 níveis: Não satisfatório Pouco satisfatório Satisfatório Bastante satisfatório Muito satisfatório	5 níveis: Não satisfatório Pouco satisfatório Satisfatório Bastante satisfatório Muito satisfatório	
Frequência da avaliação Quinzenal 	Quinzenal 	Semanal 	
Bootcamps Bootcamp 1 Bootcamp 2	Bootcamp 3		Bootcamp 4 Bootcamp 7 Bootcamp 5 Bootcamp 8 Bootcamp 6 Bootcamp 9

Figura 6 - Método de avaliação de desempenho, por Bootcamp. Fonte: MAZE.

É importante sublinhar que a classificação feita pelos formadores é relativa. Os alunos são avaliados em função da sua prestação nas semanas anteriores e da prestação dos seus colegas de turma o que torna difícil fazer comparações entre Bootcamps. De qualquer forma é possível observar alguns padrões na prestação dos alunos.

Competências técnicas

A prestação técnica dos alunos tende a melhorar ao longo do Bootcamp. Esta tendência verifica-se apesar do ritmo e exigência dos conteúdos programáticos também aumentar ao longo do Bootcamp. A equipa de formação sublinha que a dinâmica do Bootcamp prepara os alunos para a exigência e ritmo do mercado de trabalho.

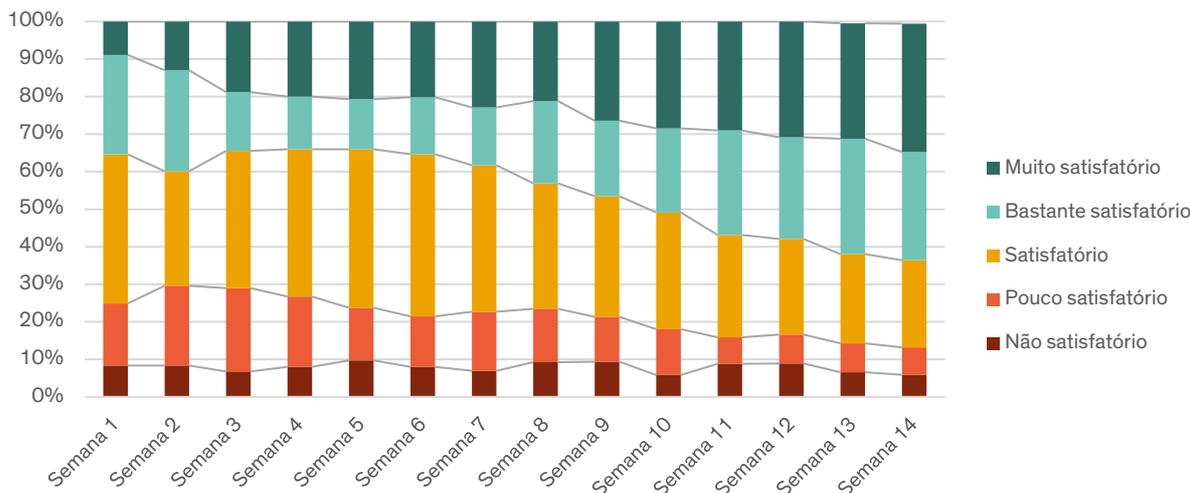


Figura 7 - Evolução da distribuição média de avaliação em competências técnicas (Bootcamps 1 a 9). Fonte: MAZE, a partir dos dados partilhados pela CodeForAll através do AidHound.

Competências soft

Nas competências soft observam-se dois padrões distintos. Por um lado, a maioria dos alunos tende a melhorar ao longo do programa, trabalhando questões como a timidez, gestão de stress e gestão de conflitos. No entanto, há uma minoria de alunos cujas competências soft tendem a piorar, potencialmente como resultado da pressão e exigência do programa. À medida que o programa avança, torna-se mais claro quando a personalidade do aluno não é compatível com o perfil de programador informático. O facto de estas situações representarem uma minoria dos casos valida o processo de seleção da Academia.

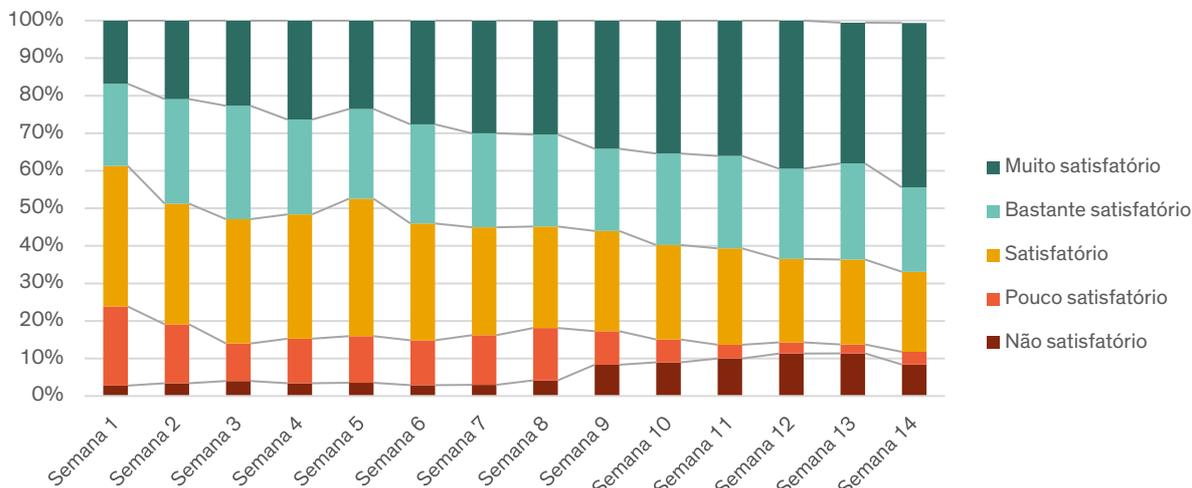


Figura 8 - Evolução da distribuição média de avaliação em competências soft (Bootcamps 1 a 9).

Fonte: MAZE, a partir dos dados partilhados pela CodeForAll através do AidHound.

Dedicação

A dedicação é a dimensão cuja evolução varia mais entre Bootcamps. Em média, o número de participantes com um nível de dedicação muito satisfatório tende a aumentar na primeira metade do Bootcamp e estabilizar na segunda metade.

Note-se que, de forma desagregada, houve Bootcamps onde se observou um padrão em que a dedicação teve o seu pico máximo a meio do programa voltando a cair um pouco nas últimas semanas. Este padrão poderá resultar do cansaço acumulado na reta final do programa e do facto dos alunos se começarem a focar no processo de entrada no mercado de trabalho.

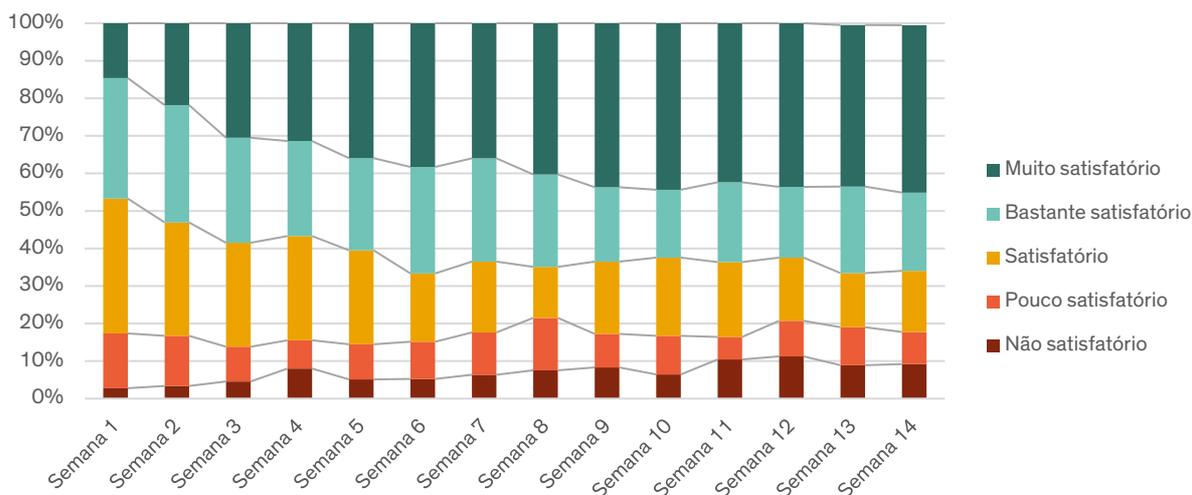


Figura 9 - Evolução da distribuição média de avaliação em dedicação (Bootcamps 1 a 9).

Fonte: MAZE, a partir dos dados partilhados pela CodeForAll através do AidHound.

No relatório final deste projeto será feito uma análise preliminar de potenciais relações entre a avaliação destas variáveis e a entrada no mercado de trabalho.

Entrada no mercado de trabalho

Cerca de 48% dos contratos recolhidos até à data são contratos sem termo o que reflete a segurança associada às saídas profissionais promovidas pela intervenção. O salário médio dos contratos recolhidos até à data é de €888. Note-se que, na maior parte dos casos, este é um salário de entrada na carreira.

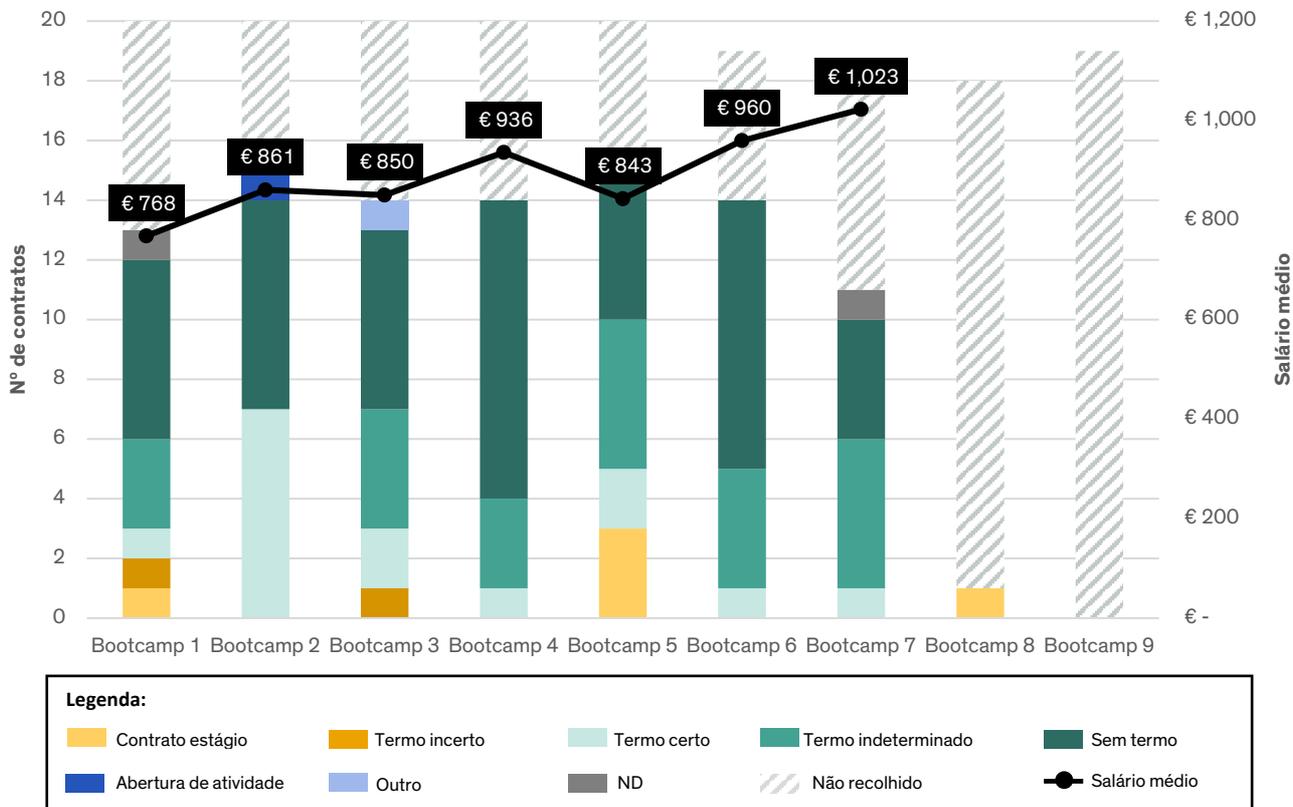


Figura 10 - Contratos recolhidos por Bootcamp, por tipo de contrato e salário médio por Bootcamp. Fonte: MAZE.

Mais de 50% dos alunos para os quais foram recolhidos contratos de trabalho, foram contratados pela Altran e pela DXC Technology. Os restantes contratos recolhidos estão distribuídos por outras entidades empregadoras, incluindo a própria CodeForAll, que contratou quatro alunos do TIS para serem formadores. À data de fecho deste relatório, a EMPIS não considerava elegíveis, para efeitos do resultado, contratos assinados com a CodeForAll.

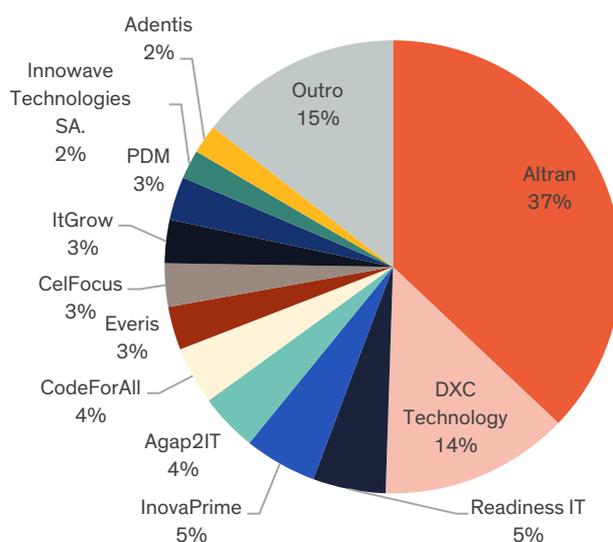


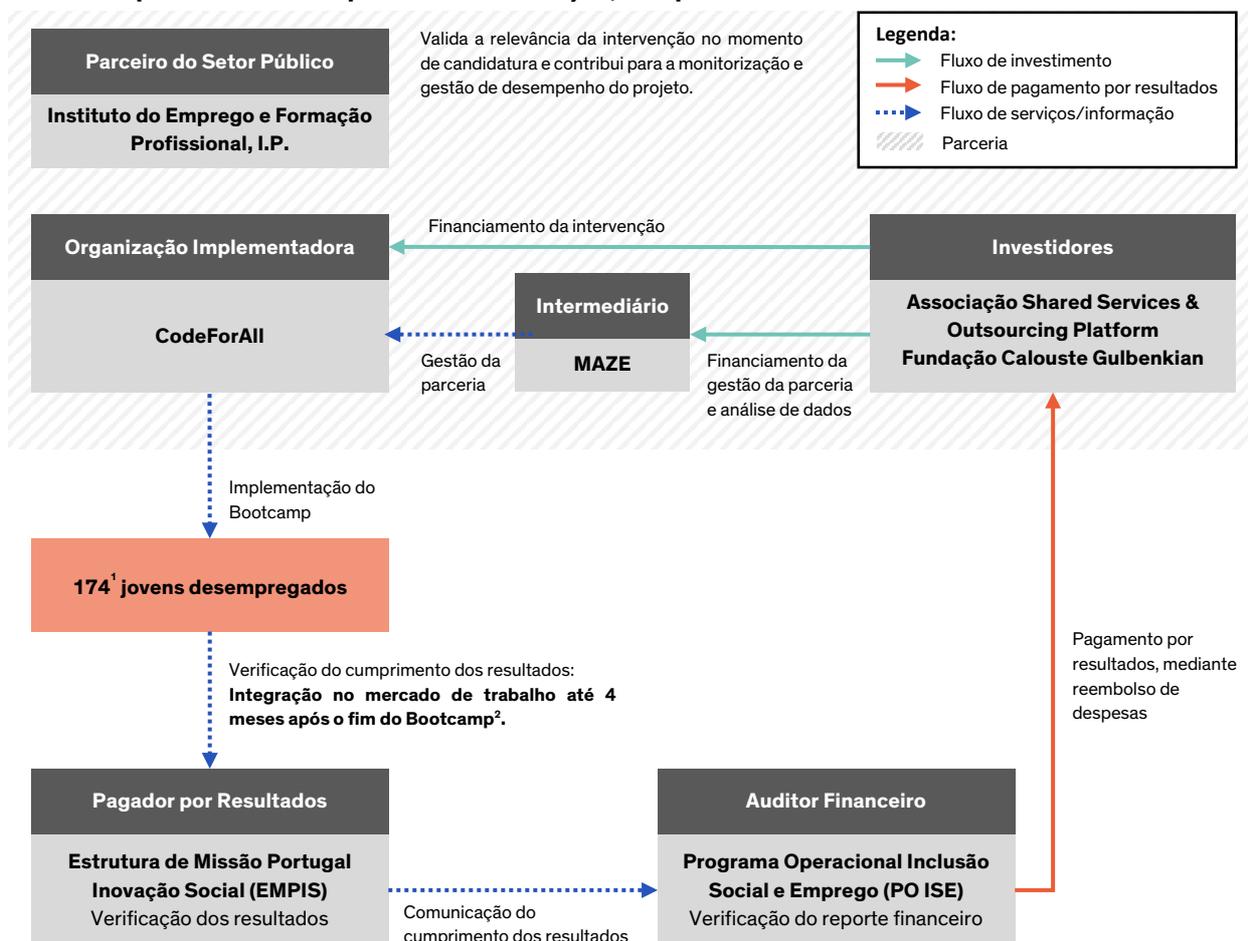
Figura 11 - Percentagem de contratos recolhidos, por entidade patronal. Fonte: MAZE.

Modelo de Financiamento: Título de Impacto Social

Estrutura do TIS

Um Título de Impacto Social (TIS) é um tipo de contrato por resultados que utiliza financiamento de investidores sociais para cobrir os custos de implementação de determinada intervenção, neste caso, os Bootcamps Academia de Código. O setor público define, em conjunto com os parceiros privados, resultados concretos e mensuráveis a atingir e os investidores são reembolsados pelo seu investimento se, e só se, esses resultados forem atingidos.

No TIS BAC, o projeto foi financiado pela Associação Shared Services & Outsourcing Platform (ASSOP) e pela Fundação Calouste Gulbenkian (FCG). Este financiamento cobriu os custos de implementação dos Bootcamps implementados pela Academia de Código no Fundão e de gestão de desempenho pela MAZE. Mediante o cumprimento dos resultados, a Estrutura de Missão Portugal Inovação Social (EMPIS) irá reembolsar os investidores. O custo total do projeto está estimado em 723.500,00€ tal como o potencial reembolso aos investidores, colocando o teto da taxa interna de retorno para os investidores em 0%. É relevante ressaltar que os investidores têm um retorno indireto como resultado de um incentivo fiscal que permite reconhecer como gasto 130% do valor total despendido em cada período de tributação, independentemente do eventual reembolso futuro.



¹Inicialmente previa-se que a Academia de Código trabalharia com 198 jovens desempregados, divididos em nove grupos de 22 participantes cada. No entanto, de forma a garantir a qualidade do acompanhamento aos participantes, foi negociada com a EMPIS a redução de cada grupo para 20 participantes, resultando num número total de 180 beneficiários. Em alguns *Bootcamps* (6, 7, 8 e 9), as turmas foram menores do que se previa, reduzindo o tamanho da população-alvo ainda mais para 174 desempregados. ²As datas limite para obtenção do resultado ficaram definidas em candidatura com base no calendário planeado, por isso o número de dias entre o fim do Bootcamp e respetiva data limite varia ligeiramente consoante o timing de execução do Bootcamp.

Figura 12 - Estrutura do Título de Impacto Social BAC. Fonte: MAZE.

Resultados contratualizados

Em linha com o objetivo da intervenção, o indicador de resultado definido para o TIS foi a integração de desempregados no mercado de trabalho. Este indicador enquadra-se numa das temáticas prioritárias para o Governo Português, identificada pela EMPIS: potenciar o (re)ingresso à atividade laboral de cidadãos em situação de desemprego, sobretudo os jovens e os desempregados de longa duração, fomentando a reconversão profissional em áreas requeridas pelo mercado de trabalho, nomeadamente as TIC.

À data da candidatura, previa-se que cada Bootcamp tivesse 22 participantes, dos quais pelo menos 11 deveriam integrar o mercado de trabalho nas datas definidas. No entanto, todos os Bootcamps tiveram menos participantes do que o previsto. Os primeiros cinco Bootcamps contaram com 20 participantes, e os seguintes com 18 a 19 participantes. Note-se que, independentemente do tamanho das turmas, a meta contratualizada está fixa em 11 participantes pelo que turmas mais pequenas representam um risco acrescido de incumprimento.

Resultado contratualizado para cada um dos nove Bootcamps:

Entrada no mercado de trabalho de um mínimo de 11 alunos, até à data definida em candidatura (3 a 4 meses após o fim do Bootcamp). O resultado é considerado válido quando verificado que os alunos se encontravam em situação de desemprego durante o Bootcamp.

Até à data, a Academia de Código tem cumprido os resultados a que se propôs.

Os parceiros já apresentaram a evidência relativa aos cinco primeiros resultados. A evidência relativa ao resultado 6 já foi recolhida, mas ainda não foi apresentada. A evidência relativa aos grupos 7, 8 e 9 ainda está a ser recolhida. O último Bootcamp terminou em dezembro de 2019. Em 2020, a MAZE e a Academia de Código vão recolher a evidência em falta para os últimos Bootcamps.

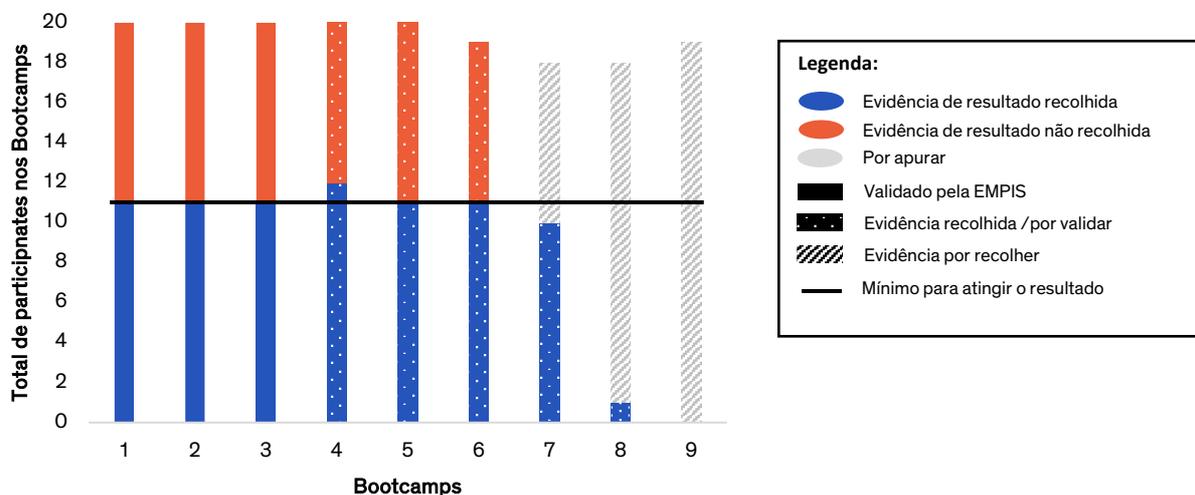


Figura 13 - Resultados até à data. Fonte: MAZE.

É importante ressaltar que este gráfico reflete apenas aquelas entradas no mercado de trabalho (e respetiva evidência) que os parceiros estão confiantes que a EMPIS irá considerar elegíveis. Este gráfico não inclui participantes para os quais não foi possível recolher evidência de situação de desemprego assim como casos de participantes que foram contratados através de contratos de estágio ou que foram contratados pela própria CodeForAll. O tipo de evidência aceite pela EMPIS poderá evoluir ao longo do projeto, mediante esclarecimentos e justificações apresentadas pelos parceiros do projeto.

Dificuldade no cumprimento dos resultados

Apesar de, até à data, todos os resultados terem sido atingidos, para a maior parte deles, a taxa de sucesso esteve muito perto do limite mínimo.

A dificuldade no cumprimento dos resultados é uma característica estrutural de um título de impacto social, que ilustra que os objetivos estabelecidos são ambiciosos e traduzem um potencial de mudança elevado.

No entanto, considerámos relevante apontar alguns dos principais fatores críticos identificados:

- **A necessidade de apresentar evidência de situação de desemprego:** Houve vários casos em que a equipa da CodeForAll recolheu contratos de trabalho para alunos que não tinham apresentado evidência de situação de desemprego. Esta formalidade levou a que alguns dos alunos contratados não tenham sido contabilizados para o resultado e é o principal fator explicativo para a assimetria entre o número de contratos recolhidos (ver figura 10) e o número de contratos considerados para efeitos do resultado (ver figura 13).
- **Situações ambíguas:** Têm surgido várias situações ambíguas onde não é claro se a evidência será considerada elegível ou não, tais como: participantes contratados pela CodeForAll, participantes que abriram atividade nas finanças para trabalhar por conta própria, participantes com contratos de estágio e integrações no mercado de trabalho 1 e 2 dias depois da data limite. Estas situações tendem a ser avaliadas pela EMPIS caso-a-caso.
- **Dificuldade de obtenção de evidência:** Sentiu-se um aumento crescente das preocupações dos participantes com a proteção dos seus dados. Em alguns casos, esta revelou-se uma barreira para a obtenção dos contratos de trabalho que servem como comprovativo do cumprimento dos resultados.
- **Alterações nas políticas de contratação dos maiores empregadores na região:** Em 2018, algumas das empresas internacionais com presença no Fundão alteraram a sua política de contratação, limitando-a a pessoas com grau de licenciatura ou, em alguns casos, mestrado. Esta nova política afetou a taxa de contratações de alunos dos Bootcamps Academia de Código. Note-se que, de acordo com representantes das mesmas empresas, esta política foi definida a nível central e está desalinhada com a experiência muito positiva destas empresas com *alumni* do TIS BAC.
- **Diminuição do tamanho dos Bootcamps:** Inicialmente estava previsto que cada Bootcamp tivesse 22 alunos, refletindo a meta de 11 participantes numa taxa de sucesso de 50%. Efetivamente, todos os Bootcamps tiveram menos de 22 participantes, subindo a taxa de sucesso necessária para cumprir o resultado para valores entre 55% e 61%.
- **Incentivo criado pela meta:** A meta definida neste TIS é de 11 participantes em situação de emprego por Bootcamp. Não foi definido qualquer incentivo financeiro para superar este número de contratos. Por essa razão, uma vez recolhida a evidência para 11 participantes de determinado Bootcamp, o incentivo para alocar os recursos necessários à recolha de evidência adicional é baixo.

Calendário de execução da intervenção

De acordo com o planeamento, o TIS BAC decorre de janeiro de 2017 até abril de 2020.

A equipa do projeto começou o primeiro *Bootcamp* no Fundão em janeiro de 2017 e terminou o último *Bootcamp* em dezembro de 2019. A execução do projeto não sofreu atrasos relativamente ao que estava previsto em candidatura.

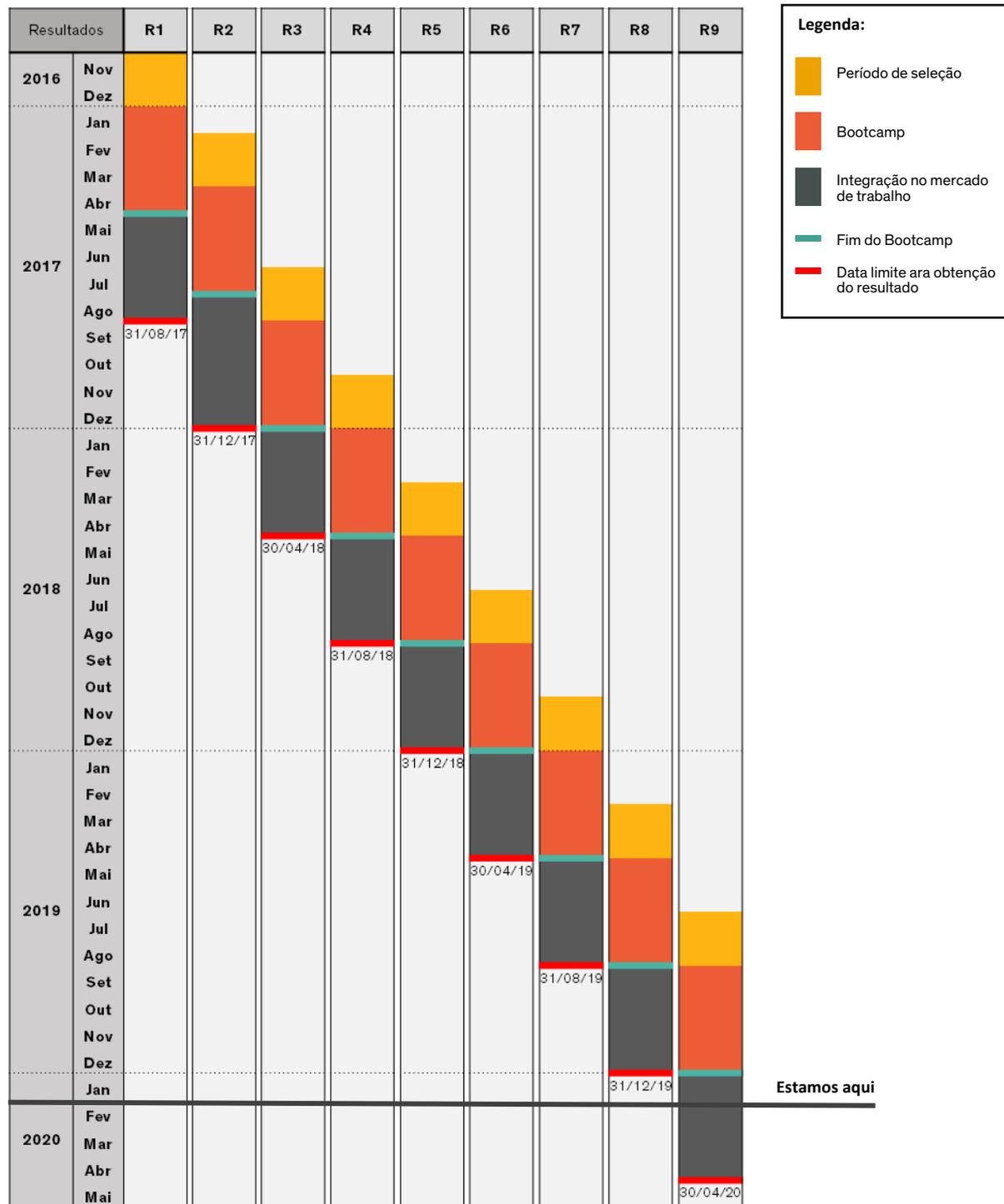


Figura 14 - Calendário de execução do TIS BAC.
 Fonte: MAZE, a partir da informação submetida em candidatura.

Pedidos de reembolso

A exigência do reporte financeiro associado aos pedidos de reembolso tem absorvido uma enorme quantidade de recursos das equipas da CodeForAll e da MAZE. O atraso geral no reporte de resultados e pedidos de reembolso resulta essencialmente da exigência do reporte financeiro do projeto e de longos períodos de resposta por parte do PO ISE.

O processo de pedido de reembolso

No contexto do fundo de pagamento por resultados da EMPIS, o reembolso do investimento depende não só do cumprimento dos resultados, mas também do reporte de todas as despesas incorridas durante o período de intervenção. Verificados os resultados, só é pago aos investidores o montante correspondente a despesas incorridas pelos prestadores de serviços (MAZE e CodeForAll) e consideradas elegíveis pelo PO ISE.

O reporte físico e financeiro deste TIS é feito através da plataforma Balcão2020, a plataforma informática que gere todos os financiamentos associados a Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI).

Para cada resultado atingido é feito o pedido de reembolso do montante associado. Em cada pedido de reembolso os prestadores de serviços têm de:

- Reportar todas as despesas incorridas durante o período correspondente (encargos com pessoal, com aquisição de bens e serviços e despesas gerais);
- Prestar evidência adicional para uma amostra de 30 dessas despesas;
- Reportar sobre a execução física do projeto;
- Apresentar os comprovativos de resultado.

A figura 15 ilustra o típico processo de pedido de reembolso.

A análise da evidência física e validação do cumprimento do resultado é feita pela EMPIS. Cumprido o resultado, segue-se a verificação do reporte financeiro e elegibilidade de despesas pelo PO ISE.

Aprovados os resultados e validado o reporte financeiro é feito o pagamento aos investidores, com ou sem redução de montante devido a despesas consideradas não elegíveis.

O pagamento contra despesas e reporte financeiro ao PO ISE

é um requisito para o cumprimento dos regulamentos do Fundo Social Europeu, que financia parte do fundo de pagamento por resultados da EMPIS. No entanto, o nível de detalhe do reporte e auditoria financeira praticado nos pedidos de reembolso representa um processo burocrático intenso, que consome muitas horas das organizações envolvidas nos TIS.

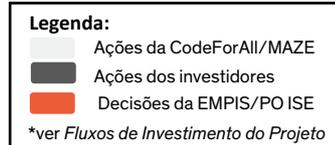


Figura 15 - Processo de pedido de reembolso. Fonte: MAZE.

O reporte físico

O reporte dos resultados depende da recolha da evidência física, aprovada na candidatura do TIS. Para que um participante cumpra os requisitos necessários para ser contabilizado para o resultado, a CodeForAll precisa de recolher os seguintes documentos:

- A. Comprovativo de desemprego: declaração emitida pelo serviço de emprego de um centro de emprego do IEFP, I.P., confirmando a situação de desemprego do participante à data de entrada no programa **ou** uma declaração da segurança social atestando que o participante não descontou durante os meses do Bootcamp.
- B. Contrato de trabalho: contrato de trabalho, assinado antes da data limite para a obtenção do resultado do respetivo Bootcamp.

A. Comprovativo de desemprego

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP
 Centro de Emprego e Formação Profissional de Castelo Branco
 Serviço de Emprego de Castelo Branco

Declaração

Declaro-se para os devidos efeitos que o/a utente portador/a do Cartão do Cidadão com o número , residente em se encontra inscrito/a no Centro de Emprego e Formação Profissional de Castelo Branco com o id desde , na situação de desempregado/a à procura de novo emprego.

05 de Maio de 2018.

IEFP
 Certificado Digitalmente pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, através do portal
 Data: 05/05/2018 13:53

Centro de Emprego e Formação Profissional de Castelo Branco
 Av. Padre Álvaro Cabrita, 6 - 4100 Castelo Branco
 8000-084 CASTELO BRANCO
 Telefone(s): 212089870
 Email: de.castelobranco@iefp.pt

Página 1 de 1

B. Contrato de trabalho

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO SEM TERMO -CONSULTOR-

ENTRE:

PRIMEIRA CONTRATANTE: , NIPC com sede , NISS matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, adiante designada como Primeira Contratante ou Empregadora;

E

SEGUNDO(A) CONTRATANTE: natural de , contribuinte fiscal n.º portador(a) do Cartão de Cidadão n.º válido até , residente em , NISS adiante designado como Segundo(a) Contratante ou Trabalhador(a)

Ambas as partes acordam em celebrar o presente contrato de trabalho sem termo, o qual livremente discutiram e aceitaram, nos termos da legislação aplicável e das cláusulas seguintes:

Cláusula 1.ª
 (Natureza do contrato e início de vigência)

O presente contrato é celebrado sem termo e entrará em vigor no dia , data em que se inicia a efectiva prestação de trabalho.

Cláusula 2.ª
 (Categoria Profissional e Funções)

1. O(A) Segundo(a) Contratante compromete-se a prestar à Empregadora e a exercer, sob a sua autoridade e direcção, as funções correspondentes à categoria profissional de .
2. No exercício das suas funções, caberá ao(a) Segundo(a) Contratante, designadamente, as seguintes:
 - realizar e/ou coordenar os projectos tecnológicos que tem a seu cargo;
 - garantir a conformidade dos deliverables dos projectos e das expectativas dos clientes;
 - assegurar a continuidade do desenvolvimento dos projectos para garantir a perfeita gestão dos recursos humanos implicados, incluindo a sua própria participação;
 - representar a empresa nos registos de realização tecnológica dos projectos e, fundamentalmente, a satisfação dos clientes;
3. O(A) Segundo(a) Contratante reconhece a responsabilidade das funções que exerce perante os projectos e os clientes e compromete-se a preservar o interesse objectivo dos projectos que os clientes confiam à Primeira Contratante.

Para além da evidência de resultado para cada um dos participantes, são ainda apresentados:

- Os formulários de candidatura dos participantes;
- Uma amostra de sumários das aulas;
- A avaliação semanal de desempenho para cada participante;
- O registo de assiduidade de cada participante;
- Os certificados de participação dos participantes;
- O *syllabus* e cronograma do Bootcamp.

O principal desafio na recolha da evidência de resultado é que a obtenção dos documentos em questão está dependente dos alunos dos Bootcamps. Houve vários casos de alunos que não recolheram o comprovativo de desemprego, que não partilharam o contrato de trabalho ou que simplesmente deixaram de responder à equipa da CodeForAll após o término do Bootcamp. A CodeForAll tem exercido bastante esforço para garantir que para todos os Bootcamps são recolhidos pelo menos 11 pares de evidência.

O reporte financeiro

O orçamento total aprovado para o TIS BAC foi 723.500,00€, distribuído em nove períodos, associados ao cumprimento dos nove resultados contratualizados. As despesas reportadas em cada pedido de reembolso, devem corresponder, tanto quanto possível, aos respetivos montantes orçamentados.

Pedido de Reembolso	Período de despesas a submeter		Total do Resultado
	Início	Fim	
PR 1	01/01/2017	31/08/2017	183 250,00 €
PR 2	01/09/2017	31/12/2017	79 950,00 €
PR 3	01/01/2018	30/04/2018	65 300,00 €
PR 4	01/05/2018	31/08/2018	77 950,00 €
PR 5	01/09/2018	31/12/2018	79 950,00 €
PR 6	01/01/2019	30/04/2019	65 300,00 €
PR 7	01/05/2019	31/08/2019	77 950,00 €
PR 8	01/09/2019	31/12/2019	77 950,00 €
PR 9	01/01/2020	30/04/2020	15 900,00 €
Orçamento total:			723 500,00 €

Figura 16 - Plano orçamental submetido em candidatura.

Fonte: MAZE, adaptado do orçamento submetido em candidatura.

Pedido de Reembolso	Orçamento	Execução				
	Total do Resultado	Despesas submetidas	Execução Orçamental	Despesas aprovadas	Despesas cortadas	Perda face ao orçamento aprovado
PR 1	183 250,00€	169 780,57€	-13 469,43 €	161 031,93€	8 748,64 €	22 218,07€
PR 2	79 950,00 €	79 945,58€	- 4,42 €	75 624,53€	4 321,05 €	4 325,47€
PR 3	65 300,00 €	58 514,25€	- 6 785,75 €	39 325,58€	19 188,67 €	25 974,42€
PR 4	77 950,00€	74 306,62€	- 3 643,38 €	<i>Por determinar</i>	<i>Por determinar</i>	<i>Por determinar</i>
PR 5	79 950,00€	73 943,84€	- 6 006,16 €	<i>Por determinar</i>	<i>Por determinar</i>	<i>Por determinar</i>

Figura 17- Execução orçamental e aprovação de despesas pelo PO ISE.

Fonte: MAZE, adaptado da informação disponível no Balcão2020 e Notificações de Audiência Prévia recebidas pelos investidores.

Até à data, o PO ISE considerou despesas num total de €32.258,36 como não elegíveis. Reconhecendo que o reporte de despesas deveria ter sido feito de forma mais rigorosa, é importante ressaltar que o pagamento contra despesas não faz parte do ADN e princípios de um Título de Impacto Social. Estes cortes terão de ser absorvidos pelos prestadores de serviços e/ou investidores, independentemente dos respetivos resultados terem sido cumpridos, o que tem gerado bastante frustração entre os parceiros. Até à data, estes cortes têm sido absorvidos pelos prestadores de serviço.

Note-se que no caso dos TIS no contexto do fundo de pagamento de resultados da EMPIS, os investidores estão sujeitos a dois tipos de risco financeiro:

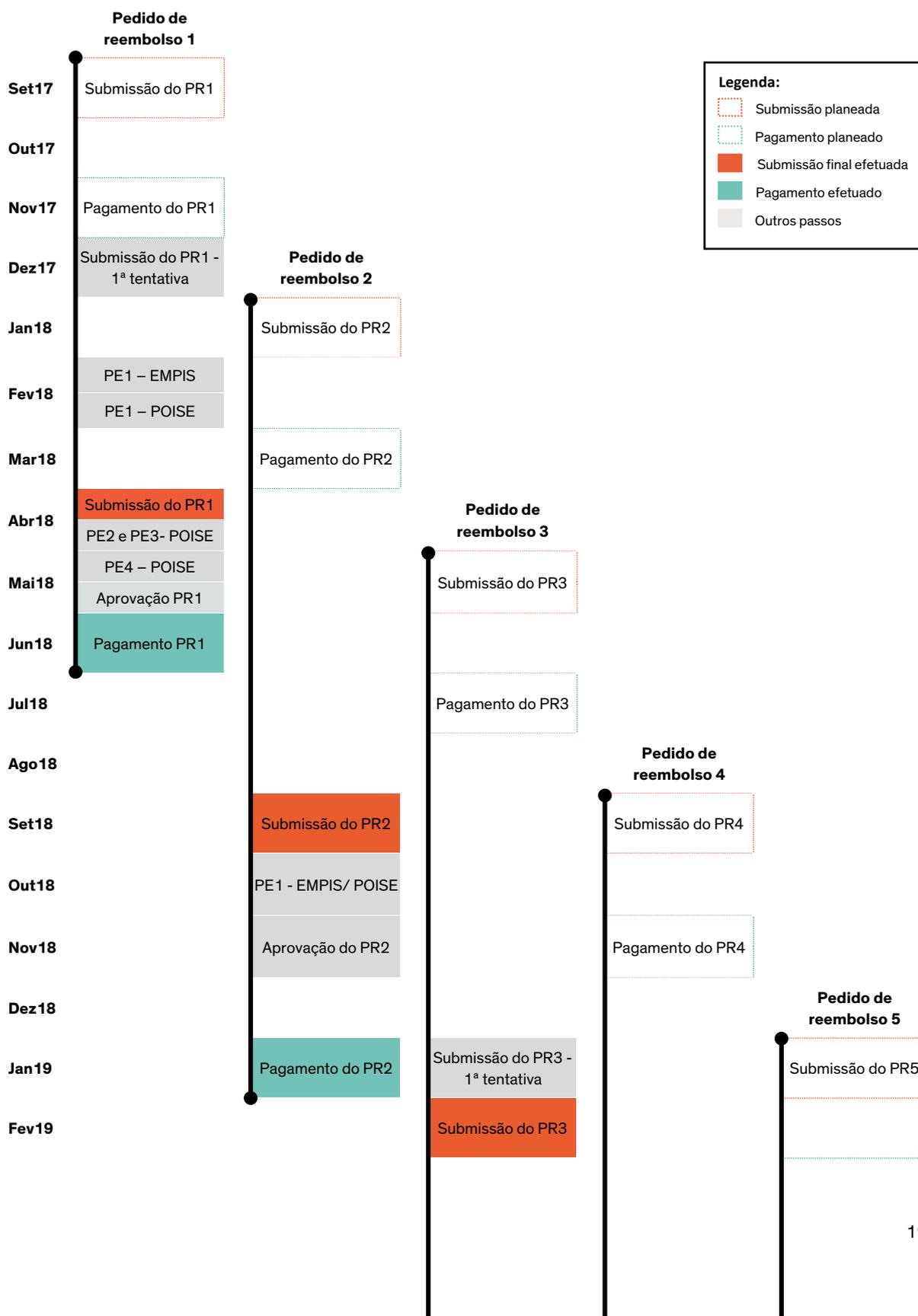
- Como em todos os TIS, os investidores não são reembolsados caso os resultados não sejam cumpridos.
- Por outro lado, os investidores estão sujeitos a perdas devido a despesas cortadas pelo PO ISE. Sendo que o reporte dessas despesas e cumprimento de todas as normativas do PO ISE recaem sobre os prestadores de serviços e os investidores têm apenas controlo limitado sobre esse processo.

Os parceiros estão a aguardar pelos pareceres do PO ISE relativamente ao PR4 e PR5 antes de submeterem novos pedidos de reembolso para garantir que as despesas estão a ser reportadas de uma forma alinhada com os requisitos do mesmo.

Os atrasos na submissão dos pedidos de reembolso

Os pedidos de reembolso correspondentes ao cumprimento dos cinco primeiros resultados foram submetidos, com um atraso de vários meses, face à calendarização inicial. O Pedido de Reembolso 1 foi submetido com sete meses de atraso, os Pedidos de Reembolso 2 e 3 com nove meses de atraso e os Pedidos de Reembolso 4 e 5, com treze e 10 meses de atraso respetivamente.

Apesar da calendarização prever a submissão do Pedido de Reembolso 6 em maio de 2019 e o Pedido de Reembolso 7 em setembro de 2019, estas submissões ainda não se verificaram.



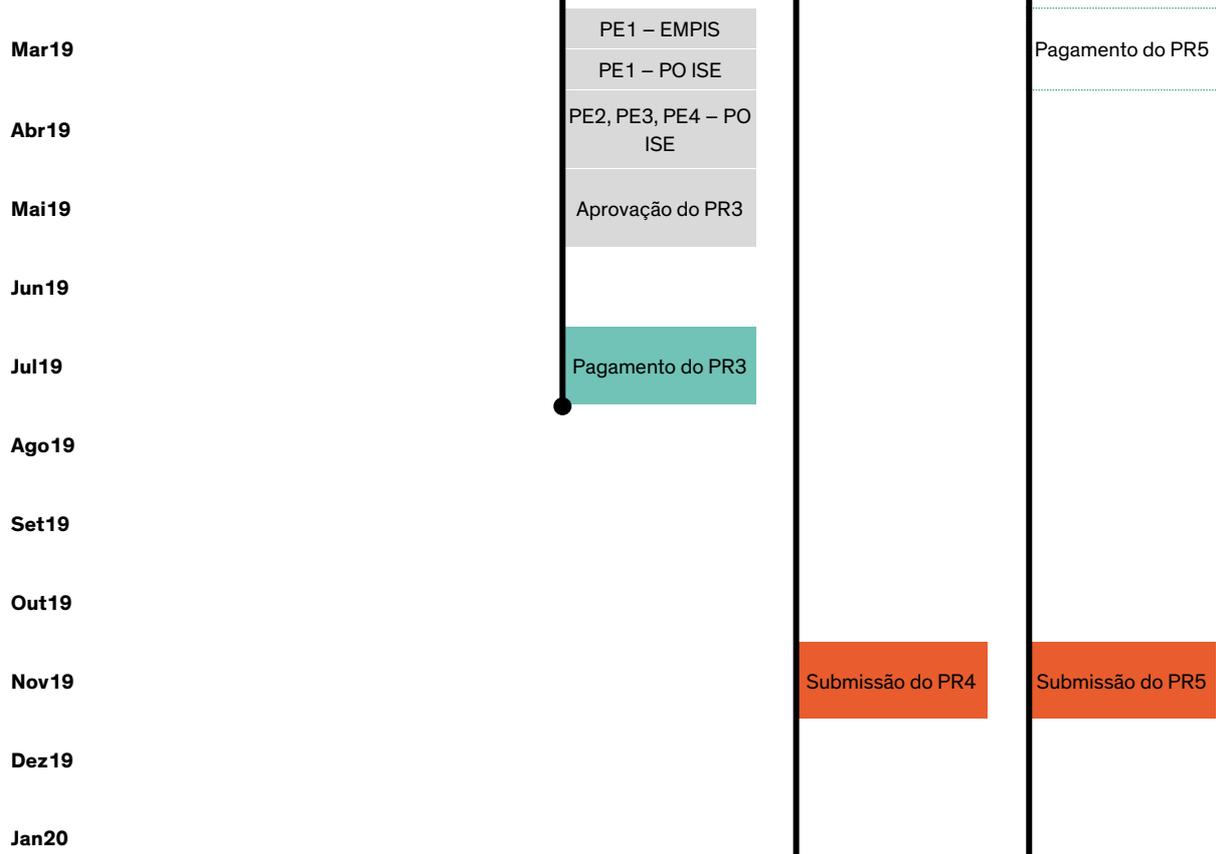


Figura 18 - Calendário dos pedidos de reembolso submetidos até à data.
Fonte: MAZE.

A figura 18 ilustra detalhadamente os atrasos no processo de submissão de resultados e consequente pagamento de resultados do TIS. Os principais motivos de atraso na submissão de resultados incluíram:

- Problemas técnicos na plataforma Balcão 2020, que impossibilitaram a submissão de pedidos de reembolso e que provocaram a grande parte do atraso na submissão do PR1;
- Desconhecimento do processo de reporte físico e financeiro que conduziram a um atraso adicional na submissão do PR1;
- Mudanças na equipa financeira responsável pelo reporte financeiro da CodeForAll e mudanças na equipa da MAZE que levou a perda de conhecimento sobre o processo que justificaram o atraso na submissão do segundo resultado,
- Exigência do reporte financeiro e longos períodos de pedidos de esclarecimento a ele associados.
- Demora por parte da CodeForAll a preparar a evidência financeiro (e por vezes física) associada aos pedidos de reembolso;
- Demora por parte do PO ISE em iniciar a análise financeira após a submissão dos pedidos de reembolso.

Fluxos de investimento do projeto

O calendário real de pagamento aos investidores atrasou-se muito para além do que estava previsto à data da candidatura, em grande parte devido à exigência do reporte financeiro. Esse atraso levou a que a reciclagem de financiamento e reinvestimento no projeto tenha ocorrido com um atraso considerável. A CodeForAll e a MAZE estão a suportar esse atraso com a sua caixa.

Num TIS, o risco financeiro é desviado – total ou parcialmente - dos prestadores de serviços para os investidores. Os investidores do TIS fizeram um investimento inicial na CodeForAll e na MAZE para cobrir as despesas de implementação dos primeiros 10 meses de intervenção.

O modelo financeiro do TIS foi desenhado numa lógica de reciclagem de financiamento. Foi planeado que os investidores reinvestissem nos prestadores de serviço os montantes reembolsados até ao resultado 6 (inclusive), cobrindo os restantes custos de implementação até ao final da intervenção.

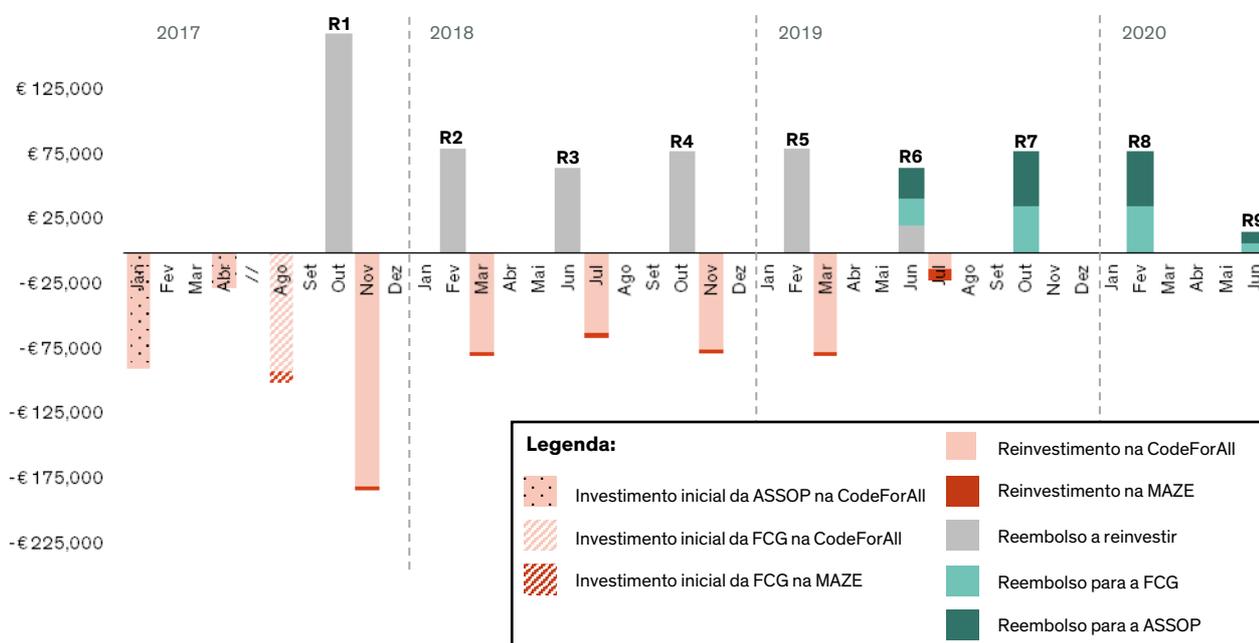


Figura 19 - Fluxos de caixa dos investidores e prestadores de serviços (planeamento).
Fonte: MAZE.

Enquanto que a execução da intervenção não sofreu atrasos relativamente ao calendarizado, os fluxos de caixa entre investidores, prestadores de serviço e EMPIS estão com um atraso de cerca de 12 meses.

Para além do atraso associado aos reembolsos, houve também alteração nos valores reembolsados, refletindo a diferença entre o orçamento e a execução, assim como as despesas consideradas não elegíveis pelo PO ISE. Até à data, o “corte” de despesas foi absorvido pela CodeForAll e pela MAZE, respetivamente.

O novo modelo de fluxos de caixa foi redesenhado para haver um reinvestimento parcial nos prestadores de serviços até ao último resultado. Este desenho garante que os mesmos têm um incentivo adicional para reportar com o maior rigor possível até ao nono pedido de reembolso. Note-se que este modelo implica que a caixa das duas organizações suporte custos de implementação até ao fim do projeto.

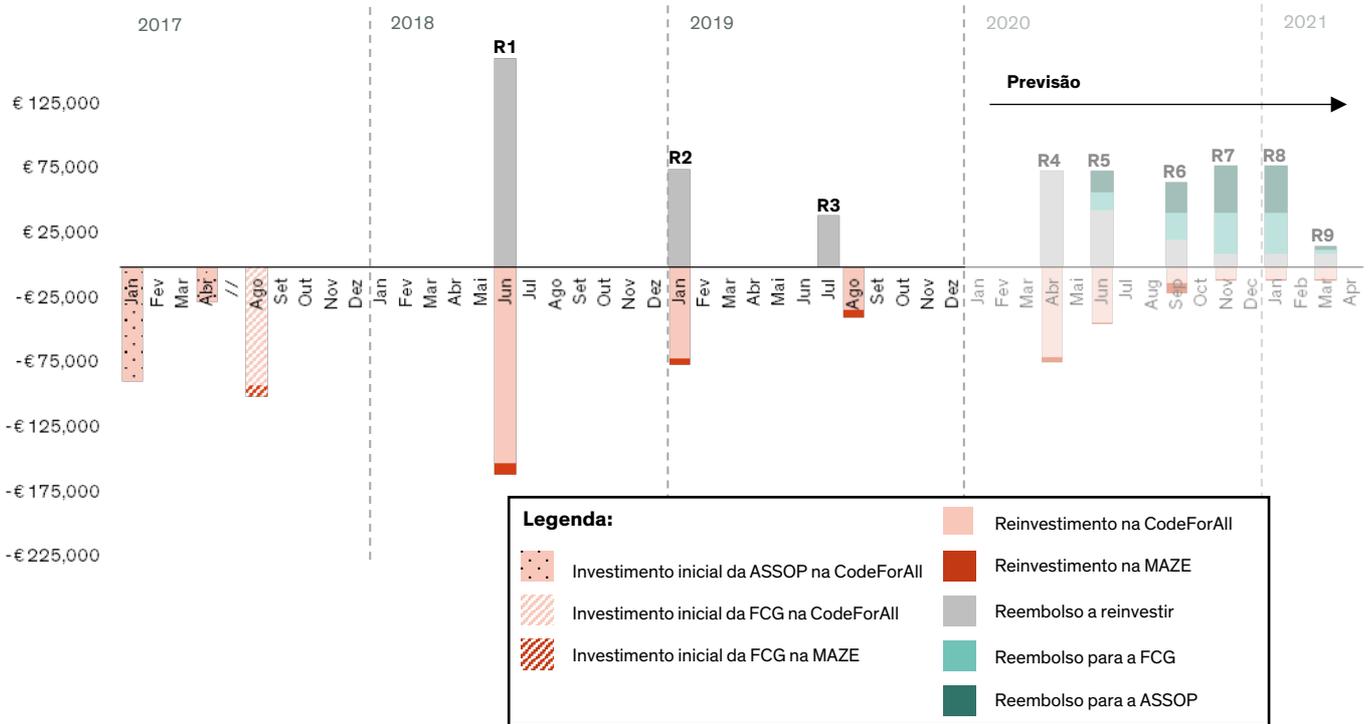


Figura 20 - Fluxos de caixa dos investidores e prestadores de serviço (execução).

Fonte: MAZE.

Gestão da parceria

De forma a garantir a gestão de desempenho do TIS BAC, a MAZE é responsável por implementar processos para gestão e monitorização de desempenho regular. Este acompanhamento permite que a MAZE comunique à restante parceria a evolução da implementação da intervenção e desenvolva estratégias de mitigação para os riscos do projeto. **Para além da gestão de desempenho prevista inicialmente, tendo em conta a exigência do reporte associado aos pedidos de reembolso, a MAZE apoia a CodeForAll e os investidores na preparação, revisão e submissão de documentos financeiros.**

O processo de gestão de parceria ocorre em quatro categorias de interações: acompanhamento através do *AidHound*⁴, pontos de situação com a equipa de formação e equipa de gestão do projeto, reuniões de parceiros e interações relacionadas com os pedidos de reembolso.

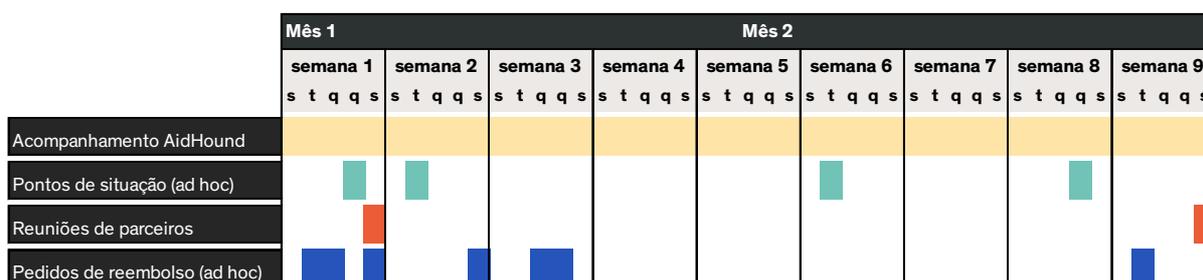


Figura 21 - Estrutura de acompanhamento da intervenção Bootcamps Academia de Código, exemplo ilustrativo.

Fonte: MAZE.

Acompanhamento através do AidHound

Frequência: Contínuo

Descrição: Os formadores dos Bootcamps partilham informação codificada com a MAZE através da plataforma *Aidhound*. Esta informação inclui dados acerca da assiduidade dos participantes, da sua prestação em competências técnicas, competências *soft* e dedicação, e da sua participação nos *Hackatons*.

Por cada participante, a equipa de formação preenche 15 formulários.

Como resultado desta recolha de dados, o fluxo de informação entre a CodeForAll e a MAZE foi mais fácil. Consequentemente, a informação relevante sobre risco chegou mais atempadamente aos investidores.

Apesar das vantagens para o projeto, a equipa de formação ofereceu alguma resistência à utilização do *AidHound*. Ao contrário do que acontece com outros prestadores de serviços, a CodeForAll tem a capacidade técnica para desenvolver o seu próprio sistema de gestão de dados. No Bootcamp 9, a utilização do *AidHound* foi abandonada e a mesma informação foi partilhada por email, extraída do sistema de controlo interno da CodeForAll.



Figura 22 - Formulários preenchidos no AidHound por participante.

Fonte: MAZE.

⁴ O *AidHound* é uma plataforma de gestão de dados desenhada para a área social. Esta plataforma é utilizada para registar, organizar e partilhar dados entre a CodeForAll e a MAZE.

Pontos de situação com a equipa de formação e equipa de gestão do projeto

Frequência: Variável

Descrição: A MAZE e a equipa de formação fazem pontos de situação por telefone ou email frequentemente (quinzenal a mensal, dependendo das turmas e fases do projeto). Nestes contactos, a MAZE recolhe a perceção da equipa de formação sobre o decorrer do Bootcamp e o nível de risco associado a cada um dos participantes. Também com uma frequência variável, a MAZE faz pontos de situação com a equipa de gestão do projeto. Os pontos de situação são momentos de discussão sobre desafios internos e externos e onde são trabalhadas as respetivas estratégias de mitigação. Nestes contactos, a MAZE procura também recolher informação sobre o processo de entrada no mercado de trabalho. Estes contactos são ainda úteis para planear e calendarizar responsabilidades relativas aos pedidos de reembolso. A MAZE e a Academia de Código tiveram alguma dificuldade em estabilizar os pontos de contacto entre as organizações. Como resultado, houve alguns momentos de assimetria de informação que dificultaram a gestão de risco do projeto.

Reuniões de parceiros

Frequência: Mensal a Bimensal (quando possível)

Descrição: A MAZE dinamiza reuniões bimensais entre os investidores, a CodeForAll e o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., para promover a comunicação entre os diferentes parceiros. Estas reuniões são particularmente relevantes para gerir as expectativas dos parceiros e co desenhar estratégias de mitigação para riscos identificados.

Até à data, foram realizadas 15 reuniões de parceiros do TIS Bootcamps Academia de Código (Ver *figura 23* para mais detalhes).



Apresentação para reunião de parceiros

Documentos externos preparados:

Apresentação para reunião de parceiros.

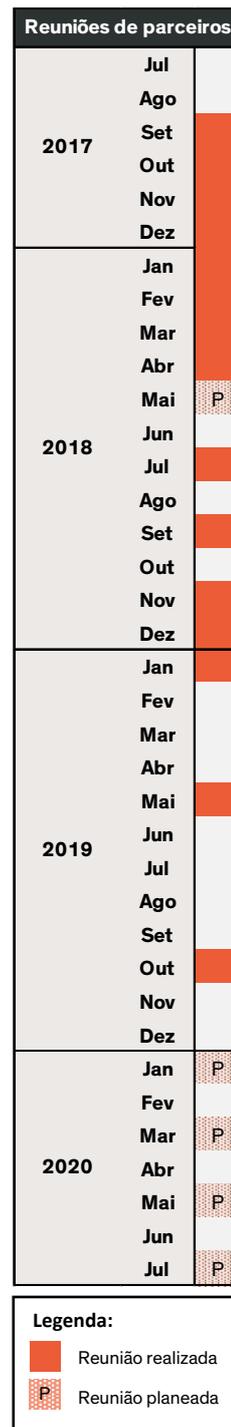
Interações relacionadas com os pedidos de reembolso

Frequência: Variável

Descrição: Associadas ao calendário de pedidos de reembolso, estão uma série de reuniões e contactos extraordinários. A nível interno, estas interações incluem a equipa de gestão e a equipa financeira da CodeForAll. Em alguns casos incluem também a ASSOP no seu papel de investidor maioritário. A nível externo, estas interações estendem-se à EMPIS e ao PO ISE.

Tarefas realizadas pela MAZE:

- Organização e verificação de evidência de resultado;
- Preparação da apresentação resumo do resultado;
- Consolidação da listagem de despesas associadas ao resultado;
- Pré-submissão da listagem de despesas no Balcão2020;
- Preparação de *tracker* de evidência a recolher (deixou de ser necessário a partir do PR3);
- Apoio na recolha de evidência relativa à CodeForAll;
- Recolha de evidência relativa à MAZE;
- Organização de evidência recolhida;
- Submissão de evidência física e financeira no Balcão2020 (em conjunto com a CodeForAll);



Legenda:
 Reunião realizada
 Reunião planeada

Figura 23 - Reuniões de parceiros realizadas e previstas.
 Fonte: MAZE.

- Articulação das respostas a pedidos de esclarecimentos feitos pela EMPIS e pelo PO ISE.

Documentos externos preparados: Apresentação resumo do resultado; *tracker* de evidência financeira a recolher; guia de reporte financeiro nos pedidos de reembolso; guia de utilização do Balcão2020.

Apresentação resumo do resultado

Tracker de evidência financeira

Guia de utilização do Balcão 2020

Guia de reporte financeiro nos pedidos de reembolso

Nº de Pedido	Data de emissão do pedido	Data de aprovação do pedido	Valor máximo que pode ser solicitado (R\$)	Complemento das despesas com o pedido (R\$)
1	01-08-2017	21-08-2017	18.200,00	8.800,00
2	01-08-2017	21-08-2017	79.000,00	2.400,00
3	01-08-2018	30-08-2018	48.300,00	2.400,00
4	01-08-2018	31-08-2018	77.900,00	2.400,00
5	01-08-2018	31-08-2018	79.000,00	2.400,00
6	01-08-2018	30-08-2018	48.300,00	2.400,00
7	01-08-2018	31-08-2018	77.900,00	2.400,00
8	01-08-2018	31-10-2018	77.900,00	2.400,00
9	01-08-2020	30-08-2020	18.900,00	2.400,00

Os investidores

No TIS BAC, a ASSOP assume o papel de investidor principal, face à Fundação Calouste Gulbenkian, uma vez que foi responsável por investir a maioria do montante inicial (cerca de 53,7%). Esta posição significa que a comunicação formal com a EMPIS e PO ISE é feita através da ASSOP. Também significa que é a ASSOP que recebe os reembolsos aprovados e os redistribui pelos prestadores de serviços e co investidor. Verificou-se ao longo do projeto uma dinâmica de maior proximidade entre a ASSOP e a CodeForAll e, por outro lado, maior proximidade entre a Fundação Calouste Gulbenkian e a MAZE. Esta diferença resulta essencialmente da proximidade física das organizações e consequente facilidade em reunir presencialmente. A ASSOP teve uma presença mais irregular do que a FCG nas reuniões de parceiros. No entanto, tanto a ASSOP como a FCG estiveram consistentemente envolvidas na intervenção e na procura de soluções para os desafios do projeto.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.

O IEFP, I.P. esteve presente na maior parte das reuniões de parceiros e contribuiu ativamente para a gestão dos riscos do projeto, nomeadamente a dificuldade na recolha de comprovativos de situação de desemprego.

O parceiro de setor público é crucial para garantir que as aprendizagens do projeto informam a política pública na área da requalificação e empregabilidade. Os próximos meses serão dedicados a garantir que isso acontece.

No caso de os resultados serem cumpridos, a expectativa que acompanhou a estruturação deste TIS é de que, a contratualização da metodologia Bootcamps Academia de Código (ou semelhante) se torne possível ou mais simples. **No entanto, no médio prazo, o futuro deste serviço como resposta sistematizada para redefinir trajetórias profissionais continua incerto.**

Próximos passos

Durante 2020, a CodeForAll vai continuar a trabalhar na entrada no mercado de trabalho dos participantes do Bootcamp 9. A MAZE e a CodeForAll vão continuar a trabalhar na evidência física e financeira para os quatro pedidos de reembolso por submeter. O fim do projeto está previsto para abril de 2020. No entanto, é expectável que o processo de submissão e aprovação dos pedidos de reembolso pendentes se estenda pelo menos até ao final do ano.

Ainda que o título esteja a representar para todos os parceiros um sucesso em múltiplas vertentes, o reporte financeiro exaustivo tem sido uma fonte de grande preocupação para a parceria. A pressão operacional que esta estrutura impôs sobre a implementação do título tem obrigado a MAZE a dedicar uma parte desproporcional do tempo de gestão de desempenho à recolha e processamento de documentos associados ao reporte financeiro. Infelizmente, é da convicção da equipa de execução do projeto que este processo só se tornará marginalmente mais célere nos próximos pedidos de reembolso.

Um dos objetivos principais deste trabalho será o de informar política pública na área da requalificação e emprego. A MAZE planeia desenvolver um briefing do projeto para o IEFP, I.P., transmitindo os resultados alcançados e relevância desta metodologia.

O foco dos próximos meses é de garantir que todas as aprendizagens ao nível da intervenção e do instrumento de financiamento são registadas e partilhadas nos formatos mais adequados. Esta informação será partilhada com os parceiros, com o setor público e com o público em geral.

No final do projeto será preparada uma versão final deste relatório.

