

Caderno de Encargos

Projeto de formação-ação dirigido a PME do setor do turismo

**Aquisição de serviços de formação profissional e consultoria no âmbito da tipologia de Operação
Formação-Ação para PME do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização –
“Melhor Turismo 2020” – 2º Ciclo.**

Identificação do Projeto

Código Universal: POCI-03-3560-FSE-000508 PA3

Designação: Formação-Ação para PME's – 2º Ciclo

Organismo Intermédio: Confederação do Turismo Português - CTP



PARTE I – Cláusulas Jurídicas

Cláusula 1ª

Objeto

1. O presente Caderno de Encargos compreende as cláusulas a incluir no contrato que tem por objeto a prestação de serviços de formação profissional e consultoria no âmbito do “Projeto de formação-ação dirigido a PME do setor do turismo – 2º Ciclo PA 3”.
2. A prestação de serviços cumprirá com as Cláusulas Técnicas constantes da Parte II do presente Caderno de Encargos.

Cláusula 2ª

Âmbito da intervenção / metodologia

Trata-se de um projeto exclusivamente de formação e realizado com recurso à metodologia de formação-ação, que visa a melhoria das PME, através do reforço do número de PME no seguinte ciclo e área temática:

Ciclo de Planeamento, que inclui a seguinte temática:

- A. Implementação de sistemas de gestão

A estrutura de intervenção encontra-se detalhada na Parte II Cláusula Técnicas do presente documento.

Cláusula 3ª

Contrato

1. O contrato a celebrar é composto pelo respetivo clausulado contratual e os seus anexos.
2. O contrato a celebrar integra ainda os seguintes elementos:
 - a) Os suprimimentos dos erros e das omissões do Caderno de Encargos identificados pelos concorrentes, desde que tais erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
 - b) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao Caderno de Encargos;
 - c) O presente Caderno de Encargos;
 - d) A proposta adjudicada;
 - e) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário.
3. Em caso de divergência entre os documentos referidos no número anterior, a respetiva prevalência é determinada pela ordem pela qual aí são indicados.
4. Em caso de divergência entre os documentos referidos no nº 2 e o clausulado do contrato e seus anexos, prevalecem os primeiros, salvo quanto aos ajustamentos propostos, desde que estes resultem de exigências de interesse público e seja objetivamente demonstrável que a respetiva ordenação não seria alterada se os ajustamentos propostos tivessem sido refletidos em qualquer das propostas.

Cláusula 4ª

Acompanhamento da execução do contrato

1. Nos termos do art.º 290º-A do CCP, designa-se como gestor do contrato Jorge Manuel Sousa de Abreu Rodrigues, Coordenador do GAL, pessoa a quem compete acompanhar a execução do mesmo, aferindo o seu cumprimento, detetando desvios, defeitos ou outras anomalias na

execução e informando a ADIRN da ocorrência de eventuais vicissitudes, podendo proceder às medidas corretivas que se demonstrem adequadas.

2. Para dar cumprimento aos n.ºs 1,2,3 e 4 do art.º 419-A obriga-se o gestor do contrato a fazer cumprir o disposto no mesmo .

Cláusula 5ª

Prazo de vigência do contrato

1. A prestação de serviços terá início após adjudicação e assinatura do contrato.
2. A execução deste serviço terá a sua conclusão em 30 de junho de 2023, pelo que todos os serviços deverão estar integralmente concluídos até essa data.
3. Se no decurso do contrato, e até ao seu termo, ocorrer qualquer prorrogação do prazo de execução do projeto pelos Organismos Intermédios, e vier a verificar-se a necessidade de, em consequência, proceder à reprogramação das diversas fases do contrato celebrado, fica, desde já definido o termo do prazo desse projeto, acrescido das suas prorrogações, como prazo limite de execução do contrato.

Cláusula 6ª

Preço base

O preço base do procedimento será de 30.500,00€ (trinta mil e quinhentos euros), acrescido de IVA à taxa legal em vigor, quando devido, sendo este entendido como o preço máximo que a entidade adjudicante se dispõe a pagar pela totalidade do contrato.

Cláusula 7ª

Preço contratual

1. Pela prestação de serviços objeto do contrato, bem como pelo cumprimento das demais obrigações constantes do presente Caderno de Encargos, a ADIRN – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Norte deve pagar ao adjudicatário o preço constante da proposta, acrescido de IVA à taxa legal em vigor, quando devido.
2. Com isenção total de horário e conforme disponibilidade das empresas, os serviços de monitoragem (formação e consultoria formativa) serão prestados numa base horária, diária ou mensal, conforme discriminado no número seguinte.
3. Os preços a que se referem os serviços de monitoragem (formação e consultoria formativa), serão pagos nos termos dos n.º 2 e n.º 3 do artigo 14º da Portaria 60-A/2015, de 02 de Março e subsequentes alterações, que estabelece que o custo horário máximo com formadores externos é determinado em função de valores padrão, nos montantes de 20,00€ (vinte euros) hora/formador para níveis de qualificação 1 a 4 e que estabelece que o valor máximo elegível com consultores é determinado em função de valores padrão calculados numa base horária de 45,00€ (quarenta e cinco euros).
4. Os preços unitários de referência indicados no número anterior representam, todos eles, parâmetros base.
5. Para efeitos do disposto no número anterior, deve entender-se que os preços unitários base fixados constituem os limites máximos com os quais se deverão conformar os atributos das propostas a apresentar pelos Concorrentes, significando, assim, o preço máximo que a Adjudicatária se dispõe a pagar pela execução dos respetivos tipos de trabalho.

6. Os preços referidos, quando multiplicados pelas quantidades estimadas, não podem, em qualquer caso, ser superiores aos limites previstos no artigo 14º da Portaria 60-A/2015, de 02 de Março, na sua atual redação, e a Deliberação CIC n.º 6/2019, conjugado com o preço máximo que a entidade adjudicante se dispõe a pagar.

Cláusula 8ª

Condições de pagamento

1. O pagamento somente será efetuado em função dos serviços prestados e após a aceitação e confirmação da conformidade na prestação dos mesmos.
2. O pagamento das faturas apresentadas será efetuado no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, a contar da data da sua emissão, a qual só poderá ser emitida a partir da plena e comprovada execução de cada uma das tarefas.
3. Em caso de discordância por parte da entidade adjudicante, quanto aos valores indicados nas faturas, deve esta comunicar ao prestador de serviços, por escrito, os respetivos fundamentos, ficando o adjudicatário obrigado a prestar os esclarecimentos necessários ou proceder à emissão de nova fatura corrigida.
4. Desde que devidamente emitidas e observado o disposto no número anterior, as faturas são pagas através de transferência bancária, para número de identificação bancário e instituição de crédito indicada pelo adjudicatário.

Cláusula 9ª

Obrigações contratuais do prestador de serviços

1. Sem prejuízo de outras obrigações previstas na legislação aplicável e no presente Caderno de Encargos, constituem obrigações principais do adjudicatário as seguintes:
 - a) Executar os trabalhos abrangidos pela prestação de serviços observando as cláusulas do contrato e o estabelecido em todos os documentos que dele fazem parte integrante.
 - b) Colaborar ativamente com a entidade adjudicante no recrutamento e seleção das PME participantes no projeto.
 - c) Cumprir, para além dos regulamentos e dos documentos normativos referidos neste caderno de encargos, todos os demais que se encontrem em vigor e que se relacionem com os trabalhos a realizar.
 - d) Realizar os trabalhos necessários e suficientes para a execução dos produtos intermédios e finais indicados nas especificações técnicas do presente caderno de encargos e de acordo com as regras da boa prática técnica e com observância das regras de qualidade nele estabelecidas.
 - e) Os produtos intermédios e finais referidos na alínea anterior deverão satisfazer os requisitos de qualidade indicados nas especificações técnicas do presente caderno de encargos.
 - f) Alertar imediatamente a entidade contratante para qualquer facto ou evento que possa alterar o programa, para permitir o bom exercício dos poderes de acompanhamento e fiscalização da entidade contratante.
 - g) Constituir equipa com a aptidão e probidade profissionais necessárias à boa execução dos trabalhos, postura disciplinada e correta.
 - h) Apoiar e acompanhar a entidade contratante até notificação da decisão de pagamento de saldo final.

Cláusula 10ª

Aceitação dos documentos produzidos

1. Todos os documentos e relatórios entregues estão sujeitos a processo de verificação por parte da entidade adjudicante.
2. No prazo de 10 (dez) dias a contar da entrega de elementos referentes à execução do contrato, a entidade adjudicante procede à respetiva análise, com vista a verificar se os mesmos reúnem as especificações e requisitos técnicos definidos na Parte II do presente caderno de encargos, bem como outros requisitos exigidos por lei.
3. No caso da análise da entidade adjudicante não comprovar a conformidade dos elementos entregues com as exigências legais, ou no caso de existirem discrepâncias com as especificações e requisitos técnicos definidos na Parte II do presente caderno de encargos, disso informa, por escrito, o adjudicatário.
4. No caso previsto no número anterior, o prestador de serviços deve proceder, à sua custa e no prazo razoável que for determinando pela entidade adjudicante, às alterações e complementos necessários a garantir o cumprimento das exigências legais e das especificações e requisitos técnicos exigidos.
5. Após comprovada a conformidade dos elementos entregues pelo prestador de serviços com as exigências legais, e neles não sejam detetadas quaisquer discrepâncias com as especificações e requisitos técnicos definidos na Parte II do presente caderno de encargos, deve ser emitida declaração de aceitação pela entidade adjudicante.
6. A emissão da declaração a que se refere o número anterior não implica a aceitação de eventuais discrepâncias com as exigências legais ou com as especificações e requisitos técnicos previstos na Parte II do presente caderno de encargos.

Cláusula 11ª

Penalidades contratuais

1. O incumprimento dos prazos fixados na prestação de serviços bem como das restantes obrigações emergentes do presente Caderno de Encargos e contrato confere à entidade adjudicante o direito de ser indemnizada através da aplicação de sanção pecuniária.
2. O valor da sanção pecuniária a aplicar é creditada a favor da entidade adjudicante ou deduzida ao preço a pagar pelo serviço.
3. Em caso de incumprimento dos prazos dos serviços objeto do contrato, e por causa imputável ao adjudicatário, poderá ser aplicada uma penalidade com um valor máximo de 25€ (vinte e cinco euros) por dia de atraso, de montante a fixar em função da gravidade do incumprimento, até 1% do preço contratual.
4. Em caso de incumprimento de outras obrigações contratuais, até 0,1% do preço contratual, por cada ocorrência, não podendo no seu conjunto ser superior a 1% do preço contratual.

Cláusula 12ª

Força maior

1. Não podem ser impostas penalidades ao adjudicatário, nem é havida como incumprimento, a não realização pontual das prestações contratuais a cargo de qualquer das partes que resulte de caso de força maior, entendendo-se como tal as circunstâncias que impossibilitem a respetiva realização, alheias à vontade da parte afetada, que ela não pudesse conhecer ou prever à data da celebração do contrato e cujos efeitos não lhe fosse razoavelmente exigível contornar ou evitar.

2. Verificados os requisitos previstos no número anterior, podem constituir casos de força maior, tremores de terra, inundações, incêndios, epidemias, sabotagens, greves, embargos ou bloqueios internacionais, atos de guerra ou terrorismo, motins e determinações governamentais ou administrativas injuntivas.
3. Não constituem força maior, designadamente:
 - a) Circunstâncias que não constituam força maior para os subcontratados do adjudicatário, na parte em que intervenham;
 - b) Greves ou conflitos laborais limitados às sociedades do adjudicatário ou a grupos de sociedades em que este se integre, bem como a sociedades ou grupos de sociedades dos seus subcontratados;
 - c) Determinações governamentais, administrativas, ou judiciais de natureza sancionatória ou de outra forma resultantes do incumprimento pelo adjudicatário de deveres ou ónus que sobre ele recaiam;
 - d) Manifestações populares devidas ao incumprimento pelo adjudicatário de normas legais;
 - e) Incêndios ou inundações com origem nas instalações do adjudicatário cuja causa, propagação ou proporções se devam a culpa ou negligência sua ou ao incumprimento de normas de segurança;
 - f) Avarias nos sistemas informáticos ou mecânicos do adjudicatário não devidas a sabotagem;
 - g) Eventos que estejam ou devam estar cobertos por seguros.
4. A ocorrência de circunstâncias que possam consubstanciar casos de força maior deve ser imediatamente comunicada à outra parte.
5. Quando uma das partes não aceite por escrito que certa ocorrência invocada pela outra constitua força maior, cabe a esta fazer prova dos respetivos pressupostos.
6. A força maior determina a prorrogação dos prazos de cumprimento das obrigações contratuais afetadas pelo período de tempo comprovadamente correspondente ao impedimento resultante da força maior.
7. Sem prejuízo do disposto no número 1 da presente cláusula, caso a impossibilidade de execução do contrato, em resultado de caso de força maior, se prolongue por um período contínuo superior a 3 (três) meses, no caso da entidade adjudicante, ou de um (1) mês no caso do adjudicatário, qualquer das partes pode proceder à respetiva resolução.

Cláusula 13ª

Propriedade intelectual e direitos de autor

1. Contra o integral pagamento do preço, a entidade adjudicante será titular dos direitos de autor, bem como de outros direitos de propriedade intelectual, relativos aos serviços objeto do procedimento e produtos deles resultantes.
2. O fornecedor entregará, após a conclusão do fornecimento, toda a documentação relativa aos trabalhos desenvolvidos.

Cláusula 14ª

Cessão da posição contratual

1. O adjudicatário não poderá ceder a sua posição contratual ou qualquer dos direitos e obrigações decorrentes do contrato sem autorização da entidade adjudicante.
2. Para efeitos da autorização prevista no número anterior, deve:

- a) Ser apresentada pelo cessionário toda a documentação exigida ao adjudicatário no presente procedimento;
- b) A entidade adjudicante apreciar, designadamente, se o cessionário tem a sua situação regularizada em matéria de contribuições e obrigações para com a segurança social, autoridade tributária e/ou não tenham sido condenadas por sentença transitada em julgado por qualquer crime que afete a sua honorabilidade profissional, no caso de pessoas singulares, ou, no caso de pessoas coletivas, não tenham sido condenadas por aqueles crimes a pessoa coletiva ou os titulares dos seus órgãos sociais de administração, direção ou gerência e estes se encontrem em efetividade de funções, sem que tenha ocorrido a respetiva reabilitação e se tem habilitações profissionais e capacidade técnica para assegurar o exato e pontual cumprimento do contrato.

Cláusula 15ª

Resolução por parte do contraente

1. Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução previstos na lei a entidade adjudicante pode resolver o contrato, a título sancionatório, nos seguintes casos:
 - a) Incumprimento das exigências legais ou das especificações definidas no presente Caderno de Encargos, respetivos anexos e na proposta adjudicada;
 - b) Pela violação, de forma grave ou reiterada de qualquer das obrigações que lhe foram atribuídas no âmbito do contrato e do presente caderno de encargos.
2. O direito de resolução referido no número anterior exerce-se mediante declaração enviada ao adjudicatário, com a indicação do fundamento da resolução, e não determina a repetição das prestações já realizadas, a menos que tal seja determinado pelo contraente, cessando, porém, todas as obrigações deste ao abrigo do contrato.

Cláusula 16ª

Resolução por parte do Adjudicatário

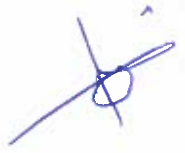
O adjudicatário pode resolver o contrato nas situações e nos termos a seguir indicados:

- a) Alteração anormal e imprevisível das circunstâncias;
- b) Incumprimento definitivo do contrato por facto imputável ao contraente;
- c) Incumprimento de obrigações pecuniárias pelo contraente por período superior a seis meses ou quando o montante em dívida exceda 25 % do preço contratual, excluindo juros;
- d) Exercício ilícito dos poderes tipificados na conformação da relação contratual pelo contraente, quando tornem contrária à boa-fé a exigência da manutenção do contrato;
- e) Incumprimento pelo contraente de decisões judiciais ou arbitrais respeitantes ao contrato.

Cláusula 17ª

Dever de informação

1. Qualquer uma das partes deve informar a outra de quaisquer circunstâncias que cheguem ao seu conhecimento e possam afetar os respetivos interesses na execução do Contrato, de acordo com a boa-fé e no prazo de 10 (dez) dias a contar do respetivo conhecimento.
2. Em especial, cada uma das partes deve avisar de imediato a outra de quaisquer circunstâncias, constituam ou não força maior, que previsivelmente impeçam o cumprimento ou o cumprimento tempestivo de qualquer uma das suas obrigações.



Cláusula 18ª

Comunicações e notificações

1. Sem prejuízo de poderem ser acordadas outras regras quanto às notificações e comunicações entre as partes do contrato, estas devem ser dirigidas para o domicílio ou sede contratual de cada uma, identificados no contrato.
2. Qualquer alteração das informações de contacto constantes do contrato deve ser comunicada à outra parte.

Cláusula 19ª

Contagem de prazos

Salvo diferente menção expressa, os prazos previstos no contrato são contínuos, correndo em Sábado, Domingos e dias feriados.

Cláusula 20ª

Foro competente

Para resolução de todos os litígios decorrentes do contrato fica estipulada a competência do Tribunal Judicial da Comarca da sede do adjudicatário, com expressa renúncia a qualquer outro.

Cláusula 21ª

Lei aplicável

Em tudo o omissa no presente caderno de encargos e seus anexos, observar-se-á o disposto na Lei Portuguesa.

PARTE II – Cláusulas Técnicas

Cláusula 22ª

Objetivos

1. A Prioridade de Investimento - PI 8.5, através do apoio do Fundo Social Europeu - FSE, integrada no Eixo III do domínio da Competitividade e Internacionalização, tem previsto como objetivo específico intensificar a formação dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como, dos trabalhadores das empresas, apoiada em temáticas associadas à inovação e mudança, através de:
 - a) Aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas;
 - b) Aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação;
 - c) Promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas.
2. De acordo com o previsto na alínea j) do n.º 2 do artigo 42.º do RECI – Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização, as intervenções formativas para empresas organizadas com recurso à metodologia de formação ação são desenvolvidas na modalidade de projetos conjuntos e incluem-se na tipologia de investimento Qualificação das PME.
3. A formação-ação é uma modalidade formativa desenvolvida em contexto organizacional e que mobiliza e internaliza competências necessárias à prossecução de resultados que visam sustentar estratégias de mudança empresarial.
4. Os tempos de formação e de ação surgem sobrepostos e a aprendizagem vai sendo construída através do desenvolvimento das interações orientadas para os saberes-fazer técnicos e relacionais. Trata-se assim de uma metodologia que implica a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (on the job) e, como tal, permite atuar a dois níveis:
 - a) Ao nível dos formandos: procura desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades de formação existentes;
 - b) Ao nível da empresa: procura aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/inovação nas empresas.
5. A intervenção deverá garantir a elaboração de um diagnóstico que sustente a formulação do plano de ação, devendo ser apresentado, no final do projeto formativo, um relatório que evidencie a avaliação de todo o processo (componentes formação e consultoria), a par da elaboração de relatórios periódicos de progresso, sinalizando, sempre que necessário, medidas corretivas com vista a maximização dos resultados a alcançar e a qualidade da intervenção na PME.
6. Neste âmbito, a entidade contratante viu aprovado o pedido de alteração à candidatura POCI-03-3560-FSE-000508 para reforço físico e financeiro do projeto.

Cláusula 23ª

Serviços

1. O prestador de serviços deverá preencher os requisitos obrigatórios para o tipo de prestação de serviços, tal como estar certificado pela DGERT/DSQA.
2. Assegurar CAE Classificação Portuguesa das Atividades Económicas da atividade formativa.



3. Exige-se requisitos ao nível de uma bolsa de formadores/consultores especialistas com competências e perfil para a correta e adequada execução das ações/atividades.

Ciclo de Planeamento

Abordagem orientada para a qualificação das PME e dos seus trabalhadores em domínios de desenvolvimento de competências priorizados pelo exercício prévio de diagnóstico, como etapa chave para o desenho e organização do processo de formação.

Objetivo geral: Melhorar o desempenho organizacional e a capacidade competitiva das PME do setor através do desenvolvimento de competências em problemas especificamente identificados.

Linhas orientadoras: Intervenção dirigida a PME que pretendem resolver problemas de gestão, organização e funcionamento, previamente identificados e caracterizados. A abordagem proposta centra-se na promoção da eficiência organizativa global, através do reforço das qualificações dos trabalhadores da PME. A área temática objeto do presente procedimento é a Implementação de sistemas de gestão.

Público-alvo: PME que nunca tenham sido intervencionadas em projetos de formação-ação no Portugal 2020.

a) Etapa Diagnóstico

Elaboração do diagnóstico da situação inicial	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar um diagnóstico, por empresa, no qual se identifiquem as necessidades de desenvolvimento de competências para o reforço da sua competitividade, incluindo as necessidades de ajustamento face às exigências do mercado global.
Crítérios de avaliação de performance	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico com a identificação das necessidades de competências feita de forma específica, tendo por base os modelos de descrição baseados em competências.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> Consultoria <p>Primeira etapa do projeto, caracteriza-se por ser o primeiro momento de contacto com a realidade efetiva de cada empresa.</p> <p>Não se pode partir para a mudança sem efetuar uma boa análise do ponto de partida. É neste momento que cada empresa é auxiliada por um consultor, sendo desafiada a olhar para a sua organização de uma forma diferente. Através de técnicas como: entrevistas; análise documental (documentos estratégicos, documentos financeiros, relatórios do setor, documentos prospetivos) e observação direta (métodos de trabalho e circuitos internos) são recolhidas informações e é avaliada a adequabilidade das práticas correntes da empresa, mais especificamente as práticas ao nível da temática do projeto, designadamente Implementação de sistemas de gestão, e, acima de tudo, a identificação e caracterização dos problemas de gestão, organização e funcionamento a resolver.</p> <p>O diagnóstico implica uma participação ativa dos formandos em estreita articulação com o consultor, que pela sua função ou responsabilidades sejam definidos como os elementos que acompanham o projeto. Desta participação ativa resulta toda a qualidade das intervenções futuras e permite potenciar a mudança construtiva, logo, melhor desempenho e melhores resultados.</p> <p>Sendo a abordagem do Ciclo de Planeamento "orientada para a qualificação das PME e dos seus trabalhadores em domínios de competências priorizadas pelo exercício prévio de diagnóstico, como etapa chave para o desenho e organização do processo de formação" naturalmente o diagnóstico assume-se aqui como uma ferramenta fundamental.</p>
Duração	10 horas por empresa

<p>Produto final da etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Diagnóstico estratégico com as seguintes entradas: <ul style="list-style-type: none"> a) Notas sobre a metodologia de diagnóstico utilizada b) Caracterização da PME <ul style="list-style-type: none"> i. Caracterização da empresa ii. Breve história iii. Estrutura de colaboradores iv. Mercados alvo c) Diagnóstico da PME (deverá incluir obrigatoriamente a análise crítica das várias áreas relevantes para a Ação, a análise da envolvente, análise sectorial e/ou regional, na qual se situam os problemas que se colocam à estratégia de desenvolvimento da empresa consoante os seus objetivos estratégicos.) d) Conclusões do diagnóstico (Deverá incluir os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Deverão ser aqui referidos igualmente: a) necessidades de formação identificadas nos colaboradores, que possam traduzir-se em conteúdos a desenvolver no itinerário formativo; b) objetivos e resultados a alcançar orientadores do plano de ação e simultaneamente inputs para o acompanhamento e a avaliação e c) formandos para encaminhamento para processos de RVCC - Reconhecimento, Validação e certificação de competências.) e) Orientações para o plano de ação — Evidências da intervenção: ficha de registo da atividade do consultor
<p>Plano de redução de riscos</p>	<ul style="list-style-type: none"> — O maior constrangimento ao cumprimento dos objetivos desta etapa é assegurar que todas as empresas executam o diagnóstico de acordo com o planeamento efetuado, objetivos definidos e terminam as fases no mesmo período temporal (fator determinante para o sucesso do projeto). <p>Assim, analisados os fatores de risco propõe-se</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O cumprimento do plano de acompanhamento é crucial para garantir a boa execução do cronograma previsto. Desta forma será possível identificar imediatamente eventuais desvios e respetivas medidas corretivas que ao ser implementadas atempadamente minimizam o impacto.

b) Etapa Planeamento

<p>Elaboração do plano de ação para a mudança organizacional</p>	
<p>Objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Elaborar um Plano de Ação para a Mudança Organizacional, por empresa, com base no Relatório de Diagnóstico produzido na fase anterior, que estabelece o referencial estratégico do projeto formativo definindo os problemas a resolver e os objetivos a atingir em termos de desenvolvimento de competências, de evolução organizativa e de performance da empresa.
<p>Crítérios de avaliação de performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Elaboração de um plano de ação que deve identificar a estratégia de formação (objetivos de aprendizagem, conteúdos e modalidade de formação) a utilizar para responder às necessidades identificadas, os destinatários da formação e os resultados pretendidos, assim como novos serviços a desenvolver e novos mercados a abranger.
<p>Metodologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Consultoria <p>Após a conclusão do diagnóstico, no qual já foram identificadas as primeiras orientações para a construção do plano de ação, o consultor, em estreita articulação com o gestor da empresa, define os problemas e necessidades diagnosticadas, descrevendo para cada um deles a(s) medida(s) a implementar para os ultrapassar, bem como os resultados esperados (quantificando-os para cada uma das medidas).</p>

Duração	<ul style="list-style-type: none"> – 10 horas
Produto final da etapa	<ul style="list-style-type: none"> – Plano de Ação com as seguintes entradas mínimas: <ul style="list-style-type: none"> a) Problemas/necessidades diagnosticadas b) Medidas a implementar (para ultrapassar problemas/necessidades diagnosticados) <ul style="list-style-type: none"> i. Descrição operacional da medida ii. Responsável na empresa pela medida iii. Período de implementação (data de início e fim) c) Resultados esperados (com indicadores definidos para cada uma das medidas) – Evidências da intervenção: ficha de registo da atividade do consultor
Plano de redução de riscos	<ul style="list-style-type: none"> – O maior constrangimento desta fase é a desarticulação entre o relatório de diagnóstico e o plano de ação. Ainda que no relatório de diagnóstico existam as primeiras orientações para o plano de ação, é fundamental que o consultor que participou no relatório de diagnóstico seja o mesmo que elabora o plano de ação pelo conhecimento privilegiado que adquiriu da empresa. – A exemplo da fase anterior, também aqui, é importante um acompanhamento permanente ao cumprimento do cronograma previsto de modo a identificar e corrigir atempadamente potenciais desvios.

c) Etapa Implementação

Acompanhamento e implementação do plano de ação	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> – Concretizar/implementar o Plano de Ação validado pelo empresário, estabelecendo assim uma cadeia de impactos esperados, reforçando a performance de cada uma das empresas e contribuindo para o reforço da competitividade do setor.
Critérios de avaliação de performance	<p>Mapa que situe os impactos esperados com a intervenção e os articule com as competências a desenvolver.</p> <p>Indicadores para realizar a avaliação. Não sendo possível, em sede de candidatura, identificar as competências específicas a desenvolver em cada uma das PME, pois decorrem do próprio trabalho de diagnóstico, estas são identificadas no plano de ação, podendo ser passíveis de serem considerados os seguintes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – O desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, comerciais e técnicas/de serviço; – A transferência dessas aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas; – A adoção de novas práticas e modelos de gestão; – A diversificação de serviços; – A melhoria da qualidade dos serviços prestados (aferida através de instrumentos de registo da avaliação dos clientes); – A diversificação de mercados; – A introdução de novas estratégias e instrumentos de comercialização e marketing; – A consolidação da presença online da empresa; – O reforço da notoriedade da marca; – O aumento do volume de vendas; <p>A melhoria dos rácios de performance económica (a avaliar após a conclusão do projeto)</p>



<p>Metodologia</p>	<p>Consultoria Formação em sala</p> <p>Constitui o passo central do processo e articula-se a formação em contexto de trabalho (componente de consultoria) com a formação em sala, prevendo ainda outras formas alternativas de desenvolvimento de competências, nomeadamente <i>workshops</i>. Efetivamente não se pretende com o desenvolvimento dos momentos de formação em sala, meros simpósios de transmissão de conteúdos avulsos.</p> <p>Em primeiro lugar pretende-se que os conteúdos a abordar na formação estejam em estreita articulação com as necessidades identificadas anteriormente, trabalhando com o formando, enquanto peça central na procura de soluções, uma forma concreta de resolver os reais problemas identificados com recursos a estudos de caso e <i>workshops</i>. A utilização de metodologias dinâmicas, centradas no papel do formando no desenvolvimento das suas competências, através destes processos ativos, contribuirá para o sucesso dos momentos de formação em sala.</p> <p>Complementarmente são desenvolvidos momentos de formação em contexto de trabalho (consultoria) nos quais se mobiliza e internaliza competências com vista à persecução de resultados suportados na estratégia definida para cada uma das empresas. Os tempos de formação e de ação surgem assim sobrepostos e a aprendizagem vai sendo construída através do desenvolvimento das interações orientadas para os saberes-fazer técnicos e relacionais. Trata-se de uma metodologia que implica a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (em contexto de trabalho) e, como tal, permite atuar a dois níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ao nível dos formandos: procura desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades de formação existentes e previamente identificadas no diagnóstico; — Ao nível da empresa: procura aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/ inovação nas empresas. <p>Esta articulação entre momentos os momentos de formação em sala e os momentos de formação em contexto de trabalho são indubitavelmente o grande fator de sucessos dos projetos de formação-ação.</p>
<p>Duração</p>	<ul style="list-style-type: none"> — 35 horas de consultoria (contexto de trabalho) — 35 horas de formação em sala — 5 horas de Workshop interempresas
<p>Produto final da etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Implementação do Plano de Ação para a Mudança Organizacional — Evidências da intervenção: ficha de registo da atividade do consultor, registo de presenças e sumários e documentos de suporte à formação
<p>Plano de redução de riscos</p>	<ul style="list-style-type: none"> — O maior constrangimento ao cumprimento dos objetivos desta fase é o potencial de desvio na implementação das ações/medidas que poderão comprometer severamente a concretização do Plano de Ação para a Mudança Organizacional, logo o próprio projeto. <p>Assim, propõe-se:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) A utilização de instrumentos de acompanhamento da implementação do plano de ação, nomeadamente a ficha de progresso, na qual o consultor identifica claramente as atividades a desenvolver, por cada uma das partes, até à próxima intervenção, servindo assim de instrumento de acompanhamento e também responsabilização dos envolvidos no projeto. Este instrumento, ao definir os momentos em cada atividade deverá estar concluída, permite igualmente a identificação prematura dos desvios.

d) Etapa Avaliação

Avaliação	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> — Efetuar o balanço individual e global do projeto e avaliação dos resultados obtidos
Critérios de avaliação de performance	<ul style="list-style-type: none"> — Avaliação da evolução dos indicadores definidos; — Avaliação do grau de convergência entre os resultados alcançados e as apostas estratégicas definidas para o sector.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> — Consultoria <p>Pretende-se avaliar os resultados obtidos, avaliando as ações adotadas ao longo do Projeto, sendo importante diagnosticar o novo posicionamento da empresa e estabelecer comparações relativamente à sua situação inicial.</p> <p>Esta etapa é preconizada pela utilização de indicadores e dados extraídos do plano de ação e entrevista à coordenação pedagógica do projeto (com recolha de indicadores extraídos das grelhas de reporte de indicadores de acompanhamento na ótica dos intervenientes e dos formadores e consultores) e igualmente desenvolvido numa perspetiva de autoavaliação formativa.</p> <p>Trata-se de uma avaliação global das intervenções realizadas, considerando-se que o melhor indicador da criação de conhecimento e capacidade de gestão é dado pela observação da alteração e mudanças na estratégia da empresa, diagnosticando-se o novo posicionamento.</p>
Duração	<ul style="list-style-type: none"> — 5 horas
Produtos da etapa	<p>Especificamente no âmbito de cada temática e por empresa será elaborado um relatório de avaliação com foco na verificação do grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere à realização das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas.</p> <p>Globalmente, durante a execução do projeto, proceder-se-á a diferentes momentos de avaliação dos quais resultarão os seguintes produtos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Relatórios intercalares: no final de cada uma das etapas do projeto. Estes contemplam a avaliação de desempenho das equipas, da reação às intervenções e eficácia das mesmas; — Relatórios trimestrais das reuniões entre o gestor projeto e o gestor de formação da entidade consultora externa, com base nos relatórios dos formadores e consultores; — Relatório anual com reporte da execução do projeto no ano e em simultâneo com o pedido de reembolso intermédio; — Relatório final de avaliação: decorrente do término do projeto será elaborado um relatório final de avaliação, por empresa, que consistirá na análise do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos. — Relatório final global: cumulativamente será elaborado um relatório congregador que contempla a avaliação do desempenho das equipas, da reação ao projeto, da eficácia do projeto e estudos de caso, bem como permitirá aferir a adequação das medidas implementadas e aferir do cumprimento dos objetivos associados a cada medida de ação, a identificação de boas práticas e bloqueios no processo e na transferibilidade de conhecimentos e competências para o contexto organizacional, fazendo assim um balanço global da intervenção realizada, avaliando da sua manutenção e formas de replicação a outras situações análogas. Neste relatório será ainda avaliado o cumprimento dos resultados contratualizados na candidatura.

Plano de redução de riscos	<p>– O maior obstáculo desta fase é garantir a necessária objetividade do avaliador, principalmente quando o próprio consultor que participou no diagnóstico, plano de ação e sua implementação, é também ele um dos avaliadores. Assim, a necessária isenção do processo deverá ser assegurada:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Definição prévia, aquando da realização do plano de ação, dos indicadores de impacto a atingir em cada empresa, contribuindo assim para uma avaliação objetiva e quantitativa do seu cumprimento;b) O relatório final de avaliação por empresa e global da intervenção, ainda que sujeito a prévia validação pelo gestor do projeto, deverá ser elaborado pelo gestor de formação, enquanto garante da necessária independência, avaliando de uma forma isenta o grau de convergência entre os resultados alcançados e as apostas estratégicas definidas para a empresa e para o projeto.
----------------------------	--

Área temática da intervenção a desenvolver:

- Implementação de sistemas de gestão

Com esta temática pretende-se munir as PME do setor de ferramentas que lhes permita obter uma posição diferenciadora perante a concorrência de mercado, melhorando a qualidade dos produtos e serviços. Pretende-se o apoio direto à implementação de sistemas de gestão, nos domínios da qualidade, do ambiente, da segurança, higiene e saúde no trabalho, entre outros

Duração

- Duração total: 100 horas
 - i. Duração para a componente de consultoria: 60 horas;
 - ii. Duração para a componente de formação: 40 horas.

Formandos

Componente de formação de cariz teórico, em sala ou na modalidade de workshop:

- Em ambiente interempresas, é aceitável a participação de uma média de até 3 colaboradores por PME;
- As ações (turmas) e/ou os workshops a realizar na componente de formação não podem ter um número de formandos inferior a 6;
- Em ambiente intraempresa, as ações (turmas) a realizar podem ter um número de formandos de 6 a 10.

A componente de consultoria relativa à formação de cariz prático, exercida em posto de trabalho, é realizada em ambiente intraempresa, sendo admissível a participação de uma média de até 3 colaboradores por PME.

Cada formando tem de completar todo o percurso formativo (componente formação e componente consultoria) de acordo com a carga horária da área temática do respetivo ciclo onde se insere.

Síntese do Modelo Intervenção

Ciclo	Temática	Atividade	Componente	Formato	Horas por empresa
Planeamento	Implementação e Certificação de Sistema de Gestão de Boas Práticas de Sustentabilidade	Elaborar o diagnóstico da situação inicial, incluindo o diagnóstico formativo	Consultoria	Intraempresa	10
		Definição do plano de ação	Formação em sala	Intraempresa	10
		Formação em sala, em contexto interempresas, com conteúdos orientados para as necessidades identificadas no diagnóstico formativo. Inclui 5 horas a desenvolver em formato workshop	Formação em sala	Interempresa	35+5
		Consultoria	Consultoria	Intraempresa	35
		Avaliação	Consultoria	Intraempresa	5

Plano formativo

Face ao número de participantes que se prevê envolver, na componente de formação em sala será realizada 1 ação (turma) na temática Implementação de sistemas de gestão, devendo ser sempre assegurado um número mínimo de participantes por ação superior a 6.

Em suma, para a temática Implementação de sistemas de gestão serão realizadas:

- 40 horas de formação em sala por ação, incluindo 5 horas de workshop, totalizando 40 horas de formação em sala (incluindo workshop);
- 60 horas de consultoria por empresa.

Deverão ser envolvidas 11 PME (NIF diferentes sem qualquer participação anterior em projetos de formação-ação financiado pelo Portugal 2020) e 17 participantes (NIF diferentes sem qualquer participação anterior em projetos de formação-ação financiado pelo Portugal 2020).

Entidades beneficiárias

As PME a intervencionar devem observar o conceito de empresa e as condições de elegibilidade previstas no artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, na sua atual redação, e nos artigos 4.º, 5.º e 48.º do RECI.

De acordo com o ponto 5. do AAC (08/SI/2019) apenas poderão ser elegíveis PME cujo estabelecimento de intervenção se localize nas regiões menos desenvolvidas identificadas na candidatura, designadamente a Região Norte.

O número de empresas a intervencionar é de 11 (onze).

As áreas de abrangência correspondente à região Centro .

**ADIRN - Associação para
o Desenvolvimento
Integrado do
Ribatejo Norte
O Conselho de
Administração**

