

## **CONCURSO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS**

**AVISO Nº 11/SI/2019**

### **SISTEMA DE INCENTIVOS PROJETOS CONJUNTOS DE FORMAÇÃO-AÇÃO – FSE**

**(PI. 8.5)**

### **“QUALIFICAÇÃO DAS PME”**



9 de abril de 2019

## Índice

Preâmbulo .....	3
1. Enquadramento, objetivos e prioridades visadas .....	3
2. Tipologia dos projetos e modalidades de candidatura .....	6
3. Natureza das entidades promotoras .....	7
4. Natureza das entidades beneficiárias - PME .....	7
5. Área geográfica de aplicação .....	9
6. Tratamento de dados pessoais .....	9
7. Âmbito setorial .....	10
8. Organização do processo de formação-ação .....	11
9. Condições específicas de acesso dos projetos .....	12
10. Taxa de financiamento e despesas elegíveis .....	13
11. Critérios de seleção das candidaturas .....	14
MP = 0,40 A + 0,40 B + 0,20 C .....	14
12. Limite ao número de candidaturas .....	15
13. Forma e limites do apoio .....	15
14. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas .....	15
15. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas .....	16
16. Aceitação da decisão .....	17
17. Dotação indicativa do fundo a conceder .....	17
18. Identificação dos indicadores a alcançar .....	17
18.1 - Indicadores de realização .....	18
18.2 - Indicadores de resultado .....	18
19. Programa operacional financiador .....	19
20. Organismo Intermédio responsável pela análise das candidaturas .....	19
21. Divulgação de resultados e pontos de contato .....	19
ANEXO A .....	20
ANEXO B .....	28

## Preâmbulo

Nos termos do artigo 8.º do [Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização](#), doravante designado por RECI, publicado através da Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, e alterado pelas [Portarias n.º 181-B/2015, de 19 de junho](#), [Declaração de retificação n.º 30-B/2015, de 26 de junho](#), [Portaria n.º 328-A/2015, de 2 de outubro](#), [Portaria n.º 211-A/2016, de 2 de agosto](#), [Portaria n.º 142/2017, de 20 de abril](#), [Portaria n.º 360-A/2017, de 23 de novembro](#), [Portaria n.º 217/2018, de 19 de julho](#) e [Portaria n.º 316/2018, de 10 de dezembro](#), as candidaturas são apresentadas no âmbito de um procedimento concursal, cujos Avisos de concurso são divulgados através do Portal Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)).

O presente Aviso de concurso para Apresentação de Candidaturas (AAC) foi elaborado nos termos do previsto no n.º 6 do artigo 16.º do [Regulamento Geral dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento \(FEEI\)](#), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, alterado pelo [Decreto-Lei n.º 215/2015, de 6 de outubro](#) e pelo [Decreto-Lei n.º 88/2018, de 6 de novembro](#), e do artigo 9.º do RECI, e estipula o seguinte:

### 1. Enquadramento, objetivos e prioridades visadas

O Programa Nacional de Reformas (PNR) para o período 2017-2021, aprovado pelo Governo, salienta o papel do Portugal 2020 como instrumento de apoio ao financiamento de projetos inovadores que contribuam para a alteração do perfil produtivo do tecido económico.

Neste sentido, são sólidas as apostas na qualificação dos portugueses e na promoção da inovação na economia, designadamente por via do estímulo às exportações e à integração de empresas em cadeias de valor internacionais. Para o alargamento da base exportadora e a promoção do potencial exportador de empresas, nomeadamente de PME, será determinante a formação de elevada qualidade de empresários, gestores e técnicos, incluindo a componente de formação em contexto de trabalho.

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:

- Aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas;

- Aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação;
- Promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas.

De acordo com o previsto na alínea j) do n.º 2 do artigo 42.º do RECI, na sua atual redação, 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.

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. 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:

- Ao nível dos formandos: procura desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades de formação existentes;
- Ao nível da empresa: procura aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/inovação nas empresas.

Independentemente do esquema organizacional da formação-ação adotado para dar resposta aos objetivos definidos, as entidades promotoras têm de garantir, para cada PME a intervencionar, 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.

Neste âmbito, a Autoridade de Gestão lança em simultâneo sete avisos, relativos a cada Organismo Intermédio (OI) com funções delegadas em matéria da tipologia formação-ação, para apresentação de candidaturas referentes ao ciclo formativo 2019/2021.

Ao presente Aviso candidatam-se **entidades promotoras**, de natureza associativa e privada sem fins lucrativos e com atividades dirigidas às PME, que visem o desenvolvimento de um programa formativo de intervenção estruturada num conjunto de PME, que se constituem como **beneficiárias** (participantes), apresentando soluções comuns e coerentes face a problemas ou oportunidades a explorar no quadro das empresas a envolver.

O projeto conjunto de formação-ação deve integrar a seguinte informação, a qual deverá estruturar a candidatura a apresentar:

- i. Identificação da necessidade de formação e do perímetro de ação;
- ii. Objetivos, atividades (plano formativo), metodologia de intervenção e resultados a alcançar em cada uma das temáticas de intervenção;
- iii. Competências externas necessárias ao desenvolvimento do projeto;
- iv. Atividades de sensibilização e divulgação tendo em vista assegurar a adesão das empresas ao programa;
- v. Identificação, em sede de execução, das empresas participantes e respetivos trabalhadores em formação, bem como das atividades de acompanhamento associadas;
- vi. Modelo de avaliação dos resultados do projeto nas empresas;
- vii. Plano de divulgação de resultados e de disseminação de boas práticas;
- viii. Plano de financiamento global, identificando as várias parcelas: a suportar pelas empresas e/ou pela entidade promotora, e a suportar pelo sistema de incentivos (FSE).

O projeto conjunto de formação-ação prevê ainda a celebração de um acordo de pré-adesão das empresas com a entidade promotora, fixado nos seguintes termos:

- i. Tipo de projeto e sua descrição;
- ii. Regime legal do financiamento que enquadra a iniciativa;
- iii. Condições a preencher pelas empresas e pelo projeto em coresponsabilidade com a entidade promotora;
- iv. Prazo de apresentação de candidatura;
- v. Cálculo previsional da parcela do custo total do projeto a suportar por cada empresa participante;
- vi. Condições de comparticipação das empresas participantes nos custos do projeto;
- vii. Obrigações em que as empresas incorrerão no desenvolvimento do projeto.

As áreas temáticas de intervenção a desenvolver no presente Aviso são as seguintes:

1. Implementação de sistemas de gestão;
2. Economia digital;
3. Gestão da inovação.

A explicitação dos conteúdos e a orientação de cada temática encontram-se detalhadas no Anexo A.

## 2. Tipologia dos projetos e modalidades de candidatura

São suscetíveis de apoio os projetos de formação organizados com recurso à metodologia de formação-ação, na modalidade de candidatura projetos conjuntos, de acordo com o previsto na alínea j) do n.º 2 do artigo 42.º do RECI, na sua atual redação, e no respeito pela estrutura definida no Anexo A.

São elegíveis os projetos de formação-ação apresentados apenas por uma entidade promotora, não sendo admissíveis projetos em copromoção, e que cumpram as seguintes condições:

- No presente Aviso, cada projeto pode integrar uma, duas ou três áreas temáticas;
- Uma entidade promotora poderá candidatar-se, no máximo, a dois Avisos do presente ciclo 2019/2021, com uma candidatura em cada Aviso, desde que cada candidatura seja dirigida a setores de atividade distintos, independentemente de contemplarem temáticas distintas ou coincidentes<sup>1</sup>. Caso esta condição não seja cumprida, apenas poderá ser considerada a candidatura submetida em primeiro lugar no SIFSE (verificação pela data e hora de submissão eletrónica);
- Uma mesma PME deverá participar apenas num projeto de formação-ação no presente ciclo de Avisos 2019/2021. Excecionalmente poderá ser admitida a participação de uma mesma PME num segundo projeto, desde que em temáticas diferentes, não disponíveis em simultâneo em ambos os projetos, e desde que sejam devidamente fundamentados e justificados os impactos previsíveis desta multiplicidade de temáticas no crescimento e competitividade da empresa;
- Uma mesma PME só pode ser intervencionada em mais de uma temática no mesmo projeto quando estiverem objetivamente fundamentados os efeitos benéficos dessa multiplicidade na competitividade da empresa, nomeadamente na adoção de novos métodos e processos organizacionais e tecnológicos;

---

<sup>1</sup> Uma entidade que, por exemplo, apresente uma candidatura com um plano formativo orientado para o setor do comércio no âmbito de um determinado Aviso, só poderá apresentar uma outra candidatura no âmbito de outro Aviso se esta for exclusivamente dirigida a um outro setor que não o comércio. É assim admissível que ambas as candidaturas cubram a(s) mesma(s) temática(s), desde que orientada(s) para diferentes setores.

Daqui decorre que, para uma entidade que concorra a um Aviso com uma candidatura multisetorial, só poderá ser admissível uma segunda candidatura ao abrigo de outro Aviso, se esta for dirigida a setor(es) não contemplado(s) na primeira candidatura.

Cada candidatura deverá identificar inequivocamente o(s) setor(es) a que se dirige e, em sede de execução, apenas podem ser intervencionadas e consideradas elegíveis PME com CAE enquadrável nesse(s) setor(es).

- Cada projeto apenas poderá admitir PME que já tenham sido intervencionadas em anteriores projetos de formação-ação enquadrada do Portugal2020, até um máximo de 25% do total de PME a intervencionar. Assim, cada projeto deve ter pelo menos 75% de novas PME, que nunca tenham sido intervencionadas no âmbito da tipologia formação-ação enquadrada no Portugal2020. A verificação deste critério será efetuada aquando do registo da cativação em “*de minimis*”, constituindo-se como condição de admissibilidade da PME.

Excecionalmente poderá verificar-se um número menor de novas PME a intervencionar, mediante a devida justificação do Organismo Intermédio e autorização por parte da Autoridade de Gestão.

### 3. Natureza das entidades promotoras

Entidades privadas sem fins lucrativos, de natureza associativa e com atividades dirigidas a PME e que cumpram as condições de acesso previstas nos artigos 12.º e 13.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, na sua atual redação, e nos artigos 5.º, 47.º e 48.º do RECI, na sua atual redação.

### 4. Natureza das entidades beneficiárias - PME

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, na sua atual redação, designadamente:

- Ser PME na aceção da Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de maio, relativa à definição de micro, pequena e média empresa;
- Comprovar o seu estatuto PME à data de adesão ao projeto, a qual deve corresponder a data igual ou posterior à data de concessão do apoio ao projeto.

Para efeitos de comprovação do estatuto PME, deve ser obtida ou atualizada a correspondente Certificação Eletrónica prevista no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro alterado pelo Decreto-Lei n.º 143/2009, de 16 de junho, através do sítio do IAPMEI ([www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt));

- Cumprir as condições necessárias para o exercício da atividade;
- Ter a situação tributária e contributiva regularizada perante, respetivamente, a administração fiscal e a segurança social;

- Ter situação regularizada em matéria de reposição, no âmbito dos financiamentos dos fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI);
- Estar localizada em uma das regiões menos desenvolvidas NUT II - Norte, Centro e Alentejo, nos termos definidos no ponto 5 deste Aviso;
- Ter atuação setorial de acordo com as CAE identificadas no ponto 7 deste Aviso;
- Dispor de contabilidade organizada, nos termos da legislação aplicável e com as especificações a seguir indicadas;
- Apresentar uma situação económico-financeira equilibrada, através de situação líquida positiva com referência ao ano pré-projeto, conforme definido no Anexo F ao RECI, na sua atual redação;
- Para as PME que se constituem como Empresários em Nome Individual (com registo de NIF individual), no cumprimento da legislação aplicável em matéria de contabilidade simplificada, não reunindo desta forma os requisitos para aferição da situação líquida nos termos fixados na alínea a) do n.º 1 do Anexo F do RECI, na sua atual redação, estabelece-se para aferição da capacidade de financiamento da operação o cumprimento da seguinte condição: o somatório de 15% das vendas de produtos e 75% das prestações de serviços seja igual ou superior ao valor do investimento total que cabe à PME no projeto;
- Para as PME que se constituíram como Empresários em Nome Individual (com registo de NIF Individual) há menos de um ano, por referência à data de adesão ao projeto, não reunindo desta forma os requisitos para aferição dos capitais próprios nos termos fixados no n.º 4 Anexo F do RECI, na sua atual redação, é estabelecido para aferição da capacidade de financiamento da operação a seguinte condição: o volume de negócios (vendas e prestação de serviços) expectável a realizar no ano (recolhido na declaração de início de atividade) seja igual ou superior a 20% da despesa elegível da sua participação no projeto. Não sendo admissíveis como Empresários em Nome Individual que não declaram volume de negócios ou que o declaram em valor sem expressão compatível com o custo da sua intervenção no âmbito do projeto;
- Ter disponibilidade de dotação em “*de minimis*”;
- Não ser uma empresa em dificuldade, de acordo com a definição prevista no artigo 2.º do Regulamento (UE) n.º 651/2014, de 16 de junho;
- Declarar que não se trata de uma empresa sujeita a uma injunção de recuperação, ainda pendente, na sequência de uma decisão anterior da Comissão que declara um auxílio ilegal e incompatível com o mercado interno, conforme previsto na alínea a) do n.º 4 do artigo 1.º do Regulamento (UE) n.º 651/2014, de 16 de junho;



- Não deter nem ter detido capital numa percentagem superior a 50%, por si ou pelo seu cônjuge, não separado de pessoas e bens, ou pelos seus ascendentes e descendentes até ao 1º grau, bem como por aquele que consigo viva em condições análogas à dos cônjuges, em empresa que não tenha cumprido notificação para devolução de apoios no âmbito de uma operação apoiada por fundos europeus;
- Declarar que não tem salários em atraso.

Constituem-se como entidades beneficiárias das ações de formação-ação as PME com as características referidas neste Aviso, sendo elegíveis à formação os seus colaboradores com vínculo laboral ou respetivos empresários. Excecionalmente podem ser abrangidos os trabalhadores ao serviço de empresas (PME) fornecedoras ou clientes das PME participantes, nos termos e condições definidos na alínea d) do Ponto 5 da Orientação Técnica n.º 18/2019, de 12/03/2019.

## **5. Área geográfica de aplicação**

O presente Aviso tem aplicação nas regiões menos desenvolvidas NUTS II Norte, Centro e Alentejo.

Apenas são consideradas elegíveis no âmbito da formação-ação apoiada as entidades beneficiárias - PME, localizadas nas regiões menos desenvolvidas.

A localização do projeto corresponde à(s) região(/ões) onde se localizam os estabelecimentos das PME beneficiárias nos quais irá ser realizado o investimento.

A entidade promotora do projeto só pode considerar no projeto que propõe a cofinanciamento, PME cujo(s) estabelecimento(s) no(s) qual(/ais) irá ser concretizado o investimento se localize(m) em região admissível.

## **6. Tratamento de dados pessoais**

As entidades candidatas ficam obrigadas a assegurar o cumprimento das regras do Regulamento Geral de Proteção de Dados, aprovado pelo Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016 relativamente a dados pessoais que disponibilize para efeitos de candidatura e sua execução.

## 7. Âmbito setorial

São elegíveis os projetos inseridos em todas as atividades económicas admissíveis no RECI, na sua atual redação, com especial incidência para aquelas que visam a produção de bens e serviços transacionáveis e/ou internacionalizáveis e não digam respeito a serviços de interesse económico geral, salvo as que são expressamente excluídas nos termos abaixo enunciados.

O conceito de bens e serviços transacionáveis inclui os bens e serviços produzidos em setores expostos à concorrência internacional e que podem ser objeto de troca internacional demonstrado através de:

- Vendas ao exterior (exportações);
- Prestação de serviços a não residentes, devendo este volume de negócios encontrar-se relevado enquanto tal na contabilidade das empresas beneficiárias do projeto conjunto.

Consideram-se serviços de interesse económico geral, as atividades de serviço comercial que preenchem missões de interesse geral, estando, por conseguinte, sujeitas a obrigações específicas de serviço público (artigo 106.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia). É o caso das empresas encarregadas da gestão de serviços de interesse económico geral, nomeadamente, dos serviços em rede de transportes, de energia e de comunicações.

Conforme estabelecido no artigo 4.º do RECI, na sua atual redação, não são elegíveis:

- as CAE (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - CAE, revista pelo Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro) que incidam nas seguintes atividades:
  - a) Financeiras e de seguros;
  - b) Defesa; e
  - c) Lotarias e outros jogos de aposta;
- os projetos de investimento incluídos no âmbito dos contratos de concessão com o estado (Administração Central ou Local) e para o exercício dessa atividade concessionada.

Estão ainda excluídos deste concurso os projetos que incidam nas seguintes atividades:

- a) Secções A a F, com exceção da divisão 43;
- b) Secção O - divisão 84;
- c) Secção R - divisões 92;
- d) Secção S - divisão 94;
- e) Secção T - divisões 97 e 98;
- f) Secção U - divisão 99.

Devido a restrições europeias específicas em matéria de auxílios estatais, são também excluídas deste concurso as atividades identificadas no ponto II do Anexo B do RECI, na sua atual redação.

## 8. Organização do processo de formação-ação

O desenho formativo integrado, que articula as componentes de formação-ação, bem como a metodologia de avaliação a aplicar é apresentado no Anexo A.

### 8.1 Componente de formação

**Formação teórica:** formação em sala realizada, preferencialmente, em ambiente interempresa, sendo aceitável a participação de uma média de 3 colaboradores por PME, por temática. Poderá ser aceite que a formação de cariz teórico possa também ser desenvolvida em ambiente intraempresa, sendo que o número de formandos a envolver e a pertinência da intervenção carece de validação pelo organismo intermédio. Considera-se como fundamento para esta situação, entre outros, a localização geográfica, a dimensão da PME intervencionada ou a especificidade temática.

**Duração:** para melhor detalhe sobre os limites respeitantes à carga horária por temática, deverá ser consultado o Anexo A do presente Aviso.

### 8.2 Componente de consultoria

**Consultoria individualizada em cada PME:** a formação *on-the-job* é exercida no posto de trabalho, em ambiente intraempresa, sendo admissível a participação de uma média de 3 colaboradores por PME.

**Duração:** para melhor detalhe sobre os limites respeitantes à carga horária por temática, deverá ser consultado o Anexo A do presente Aviso.

### 8.3 Avaliação

A avaliação do desempenho corresponde à terceira fase de intervenção, cabendo ao formador/consultor responsável, com a colaboração dos restantes formadores/consultores envolvidos, produzir um relatório final de avaliação de desempenho por empresa intervencionada e formular propostas de melhoria, tendo em consideração as eventuais necessidades a colmatar.

A avaliação deve incidir sobre dois tipos de indicadores: **indicadores de execução** (de âmbito quantitativo) e **indicadores de resultados** (de âmbito qualitativo).

Para além da análise aos indicadores acima mencionados, a avaliação de desempenho deverá ainda estabelecer a articulação com os indicadores de resultado definidos em candidatura para o projeto que a mesma integra, permitindo aferir, deste modo, o contributo das empresas para os indicadores globais do seu projeto.

## 9. Condições específicas de acesso dos projetos

Para além dos elementos específicos de elegibilidade previstos no artigo 45.º do RECI, na sua atual redação, os projetos a apoiar neste Aviso têm de satisfazer as seguintes condições:

- a) Contribuírem para os objetivos e prioridades enunciados no ponto 1;
- b) Serem promovidos pelas entidades promotoras enunciadas no ponto 3 e envolverem PME que cumpram as regras definidas no ponto 4;
- c) Demonstrarem que é assegurada a componente de financiamento nacional privada do projeto;
- d) Iniciarem a execução do projeto no prazo máximo de 6 meses após a notificação da decisão de financiamento;
- e) Serem objeto de divulgação com vista à seleção e pré-adesão das empresas beneficiárias;
- f) Serem sustentados por um plano de ação conjunto adequadamente fundamentado;
- g) Assegurarem a intervenção num mínimo de 10 PME por temática e 25 PME por operação;
- h) Cada ação de formação (turma) não pode ter um número de formandos inferior a 6;
- i) As temáticas integradas no projeto têm de ter a duração definida no Anexo A;
- j) Terem uma duração máxima de 24 meses;
- k) O montante de apoio público a conceder (componente FSE) tem de ser obrigatoriamente superior a €50.000;
- l) As operações que atuem nas três regiões menos desenvolvidas da NUTS II Norte, Centro e Alentejo, não podem ter um investimento superior a €750.000,00;
- m) As operações que atuem em uma ou em duas das três regiões menos desenvolvidas da NUTS II Norte, Centro e Alentejo, não podem ter um investimento superior a €450.000,00.

## 10. Taxa de financiamento e despesas elegíveis

No âmbito do presente Aviso, a modalidade de financiamento é o regime de auxílios “*de minimis*”, nos termos do previsto na alínea f) do n.º 1 do artigo 50.º e na alínea f) do n.º 1 do artigo 58.º do RECI, na sua atual redação.

Para efeitos de elegibilidade, considera-se o seguinte:

- a) As despesas elegíveis correspondem ao previsto na alínea e) do n.º 1 do artigo 51.º do RECI, na sua atual redação, em conjugação com o previsto no artigo 12.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, na sua atual redação;
- b) Não são elegíveis encargos com formandos;
- c) Os custos relativos a formadores e consultores obedecem às regras previstas no artigo 14.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, sua atual redação, relativamente à sua remuneração ou honorários, sendo que os outros encargos previstos na alínea c) do n.º 1 do referido artigo têm como limite máximo 25% da soma dos montantes das subrubricas das remunerações dos formadores e consultores;
- d) Considera-se que todos os custos a incorrer no âmbito do projeto, suportados pelo promotor, são imputáveis às PME participantes, segundo método de partição evidenciado e validado nas suas diversas fases, que deverá ter por base o número total de horas em que os formandos participam na formação.  
Não são admissíveis custos a incorrer individualmente por cada empresa;
- e) Os apoios correspondem à contribuição do FSE limitada a 90% das despesas elegíveis;
- f) Serão contabilizados para os limites máximos do regime “*de minimis*”, na parcela que couber a cada empresa, todos os custos do projeto nos termos do previsto na alínea c) acima;
- g) A participação privada dos projetos será de 10% do custo total do projeto;
- h) Os custos máximos elegíveis do projeto, excluindo formandos, formadores e consultores, não podem exceder €2,50 por hora e por formando, conforme previsto no n.º 1 do artigo 16.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, na sua atual redação;
- i) Para o volume de formação concorre o total de horas assistidas pelos formandos na componente formação e na componente consultoria;
- j) Nos termos da alínea a) do n.º 3 do artigo 14.º da Portaria n.º 60-A/2015, revista pela Portaria n.º 19/2018, de 17 de janeiro e conjugada com o previsto na alínea c) do artigo 20.º-A da revisão publicada pela Portaria n.º 175/2018, de 19 de junho, e nos termos da [Deliberação da Comissão Interministerial de Coordenação n.º 6/2019, de 18](#)

[de março](#), o valor padrão por hora de consultoria pode ser de até €45,00, ao qual acresce IVA sempre que este seja devido e não dedutível;

- k) Não são elegíveis as despesas previstas no artigo 17.º da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, e no artigo 7.º do RECI, ambos na sua atual redação.

## 11. Critérios de seleção das candidaturas

A metodologia de cálculo para seleção e hierarquização dos projetos é baseada no indicador de Mérito do Projeto (MP), determinado pela seguinte fórmula:

$$MP = 0,40 A + 0,40 B + 0,20 C$$

Sendo:

A = Qualidade do projeto

B = Impacto do projeto na competitividade das empresas

C = Contributo do projeto para a economia

Juntamente com o presente Aviso é disponibilizado o Referencial de Análise do Mérito do Projeto.

As pontuações dos critérios são atribuídas numa escala compreendida entre 1 e 5 pontos, sendo o resultado do MP arredondado à centésima.

Para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis e objeto de hierarquização os projetos que obtenham uma pontuação final de MP igual ou superior a 3,00 e as seguintes pontuações mínimas nos critérios:

- Critério A - 3,00 pontos;
- Critério B - 2,00 pontos;
- Critério C - 2,00 pontos.

Os projetos são ordenados por ordem decrescente em função do MP e por data (dia/hora/minuto/segundo) da entrada de candidatura, sendo selecionados até ao limite orçamental definido no Aviso, sem prejuízo do referido limite poder ser reforçado por decisão da Autoridade de Gestão, fixando-se assim o limiar de seleção do concurso.

Para efeitos do disposto na alínea h) do artigo 9.º do RECI, na sua atual redação, e de definição do limiar de seleção do concurso, é utilizada a maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão, na entidade promotora, como

critério de desempate entre candidaturas com a mesma pontuação (MP), quando se revele necessário.

## **12. Limite ao número de candidaturas**

Ao abrigo do presente Aviso cada entidade promotora deverá apresentar apenas uma candidatura, sem prejuízo da exceção enunciada no ponto 2 deste Aviso.

## **13. Forma e limites do apoio**

Tendo em consideração o previsto no n.º 1 do artigo 49.º do RECI, na sua atual redação, os apoios a conceder no âmbito deste Aviso revestem a forma de incentivo não reembolsável.

De acordo com o previsto na alínea b) do n.º 2 do artigo 49.º do RECI, na sua atual redação, o valor médio máximo por empresa beneficiária é de €180.000,00.

Para todas as operações a apoiar aplica-se a modalidade de financiamento através de custos reais na sequência de ter sido derogada, por Deliberação da Comissão Diretiva do POCI, a aplicação do regime legal contido no n.º 2-A do artigo 67.º do Regulamento EU n.º 1303/2013, de 17 de dezembro, por um período de 12 meses a partir da entrada em vigor daquele regime, conforme previsto na referida norma.

## **14. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas**

A apresentação de candidaturas é feita através de formulário eletrónico no Balcão 2020 (<https://www.portugal2020.pt/Balcao2020/>).

Para apresentar a candidatura, as entidades promotoras devem previamente efetuar o registo e autenticação no Balcão 2020. Com essa autenticação é criada uma área reservada na qual o beneficiário poderá contar com um conjunto de funcionalidades, independentemente da natureza do projeto, da Região ou do Programa Operacional a que pretende candidatar-se.

Caso existam entidades consultoras associadas ao projeto, as mesmas deverão também registar-se no Balcão 2020. Desta forma, é criada uma área reservada na qual as entidades devem confirmar e completar os seus dados de caracterização que serão usados nas candidaturas ao Portugal 2020.

As PME participantes no projeto conjunto devem igualmente efetuar o referido registo e autenticação no Balcão 2020. Desta forma, é criada a sua área reservada na qual devem confirmar e completar os seus dados de caracterização de entidade que são usados nas suas candidaturas ao Portugal 2020.

Ao abrigo deste concurso o prazo para a apresentação de candidaturas decorre entre **09/04/2019 e 13/05/2019** (até às 18 horas).

## **15. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas**

As candidaturas são analisadas e selecionadas de acordo com os critérios de elegibilidade e os critérios de seleção previstos neste Aviso.

A decisão fundamentada sobre o financiamento a atribuir às candidaturas é proferida pelas Autoridades de Gestão envolvidas no financiamento dos projetos no prazo de 60 dias úteis, a contar da data de encerramento do Aviso.

O prazo referido suspende-se quando sejam solicitados ao candidato quaisquer esclarecimentos, informações ou documentos, o que só pode ocorrer por uma vez. A não apresentação pelo candidato, no prazo de 10 dias úteis, dos esclarecimentos, informações ou documentos solicitados, significará a desistência da candidatura.

Os candidatos são ouvidos no procedimento de audiência prévia, nos termos legais, sendo concedido um prazo máximo de 10 dias úteis para apresentação de eventuais alegações em contrário, contados a partir da data da notificação da proposta de decisão que ocorrerá até **24/07/2019**, designadamente quanto à eventual intenção de indeferimento e aos respetivos fundamentos.

Nos termos do n.º 3 do artigo 121.º do Código do Procedimento Administrativo, a realização da audiência prévia referida no número anterior suspende a contagem do prazo fixado de 60 dias úteis para a adoção da decisão.

As propostas de decisão das candidaturas, relativamente às quais tenham sido apresentadas alegações em contrário, são reapreciadas sendo proferida a respetiva decisão final no prazo máximo de 40 dias úteis, a contar da data da apresentação da alegação (a referida reapreciação inclui análise, decisão e nova audiência prévia, se aplicável).

Os projetos não apoiados que, em resultado deste processo de reapreciação, venham a obter um MP que teria permitido a sua inclusão no conjunto dos projetos selecionados, serão considerados selecionados e apoiados no âmbito do presente concurso.



A decisão é notificada pela Autoridade de Gestão à entidade promotora no prazo de até 5 dias úteis, a contar da data da sua emissão.

No anexo B apresenta-se o diagrama ilustrativo sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas.

## **16. Aceitação da decisão**

A aceitação da decisão da concessão do incentivo é feita mediante a assinatura do termo de aceitação, de acordo com o previsto no n.º 1 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, na sua atual redação.

Nos termos do n.º 2 do artigo acima referido, a decisão de aprovação caduca caso não seja submetido ou assinado o termo de aceitação, no prazo máximo de 30 dias úteis, a contar da data da notificação da decisão, salvo motivo justificado, não imputável à entidade promotora e aceite pela Autoridade de Gestão.

## **17. Dotação indicativa do fundo a conceder**

A dotação do Fundo Social Europeu a conceder no presente concurso é de **15 milhões de euros**, sem prejuízo da Autoridade de Gestão poder reforçar a dotação orçamental, se justificável.

## **18. Identificação dos indicadores a alcançar**

Prosseguindo uma orientação para resultados e para efeitos da sua monitorização, o projeto deverá contemplar nas suas atividades a recolha de informação necessária à avaliação, que permita a aferição dos seus resultados até ao encerramento e a apresentação de dados sobre a conclusão física e financeira do projeto.

Neste sentido, são propostos indicadores de realização e indicadores de resultado, que se consideram suficientes para essa aferição e que serão objeto de contratualização e monitorização.

Em sede de encerramento o Organismo Intermédio afere a consecução das metas contratualizadas. Uma avaliação positiva possibilitará o pagamento relativo do incentivo, nos seguintes termos:

- a) Para a aferição das metas de realização só pode ser contabilizada uma única intervenção por trabalhador e empresa (exclusão de NIF repetidos);
- b) Consideram-se cumpridas, em sede de encerramento da operação, as metas de realização contratualizadas no termo de aceitação, quando a média aritmética simples da percentagem de cumprimento dessas metas for igual ou superior a 85% do contratualizado. Abaixo desse limiar, o valor do incentivo Fundo Social Europeu será objeto de uma redução proporcional à percentagem do incumprimento das metas;
- c) Se o nível de execução das metas de realização contratualizadas for inferior a 50% da respetiva média aritmética simples, a decisão de financiamento será objeto de revogação;
- d) As penalizações previstas para os incumprimentos das metas de realização contratualizados, nos termos acima referidos, podem ser objeto de revisão, caso a entidade promotora apresente justificação adequada relativamente a cada um dos dois indicadores de realização, que seja aceite pela Autoridade de Gestão, sob proposta do Organismo Intermédio.

### **18.1 - Indicadores de realização**

- Trabalhadores apoiados em ações de formação em contexto empresarial

Pretende-se a contabilização do número de trabalhadores que foram objeto de intervenção, por contagem dos NIF dos trabalhadores participantes na formação: cada formando é contabilizado uma só vez, independentemente de participar em uma ou mais temáticas.

- PME apoiadas em programas de formação-ação

Pretende-se a contabilização do número de PME que são objeto de intervenção no âmbito do projeto, com contagem por NIF. Cada PME é contabilizada uma só vez, independentemente de participar em uma ou mais temáticas.

### **18.2 - Indicadores de resultado**

- Trabalhadores que se consideram mais aptos para a inovação e gestão após a frequência da formação

Pretende-se a indicação da percentagem de trabalhadores que, por método de inquirição, se considerem mais aptos para a inovação e gestão após a frequência da formação, em relação ao total de trabalhadores abrangidos.

- Empresas que implementam planos de mudança organizacional associados à formação no total de empresas

Pretende-se a indicação da percentagem de empresas intervencionadas que implementem processos de mudança organizacional decorrentes da formação-ação, demonstráveis e mensuráveis em sede de avaliação final, em relação ao total de empresas abrangidas.

## 19. Programa operacional financiador

Nos termos do ponto i) da alínea a) do nº 4 do Anexo A do RECI, na sua atual redação, o financiamento dos projetos conjuntos localizados nas regiões menos desenvolvidas NUTS II (Norte, Centro e Alentejo) é assegurado pela Autoridade de Gestão do COMPETE 2020.

## 20. Organismo Intermédio responsável pela análise das candidaturas

Nos termos dos artigos 36.º e 37.º do Decreto-Lei nº 137/2014, de 12 de setembro, relativo ao modelo de governação dos FEEI, a entidade designada por contrato de delegação de competências que assegura a emissão de parecer sobre as candidaturas no âmbito deste Aviso é a CONFEDERAÇÃO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS DE PORTUGAL - CCP.

## 21. Divulgação de resultados e pontos de contato

No portal Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)) os candidatos têm acesso:

- a) A outras peças e informações relevantes, nomeadamente legislação enquadadora, [orientação técnica específica da formação-ação](#), formulário de candidatura e respetivo guia de apoio ao seu preenchimento;
- b) Ao suporte técnico e ajuda ao esclarecimento de dúvidas no período em que decorre o concurso;
- c) A pontos de contato para obter informações adicionais;
- d) Aos resultados deste concurso.

9 de abril de 2019

Presidente da Comissão Diretiva do PO  
Competitividade e Internacionalização

**Jaime Andrez**

## ANEXO A

### - Estrutura de intervenção -

As ações de formação-ação, no âmbito do presente Aviso, têm, obrigatoriamente, de ser desenvolvidas com a estrutura a seguir indicada.

#### 1. Áreas temáticas a abranger no âmbito do Aviso

##### Temática 1: Implementação de sistemas de gestão

###### **Objetivo geral:**

A qualidade é hoje um dos elementos fundamentais na competitividade das empresas do comércio e serviços. Mais do que comercializar bens e serviços este tipo de empresas são, muitas vezes, perçecionadas pelos seus clientes como peritos em determinadas áreas e podem e devem funcionar como conselheiros dos clientes no sentido de lhes proporcionarem as compras mais ajustadas às suas necessidades, assegurando, sempre uma otimização da função custo-qualidade.

O “Sistema de Reconhecimento da Qualidade Global das PME do Comércio e Serviços” é reconhecido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), enquanto organismo de normalização, através de uma Especificação Técnica (ET) (**DNP TS 4546**), sendo um sistema voluntário e flexível, da qualidade das PME do Comércio e Serviços, ajustado às especificidades deste segmento de empresas e dotado da necessária flexibilidade em termos dos tempos de execução e das áreas objeto da avaliação.

###### **Linhas orientadoras:**

- Ajudar as organizações a obter uma diferenciação e imagem positivas;
- Apoiar, de uma forma sistemática, a melhoria da eficácia e da eficiência dos processos, atividades e tarefas (práticas de gestão e práticas operacionais), permitindo maximizar os recursos disponíveis;
- Incentivar a melhoria dos serviços prestados e dos bens fornecidos a clientes e consumidores;
- Assegurar o cumprimento das formalidades legais inerentes ao seu licenciamento e desencadear um maior grau de envolvimento e participação dos colaboradores nos processos internos de melhoria;
- Proporcionar o aumento da qualificação dos recursos humanos e assegurar as competências profissionais exigíveis associadas aos serviços prestados;

- Garantir a disponibilização de infraestruturas adequadas à comercialização e ao fornecimento de bens e serviços (Ex: equipamentos, mobiliário e instalações);
- Proporcionar à organização uma nova forma de estar na sociedade e um relacionamento inovador com todas as suas partes interessadas.

De facto, embora o objetivo primordial deste sistema não seja a certificação (que é opcional) mas sim a melhoria do desempenho das PME, o acesso a este reconhecimento externo é relevante, porque funciona como uma garantia do cumprimento de boas práticas, contribuindo para atrair/fidelizar clientes para estas PME.

### **Organização da formação-ação:**

#### Ações a desenvolver

- Qualidade dos bens e serviços - Promover novas técnicas de comercialização, com procedimentos aplicáveis ao tratamento de devoluções, sistemas de garantia e assistência técnica, etc...;
- Gestão - Otimizar o funcionamento da organização através de um processo racional de tomadas de decisão. Estabelecer a correlação entre os recursos de que a organização dispõe e os resultados a que se propõe alcançar, bem como definir o futuro da organização;
- Comunicação Externa - Avaliar o sistema de informação e comunicação com os clientes da organização e com outras partes interessadas, assim como implementar novas tecnologias para assegurar a sua promoção eficaz no mercado e fidelizar clientes;
- Segurança e Saúde - Promover a proteção pessoal, de bens e dados e instalações;
- Ambiente - Garantir que as práticas ambientais cumprem os requisitos legais e outros que decorram das suas políticas empresariais;
- Responsabilidade social - promover o aumento da confiança e da reputação da organização, o aumento dos ganhos e redução dos custos, da motivação dos colaboradores e das vendas.

#### Duração

185 horas (110 horas consultoria + 75 horas de formação repartida em módulos de 25h).

#### **Público-alvo:**

Empresas com menos de 100 trabalhadores, do comércio e serviços, que se proponham obter o reconhecimento de qualidade, o que face às restantes tipologias apresentadas significa que

as empresas poderão ser, concluída a fase de formação-consultoria, objeto de intervenção por auditores certificados visando obter a respetiva certificação nos termos previstos na especificação técnica referenciada.

## **Temática 2: Economia digital**

### **Objetivo geral:**

Adaptar as empresas aos desafios promovidos pela digitalização da economia tornando-as mais eficientes e competitivas, quer através da introdução de tecnologias digitais nos seus modelos de negócio (recurso a sistemas de informação nos seus métodos de gestão, criação de canais de venda online, presença digital) quer através do aumento das competências digitais dos seus empresários e trabalhadores.

### **Linhas Orientadoras:**

- Criar ou adequar os modelos de negócio com vista à integração da empresa na economia digital;
- Facilitar a transformação digital das empresas por forma a terem uma presença *online*;
- Melhorar processos de trabalho através do aumento da rapidez, precisão e eficácia das tarefas com recurso às TIC;
- Aumentar a literacia digital nas PME do setor.

### **Organização da formação-ação:**

#### **Ações a desenvolver**

- Noções gerais de literacia digital;
- Estratégias aplicadas a canais digitais nos modelos de negócio;
- Soluções de negócio ao nível do comércio eletrónico;
- Utilização de plataformas *web*, redes sociais e dispositivos móveis na divulgação e promoção do negócio;
- Utilização do *marketing* digital na divulgação e promoção de bens e serviços;
- Utilização de soluções tecnológicas para comunicar com clientes e fornecedores;
- Utilização de soluções tecnológicas para melhoria de processos de gestão.

#### **Duração**

200 horas (100 horas consultoria + 100 horas de formação repartida em módulos de 25h).

**Público-alvo:**

Empresas com menos de 100 trabalhadores, do comércio e serviços, que queiram implementar estratégias digitais nos seus modelos de negócio e aumentar as suas competências nesta área.

**Temática 3: Gestão da inovação**

**Objetivo geral:**

Reforçar a posição competitiva das PME e melhorar o seu desempenho ao nível de conhecimentos necessários para que as mesmas possam maximizar os benefícios no uso da gestão da inovação, através de abordagens e métodos, para criarem condições para uma maior competitividade no mercado.

**Linhas orientadoras:**

- Sensibilizar para a importância da gestão de inovação no contexto atual, identificando novas oportunidades de negócio, com o intuito da utilização de conhecimentos de gestão da inovação que permitam realinhar a estratégia da empresa para a criação de valor.
- Entender a importância da gestão de inovação no contexto atual;
- Utilizar conhecimentos de gestão da inovação que permitam realinhar a estratégia da empresa para a criação de valor;
- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Desenvolver ou adequar estratégias de inovação.

**Organização da formação-ação:**

**Ações a desenvolver**

- Noções gerais de gestão da inovação;
- Utilização de soluções inovadoras para melhoria de processos de gestão;
- As várias etapas do processo de inovação - antecipar o problema/desafio;
- Criação de soluções de inovação e de um plano de inovação face ao diagnóstico realizado (dimensão diagnosticada);
- Estudo de exemplos práticos e discussão.

**Duração**

175 horas (100 horas de consultoria + 75 horas de formação repartidas em módulos de 25H).

**Público-alvo:**

Empresas com menos de 100 trabalhadores, do comércio e serviços, que queiram aumentar os seus conhecimentos e competências para domínios da inovação e implementar estratégias inovadoras nos seus modelos de gestão.

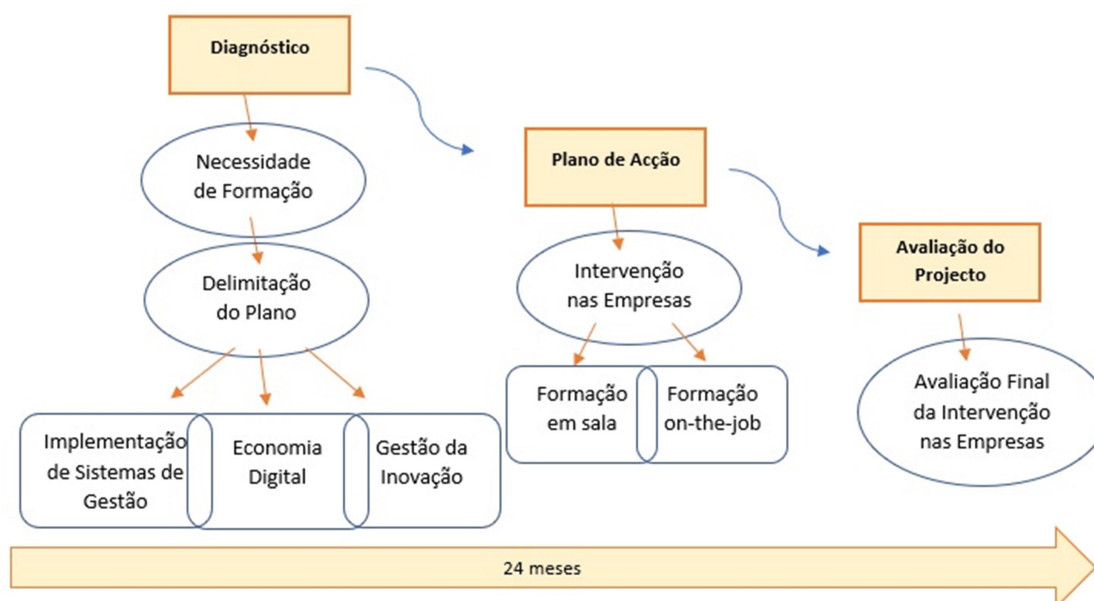
**2. Modelo de intervenção**

O modelo de intervenção formativo contempla três grandes fases: **o diagnóstico, o plano de ação e a avaliação**. Este modelo de intervenção visa a criação de soluções de carácter formativo que incidam sobre os fatores imateriais de competitividade das empresas. Estas fases deverão ser desenvolvidas em estreita articulação com o responsável máximo de cada PME e o formador/consultor responsável pela intervenção na PME.

Embora a abordagem das empresas se faça numa perspetiva global, as qualificações e a sua forma de organização constituirão o núcleo central das preocupações dos agentes a quem caberá efetuar o **diagnóstico** das mesmas. Estes agentes serão responsáveis por enquadrar a empresa numa das três temáticas, (conforme descritas no ponto anterior), tendo em consideração os resultados pretendidos com a elaboração de um **plano de ação** a implementar.

O trabalho de **avaliação**, levado a cabo por cada entidade promotora no final do seu projeto, deverá ter por referência o conjunto das necessidades verificadas em cada uma das empresas (numa perspetiva global e centrada em fatores estratégicos de competitividade) e a criação de instrumentos que incentivam e promovem a sua concretização futura. Deve, assim, estar prevista a articulação das ações cobertas por esta medida com outros investimentos a concretizar pelas empresas (nomeadamente, aqueles que resultam da avaliação feita por cada empresa e do seu plano de ação).





Esquema 1: Representação esquemática das fases de intervenção do projeto

### 1ª Fase: Elaboração do diagnóstico e plano de ação

O formador/consultor responsável pela intervenção na PME, em permanente diálogo com os dirigentes e restantes colaboradores desta, elaborará um diagnóstico, de acordo com a metodologia pré-definida a nível do projeto e do seu enquadramento numa das três temáticas, tendo em consideração os resultados pretendidos, a que se seguirá a preparação do plano de ação, envolvendo quer aspetos estruturantes e organizacionais da empresa, quer necessidades em termos de recursos humanos.

Esta primeira fase pode ser dividida em duas etapas:

**Etapa 0** - Fase preliminar de enquadramento da empresa em uma ou várias das três temáticas do projeto: esta deverá ocorrer com a intervenção do formador/consultor responsável pela empresa em permanente diálogo com os dirigentes da mesma. Esta fase apenas ocorrerá nas empresas não previstas em candidatura, dado que nas restantes tal processo ficara obrigatoriamente concluído aquando da sua adesão ao projeto. Assim, para as “novas” empresas selecionadas para o projeto deverão ser utilizadas as ferramentas próprias de cada entidade promotora, devendo estas corresponder às anteriormente utilizadas na seleção das empresas propostas na candidatura.

**Etapa 1** - Fase de elaboração do diagnóstico e plano de ação integrada na(s) temática(s) aprovada(s) para o projeto: esta fase deverá decorrer da colaboração entre o formador/consultor responsável pela empresa e os dirigentes e colaboradores da mesma. Desta articulação resultará a elaboração de um diagnóstico, a que se seguirá a preparação de

um plano de ação, envolvendo, quer aspetos estruturantes e organizacionais da empresa, quer necessidades em termos de recursos humanos (novos perfis e competências consideradas, eventualmente, necessários e desenvolvimento de processos formativos envolvendo empresários e trabalhadores da empresa).

### **2ª Fase: Execução do plano de ação**

A segunda fase, a execução do plano de ação, resultante das necessidades detetadas na fase do diagnóstico, ocorre em dois momentos em alternância das vertentes de formação *on the job* e formação em sala.

- A **formação *on the job*** tem uma componente prática, uma vez que está diretamente ligada à realidade das atividades diárias dos formandos, permitindo que a aquisição de conhecimentos seja imediata. A formação *on the job* é exercida no posto de trabalho, em ambiente **intraempresa**, sendo admissível a participação de uma média de 3 colaboradores por PME.

- A **formação em sala** é construída de forma adaptada ao contexto e atividade profissional do formando e promove um ambiente de aprendizagem dinâmico e interativo. O formador tem um elevado controlo sobre a atividade, mas não necessariamente sobre os conteúdos e seus efetivos resultados, uma vez que a dinâmica grupal influencia de forma significativa todo o processo formativo.

Esta formação, resultante das necessidades detetadas no diagnóstico, poderá ser desenvolvida **interempresa** (sempre que as necessidades que a justifiquem sejam comuns a um conjunto de empresas e em que os setores de atividade das empresas sejam suficientemente similares para que a formação possa ter uma aplicabilidade generalizada) ou **intraempresa** (sempre que as especificidades da empresa assim o recomendem e onde a formação à medida assumirá o seu verdadeiro papel).

A formação em sala deve, preferencialmente, ser realizada num ambiente interempresa, por forma a potenciar a troca de experiências face à multiplicidade de contextos organizacionais em presença, enriquecendo o processo de formação/aprendizagem, sendo aceitável a participação de uma média de 3 colaboradores por PME, por temática. Em situações devidamente fundamentadas considerar-se-á que a formação possa ocorrer em ambiente intraempresa, devendo o número de participantes, neste caso, ser previamente validado pelo OI.

As ações de formação em sala, quer em modelo interempresa quer em modelo intraempresa, não poderão ter um número de formandos inferior a 6.

### **3ª Fase: Avaliação do desempenho**

Nesta terceira fase de intervenção, caberá ao formador/consultor responsável, com a colaboração dos restantes formadores/consultores envolvidos, produzir um relatório final de avaliação de desempenho por empresa intervencionada e formular propostas de melhoria, tendo em consideração as eventuais necessidades a colmatar, objetivando a criação de instrumentos que incentivem e promovam a sua efetiva concretização. Tendo em conta o trabalho desenvolvido em cada PME intervencionada, a avaliação deve incidir sobre dois tipos de indicadores:

- Indicadores de execução - permitem verificar se o conjunto das ações previstas foi realizado (esta avaliação deve ter uma métrica quantitativa);
- Indicadores de resultados- permitem verificar o grau de participação, envolvimento e motivação dos participantes na elaboração do diagnóstico e na definição do plano de ação bem como a perceção de mudanças comportamentais ocorridas (esta avaliação é de âmbito qualitativo).

Para além da análise aos indicadores acima mencionados, a avaliação de desempenho deverá ainda estabelecer a articulação com os indicadores de resultado definidos em candidatura para o projeto que a mesma integra, permitindo aferir, deste modo, o contributo das empresas para os indicadores globais do seu projeto.

## ANEXO B

- Diagrama sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas -

