

CONCURSO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS

AVISO Nº 07/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	10
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.....	12
11. Critérios de seleção das candidaturas	14
MP = 0,40 A + 0,40 B + 0,20 C.....	14
12. Limite ao número de candidaturas.....	14
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	18
20. Organismo Intermédio responsável pela análise das candidaturas	19
21. Divulgação de resultados e pontos de contato	19
ANEXO A	20
ANEXO B	29

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).

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. Internacionalização;
2. Economia digital;
3. Implementação de sistemas de gestão;
4. Indústria 4.0;

5. Otimização de recursos financeiros e controlo de gestão;
6. Gestão para a competitividade das PME;
7. Inovação e eficiência de processos produtivos.

Consideram-se prioritárias, no atual contexto económico, as áreas temáticas “Internacionalização”, “Economia digital”, “Implementação de sistemas de gestão” e “Indústria 4.0”.

A explicitação dos conteúdos e orientação de cada temática encontra-se detalhada 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 deve integrar uma ou duas 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 coincidentes¹. 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);

¹ 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).

- 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;
- Cada projeto apenas poderá admitir PME que já tenham sido intervencionadas em anteriores projetos de formação-ação enquadrada no 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);

- 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) Secção A - divisões 01, 02 e 03;
- b) Secção I - divisões 55 e 56;
- c) Secção N - divisão 79;
- d) Secção R - divisão 92;
- e) Secção S - divisão 94;
- f) Secção T - divisões 97 e 98;
- g) 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 Anexos A.

8.1 Componente de formação

Formação teórica: formação em sala, em formato de *workshops* que decorre em ambiente interempresas.

Duração: 8 *workshops* de 14 horas (2 dias seguidos) e 1 *workshop* de 7 horas (1 dia), num total de 119 horas de formação em sala.

8.2 Componente de consultoria

Consultoria individualizada em cada PME: formação *on the job* na(s) temática(s) aprovada(s) e realizada no espaço de cada empresa. Concretiza-se em visitas do consultor, de 3 horas de duração cada, para sessões de trabalho com o formando e outros colaboradores da empresa.

Duração: O plano formativo comporta um total de 90 horas de consultoria, distribuídas em visitas de 3 horas cada.

8.3 Avaliação

O processo de avaliação é transversal a todo o percurso formativo e envolve dois momentos presenciais, avaliação intercalar e avaliação final.

Ao longo de todo o programa está previsto o preenchimento de um conjunto de instrumentos de avaliação e acompanhamento, pelos diferentes intervenientes, respeitando uma calendarização pré-estabelecida.

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 20 PME por operação;
- h) Cada ação de formação (turma) não pode ter um número de formandos inferior a 10, sendo desejável a participação de 16 formandos (1 por PME);
- 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.

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 derrogada, 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 **3,5 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 o IAPMEI - AGÊNCIA PARA A COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO, I.P.

21. Divulgação de resultados e pontos de contato

No portal Portugal 2020 (www.portugal2020.pt) os candidatos têm acesso:

- a) A outras peças e informações relevantes, nomeadamente legislação enquadradora, [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 e metodologia a seguir indicadas.

Estes elementos requeridos são fundamentais para a eficácia do percurso formativo e ajustado acompanhamento pedagógico e financeiro do projeto.

1. Plano de ação para o período 2019-2021

Considerando a relevante experiência do IAPMEI, I.P. na promoção do desenvolvimento empresarial e atendendo ao portfólio de serviços e atividades disponibilizados às empresas, identificou-se um conjunto de áreas temáticas a enquadrar nesta intervenção formativa.

A identificação destas áreas resultou da integração de informação proveniente dos diversos serviços de proximidade às empresas, da articulação com diferentes interlocutores com uma vasta experiência de terreno em intervenções de desenvolvimento de PME e de evidências resultantes da avaliação do programa de formação-ação “Academia de PME” (2008-2019).

A identificação das áreas temáticas atendeu, igualmente, às orientações estratégicas do Portugal 2020 e atuais prioridades das políticas públicas.

2. Áreas temáticas a abranger no âmbito do Aviso

Como referido no ponto 1 do Aviso, estabelecem-se como temáticas a abranger:

- 1) Internacionalização;
- 2) Economia digital;
- 3) Implementação de sistemas de gestão;
- 4) Indústria 4.0;
- 5) Otimização de recursos financeiros e controlo de gestão;
- 6) Gestão para a competitividade das PME;
- 7) Inovação e eficiência de processos produtivos.

Descrevem-se, em seguida, por temática, os seus objetivos gerais e linhas orientadoras:

Área temática 1: Internacionalização

Objetivos gerais: Capacitar as empresas para processos de exportação, internacionalização e consolidação da sua presença em mercados estratégicos.

Linhas orientadoras: Pretende-se que as PME, em função dos resultados do diagnóstico: aumentem o conhecimento dos mercados externos atuais e potenciais; preparem um plano de exportação e internacionalização; adquiram competências para atuar em novos mercados; adequem processos e produtos em função das características e necessidades dos mercados; se capacitem para processos de internacionalização; alarguem a sua base exportadora ou potenciem o seu capital exportador, por via do reforço dos canais de exportação, da prospeção de mercados, da diversificação de produtos, serviços ou modelos de negócio, de promoção e *marketing* internacional.

Área temática 2: Economia digital

Objetivo geral: Desenvolver estratégias de crescimento através da utilização dos meios digitais.

Linhas orientadoras: Pretende-se que as PME, em função dos resultados do diagnóstico: reconheçam a importância do ambiente digital; ajustem os seus processos produtivos a novas tecnologias e métodos que confirmem maior eficiência e eficácia; adotem medidas de segurança informática que contribuam para a proteção dos dados dos seus negócios; incorporem tecnologias de desenho e implementação de estratégias aplicadas a canais digitais para gestão de mercados, produtos ou segmentos de clientes e implementação ou otimização de plataformas *web*.

Área temática 3: Implementação de sistemas de gestão

Objetivo geral: sensibilização das PME e apoio à implementação de sistemas de gestão, com vista à sua posterior certificação, nos domínios da qualidade, do ambiente, da segurança e saúde no trabalho, entre outros.

Linhas orientadoras: Pretende-se que as PME, em função dos resultados do diagnóstico: promovam a maximização da eficiência e o desenvolvimento sustentável da organização; implementem sistemas de gestão por constituírem uma vantagem competitiva, na medida em que as posiciona num patamar de igualdade perante a concorrência do mercado, melhorando a sua reputação perante os parceiros, com vista à posterior certificação de sistemas de gestão.

Área temática 4: Indústria 4.0 (i4.0)

Objetivo geral: Desenvolver estratégias de crescimento através de soluções digitais que potenciem processos produtivos mais eficientes e interconectados, criando novos modelos de negócio e novas cadeias de valor. Incrementar a atividade de empresas em processo de transformação tecnológica, alinhadas com os desafios da Quarta Revolução Industrial.

Linhas orientadoras: Pretende-se que as PME, em função dos resultados do diagnóstico e do grau de maturidade i4.0, elevem os níveis de automação e digitalização dos processos produtivos, incrementando a sua atividade empresarial e reduzindo custos económicos e de contexto.

A entidade promotora que apresente esta temática no seu projeto deve comprovadamente apresentar competências para atuar nesta área temática.

As PME beneficiárias da área temática i4.0 devem apresentar o seguinte perfil:

- Desenvolverem atividade industrial ou prestarem serviços técnicos especializados à indústria;
- Deterem projetos de investimento que visam a incorporação de soluções digitais de apoio ao crescimento empresarial;
- Utilizarem tecnologias e processos associados à i4.0, apresentando um nível “médio” de transformação digital.

Quanto ao percurso formativo, pretende-se que na fase de **diagnóstico** seja realizada uma avaliação da maturidade industrial e tecnológica e que sejam identificadas medidas de ação que incrementem soluções digitais integradas, que impliquem transformações em toda a cadeia de valor e que potenciem a inovação nos processos e produtos. Implica apurar as necessidades de desenvolvimento de competências críticas associadas.

Os **workshops** nesta área temática devem abordar temas como:

- Novas competências pela incorporação de soluções digitais;
- Cultura organizacional digital;
- Inteligência artificial, robótica, internet das coisas, computação em nuvem, *Big Data*, tecnologias aditivas de fabricação;
- Soluções de plataformas integradas;
- Sistemas e equipamentos conectados;
- Conetividade na cadeia de valor;
- Sistemas de monitorização da produção em tempo real;

- Interfaces digitais avançados com clientes, fornecedores, parceiros;
- Digitalização e automatização de processos;
- Processos de produção autónomos, flexíveis e monitorizáveis;
- Materiais avançados e inteligentes implicando sustentabilidade ambiental;
- Cibersegurança;
- Financiamento/investimento - instrumentos e mecanismos para projetos i4.0;
- Inovação industrial a nível organizacional, processos e produtos;
- Novos métodos de recolha e análise de dados para suporte à gestão;
- Plataformas digitais de apoio à gestão.

A **consultoria**, no âmbito da i4.0 deve permitir, em função do diagnóstico efetuado:

- o teste e experimentação de novas tecnologias e equipamentos, em intercâmbio com centros de conhecimento e fornecedores de tecnologia;
- o desenvolvimento de planos de atuação que permitam uma progressiva integração em ecossistemas digitais;
- a digitalização de produtos existentes, potenciando o desenvolvimento de novos produtos;
- a incorporação de novos métodos de recolha e de análise de dados;
- a realização de visitas a empresas que já introduziram novas abordagens associadas à i4.0 (ao nível de equipamentos, *software* e serviços).

Área temática 5: Otimização de recursos financeiros e controlo de gestão

Objetivo geral: Rentabilizar recursos, reforçar a sustentabilidade e os resultados da empresa.

Linhas orientadoras: Pretende-se que as PME, em função dos resultados do diagnóstico: desenvolvam conhecimentos e ferramentas de natureza económica e financeira para avaliar o seu desempenho e tomar decisões que garantam o crescimento sustentado do seu negócio; optem por modalidades de financiamento mais adequadas ao modelo de negócio e ao seu ciclo de vida; adotem um modelo adequado de gestão financeira que minimize custos e riscos, maximize os resultados e promova a sustentabilidade; implementem métodos e técnicas de gestão financeira e de tesouraria; identifiquem necessidades de informação financeira relativa aos resultados (indicadores de gestão) e às fontes de financiamento; interliguem e relacionem outras funções de gestão (recursos humanos e materiais) com a função financeira.

Área temática 6: Gestão para a competitividade das PME

Objetivo geral: Incrementar os negócios e melhorar o posicionamento competitivo das PME

Linhas orientadoras: Pretende-se que as PME, em função dos resultados do diagnóstico: desenvolvam processos de gestão mais ajustados; prossigam um posicionamento mais competitivo; elaborem uma estratégia e modelo de negócio eficaz; otimizem o planeamento, a organização, a execução e controlo de gestão das várias áreas funcionais; aumentem o conhecimento dos mercados internos e externos atuais e potenciais, explorando oportunidades que permitam o seu reposicionamento competitivo; melhorem o relacionamento entre as diferentes áreas funcionais da empresa.

Área temática 7: Inovação e eficiência de processos produtivos

Objetivo geral: Otimizar, melhorar e inovar os processos produtivos

Linhas orientadoras: Pretende-se que as empresas, em função dos resultados do diagnóstico: adotem metodologias (como *Lean* e *six-sigma*, e outras) que potenciem a melhor utilização dos recursos disponíveis; promovam a qualidade e a utilização de novas tecnologias; introduzam melhorias no sistema produtivo de forma a conduzir a uma racionalização, com flexibilidade, na utilização de recursos; implementem um sistema de planeamento das necessidades; reforcem a interligação da produção com as diversas áreas funcionais de modo a potenciar sinergias e contribuir para a melhoria dos resultados; reduzam a intensidade energética e carbónica das atividades empresariais, e potenciem a sua sustentabilidade e competitividade; desenvolvam conceitos e práticas de eco-inovação e do *eco-design* em novos produtos/serviços e modelos de negócio, através dos fundamentos da economia circular; desenvolvam competências nas áreas de gestão da inovação, métodos de estímulo à criatividade, numa lógica de intraempreendedorismo e de partilha de experiências interempresariais.

3. Duração do projeto

Cada projeto (operação) tem a duração de 24 meses e integra duas ações com temáticas iguais ou distintas. Cada ação decorre num período de 12 a 14 meses envolvendo 209 horas de formação, estruturada da seguinte forma:

- 119 horas de formação interempresas, distribuídas por 8 *workshops* de 14 horas (2 dias) e 1 *workshop* final de 7 horas (1 dia) - perfazendo um total de 17 dias de formação em sala;
- 90 horas de consultoria por PME, distribuídas por 30 visitas ao longo do percurso formativo.

4. Público-alvo

Cada projeto contempla 2 ações temáticas, cada uma destinada a 16 PME, representadas por 1 formando por empresa.

No que respeita a microempresas, as que detenham menos de 3 trabalhadores, deverão estar envolvidas em atividades de particular relevância que justifique a sua participação num projeto com esta exigência, e disponibilidade para uma adesão efetiva, pelo que deverão estas situações ser devidamente fundamentadas, previamente, para integração no projeto.

Consideram-se formandos empresários e gestores, bem como outros colaboradores das PME cuja valorização de competências se revele pertinente no âmbito do plano de ação a desenvolver.

Cada formando deverá cumprir todo o percurso formativo nas componentes de formação em sala e consultoria e deter autonomia e poder de decisão para a implementação do plano de ação.

5. Componentes de formação-ação

O fator distintivo da metodologia de formação-ação do IAPMEI assenta na interação das suas componentes - **workshops, ação na empresa e consultoria** - funcionando como uma unidade articulada em que cada elemento se reforça reciprocamente e potencia o processo formativo e os resultados para as empresas.

Descreve-se de seguida a configuração das três componentes presentes no programa.

A - *Workshops*

Os *workshops* são momentos estruturantes do processo formativo, com relevância aglutinadora das questões que preocupam as diferentes PME beneficiárias, e suportam a ação na empresa com o apoio da consultoria. A articulação entre estas componentes depende de uma coordenação eficaz da equipa de formadores e consultores.

Preconiza-se a realização de *workshops*, preferencialmente, em dois dias seguidos pelos seus reconhecidos benefícios: rentabilizar o tempo, potenciar a aprendizagem, promover a interligação das PME, incentivar a partilha de experiências e o *networking*.

Os *workshops* devem realizar-se em ambiente interempresa e devem atender aos seguintes aspetos:

- ser complementares entre si e coerentes com os objetivos definidos para o percurso formativo de cada grupo de empresas;

- adequar-se às necessidades e questões das PME formandas, através de planos de sessão flexíveis;
- recorrer a métodos e técnicas de gestão avançada para PME;
- assentar numa pedagogia ativa, com ênfase nos trabalhos de grupo e estudos de caso ajustados ao grupo de PME participantes e à simulação de gestão;
- rendibilizar a heterogeneidade do grupo de participantes, beneficiando da experiência dos formandos;
- prever a distribuição aos participantes de documentação que responda às questões específicas do grupo de PME.

No intervalo entre **workshops** desenvolvem-se as restantes componentes estruturais da formação-ação: ação na empresa e consultoria.

B - Ação na empresa

A componente ação na empresa compreende as atividades que decorrem entre os *workshops*, devendo a PME beneficiária aplicar, no desenvolvimento do seu plano de ação, as metodologias e ferramentas abordadas na formação em sala. As atividades referidas decorrem da implementação das medidas programadas no plano de ação e o seu faseamento deve ser articulado com os temas da formação em sala.

C - Consultoria

A consultoria na empresa consiste num conjunto de sessões de trabalho (visitas) entre o consultor, o formando e outros colaboradores da empresa, e destina-se a definir e a implementar o plano de ação.

O papel do consultor é apoiar, orientar e aconselhar o formando, definir metodologias e realizar (sempre em conjunto com este) algumas tarefas facilitadoras da ação na PME. Fazem ainda parte das suas atribuições o esclarecimento de dúvidas e questões suscitadas pela transposição para a PME das práticas, ferramentas e metodologias trabalhadas na formação em sala.

Cada visita é planeada e organizada segundo duas vertentes:

- apoio na definição, implementação e controlo das atividades a desenvolver, de acordo com o plano de ação;
- abordagem formativa, complementar aos *workshops*, garantindo a aplicabilidade dos temas à especificidade de cada empresa.

Em síntese, esta metodologia caracteriza-se por levar a formação para dentro da empresa, envolvendo a participação de toda a organização e não apenas de um formando. Por se tratar

de um modelo de formação em alternância, ultrapassa os condicionalismos da formação tradicional:

- na formação em sala (*workshops*), os formandos adquirem conhecimentos e partilham experiências em ambiente interempresas;
- durante as visitas de consultoria, os formandos, apoiados por consultores, e com a possibilidade de envolver os colaboradores, acompanham o plano de ação definido após a realização e análise do diagnóstico efetuado;
- a atividade desenvolvida na empresa (ação na empresa), consiste na implementação do plano de ação e apoia-se nas aprendizagens decorrentes do conhecimento adquirido na formação e nas visitas de consultoria.

O processo de formação está centrado nos problemas empresariais a resolver ou nos projetos de mudança a realizar, permitindo aos participantes consolidar a sua aprendizagem à medida que analisam e aplicam na sua empresa os conhecimentos adquiridos.

6. Fases de formação-ação

O programa “Academia de PME” estrutura-se em **8 fases de formação-ação**, com objetivos específicos, dando no conjunto coerência a todo o processo formativo.

1ª fase - Diagnóstico

A primeira fase centra-se no processo de diagnóstico e na identificação e planeamento das medidas a implementar na empresa. Nesse sentido, promove uma reflexão aprofundada sobre a situação da empresa, nomeadamente ao nível da estrutura, organização, funcionamento, condicionantes, fatores de mudança e objetivos estratégicos.

Esta fase compreende:

- um *workshop* que tem como objetivo trabalhar em grupo as metodologias a aplicar na realização do diagnóstico e na sistematização de um plano de ação;
- ação na empresa que visa a recolha de elementos e a aplicação das metodologias abordadas no *workshop*, no sentido de realizar uma reflexão de diagnóstico e de desenhar um projeto de mudança e respetivo planeamento, ajustados à realidade de cada empresa;
- consultoria na empresa para validar os elementos caracterizadores da situação da PME (organização, funcionamento, necessidades de mudança, condicionalismos, etc.), refletindo-os num diagnóstico, e definir um plano de ação e respetivos objetivos de mudança.

2ª fase à 8ª fase - Desenvolvimento do plano de ação e melhoria da capacidade de gestão

- o *workshop*, a ação na empresa e a consultoria articulam-se no sentido de, em conjunto, proporcionar o incremento da capacidade de gestão e a implementação das medidas definidas no plano de ação de cada empresa.

7. Metodologia de acompanhamento e avaliação

A metodologia de acompanhamento definida para o programa monitoriza de forma regular e progressiva a execução do programa e o seu alinhamento com os objetivos e metodologia definidos.

Esta monitorização concretiza-se através: da análise dos elementos e indicadores a produzir pelos intervenientes no projeto formativo (formandos, formadores, consultores e gestores da formação); da intervenção em momentos de formação em sala; e de reuniões com as equipas das entidades promotoras.

No seu conjunto, os mecanismos de acompanhamento permitem uma reflexão crítica sobre as práticas, que alimentará um processo de melhoria que se pretende contínuo.

Contribuem para a avaliação do processo formativo, tendo por referência os objetivos e as metodologias definidas, os seguintes momentos:

- Avaliação contínua** - realiza uma reflexão sobre a forma como decorrem as diferentes componentes;
- Avaliação intercalar** - realiza um ponto de situação, com vista a introduzir eventuais correções necessárias ao sucesso da ação de formação;
- Avaliação final** - efetua um balanço dos resultados alcançados em cada empresa.

ANEXO B

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

