

Convite à apresentação de propostas NERBA1_2022

Caderno de encargos

**Abertura do Procedimento para Aquisição de Serviços de Formação-Ação e Consultoria
Formativa para PME - 2º Ciclo, no âmbito do Projeto POCI-03-3560-FSE-000504 –
Alteração**



Capítulo I - Disposições Gerais

Cláusula 1.ª

Objeto da prestação de serviço

1. O presente caderno de encargos compreende as cláusulas a incluir no contrato a celebrar na sequência do **Convite à apresentação de propostas NERBA1_2022** que tem por objeto a prestação de serviços de formação-ação, modalidade formativa desenvolvida em contexto organizacional e que mobiliza e internaliza competências necessárias à prossecução de resultados que visam sustentar estratégias de mudança empresarial, implicando, assim, a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (on the job), no âmbito dos Sistemas de Incentivos Projetos Conjuntos de Formação-Ação – FSE (PI. 8.5) Qualificação das PME do Programa de Operacional Competitividade e Internacionalização, no âmbito do projeto Melhor Turismo 2020, com o n.º de candidatura POCI-03-3560-FSE-000504, cujo Organismo Intermédio é a CTP – Confederação de Turismo de Portugal.
2. Este serviço compreende os CPV 80530000-8 - Serviços de formação profissional, 80532000-2 - Serviços de formação em matéria de gestão.
3. A prestação de serviços seguirá as especificações técnicas descritas no Capítulo VII Especificações técnicas, deste caderno de encargos.

Cláusula 2.ª

Contrato

1. O contrato é composto pelo respetivo clausulado contratual e seus anexos.
2. O contrato a celebrar integra, ainda, os seguintes elementos:
 - a) Os suprimimentos dos erros e das omissões do caderno de encargos identificados pelos concorrentes desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
 - b) O presente caderno de encargos;
 - c) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao caderno de encargos;
 - d) A proposta contratada;
 - e) Os esclarecimentos sobre a proposta contratada pelo concorrente.
3. As divergências que, porventura existam entre os vários documentos que se consideram integrados no contrato deverão resolver-se de acordo com as seguintes regras:
 - a) O estabelecido no próprio título contratual prevalecer sobre o que constar de todos os demais documentos;
 - b) Seguidamente o caderno de encargos e o convite e em último lugar a proposta do concorrente;
 - c) Nos casos de conflito entre este caderno de encargos e o convite, prevalecer o primeiro quanto a definição das condições jurídicas de execução do trabalho e o segundo em tudo o que respeita a definição do fornecimento.
4. Em caso de divergência entre documentos escritos e gráficos, os escritos prevalecem.
5. As dúvidas que o concorrente tenha devem ser colocadas imediatamente antes de se iniciar a execução do trabalho sobre o qual elas recaem.

6. A falta de cumprimento do disposto na cláusula anterior torna o concorrente responsável por todas as consequências resultantes de errada interpretação que porventura haja feito.

Cláusula 3.ª

Prazo

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

Capítulo II Obrigações contratuais

Secção I Obrigações do prestador de

serviços Subsecção I Disposições gerais

Cláusula 4.ª

Obrigações principais do prestador de serviços

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

- h) Apoiar e acompanhar a entidade contratante até notificação da decisão de pagamento de saldo final.

2. O prestador de serviços fica ainda obrigado, designadamente, a recorrer a todos os meios humanos, materiais e informáticos que sejam necessários e adequados à prestação de serviço, bem como ao estabelecimento do sistema de organização necessário à perfeita e completa execução das tarefas a seu cargo.

Cláusula 6.ª

Prazo de prestação de serviços

1. Constituem fundamento de prorrogação do prazo de prestação de serviços, desde que comprovados pelo prestador do serviço e aceites pela entidade contratante, motivos internos à execução técnica dos trabalhos, desde que não resultantes de deficiente execução ou condução técnica dos mesmos.
2. A prorrogação do prazo de execução será sempre feita a requerimento do prestador do serviço, o qual deve indicar objetivamente as razões que fundamentam o pedido, o período de interrupção dos trabalhos ou o atraso estimado, consoante o caso, e o período de prorrogação pretendida.
3. Nos casos relacionados com motivos internos à execução técnica dos trabalhos, o requerimento do prestador do serviço deverá ser apresentado até 20 (vinte) dias antes de terminar o prazo a que diz respeito.
4. Em caso algum a prorrogação do prazo poderá ser superior à data de fim do projeto.

Cláusula 7.ª

Receção dos elementos a produzir ao abrigo do contrato

1. Após entrega, pelo prestador do serviço, de todos os elementos respeitantes a cada fase ou parte do trabalho definida pelo plano de trabalhos serão os mesmos sumariamente analisados com vista a verificar se os mesmos reúnem as exigências técnicas definidos no anexo I ao presente caderno de encargos e na proposta aprovada, bem como outros regulamentos e dos documentos normativos exigidos por lei.
2. Na análise a que se refere o número anterior, o prestador de serviços deve prestar à entidade contratante toda a cooperação e todos os esclarecimentos necessários.
4. O prestador do serviço obriga-se ainda a corrigir outras deficiências que, a todo o tempo até à receção definitiva a entidade adjudicante, venha a detetar.
5. O prestador do serviço garantirá pelo período legalmente estabelecido, contado da data da receção definitiva, a qualidade dos materiais utilizados.

Cláusula 8.ª

Direitos de propriedade intelectual e/ou industrial

O prestador do serviço é responsável pelo respeito pelos direitos de propriedade intelectual e/ou industrial no âmbito da prestação do objeto do contrato a celebrar, devendo suportar todos os custos ou encargos decorrentes do fornecimento e utilização de marcas registadas, patentes ou licenças.

Subsecção II Dever do sigilo

Cláusula 9.ª

Objeto do dever do sigilo

1. O prestador de serviços garantirá o sigilo sobre toda a informação e documentação, técnica e não técnica, comercial ou outra, relativa ao adjudicante, de que possa ter conhecimento ao abrigo ou em relação à execução do contrato.
2. A informação e documentação cobertas pelo dever de sigilo não podem ser transmitidas a terceiros, nem objeto de qualquer uso ou modo de aproveitamento que não o destinado direta e exclusivamente à execução do contrato.
3. Exclui-se do dever de sigilo previsto, a informação e documentação que fossem comprovadamente do domínio público à data da respetiva obtenção pelo prestador de serviço ou que este seja legalmente obrigado a revelar, por força da lei, de processo judicial ou a pedido de autoridades reguladoras ou outras entidades administrativas competentes.

Cláusula 10.ª Prazo do dever de sigilo

O dever de sigilo mantém-se em vigor até ao termo do prazo indicado na cláusula 3.ª, a contar do cumprimento ou cessação, por qualquer causa, do contrato, sem prejuízo da sujeição subsequente a quaisquer deveres legais relativos, designadamente, à proteção de segredos comerciais ou da credibilidade, do prestígio ou da confiança devidos às pessoas coletivas.

Secção III Obrigações do adjudicante

Cláusula 11.ª

Preço Base

O preço base é de € 91.200,00 (noventa e um mil e duzentos euros), excluindo o valor do IVA, distribuídos pelas seguintes rubricas de custo, sendo este entendido como o preço máximo que a entidade adjudicante se dispõe a pagar pela totalidade do contrato:

Serviços/Programa Projeto Conjunto	Melhor Turismo 2020
2. Encargos dos formadores e consultores	91.200,00 €
2.1. Remuneração dos formadores e consultores	91.200,00 €
2.1.3. Remuneração dos formadores	14.800,00 €
2.1.2. Remuneração dos consultores	86.400,00 €

Cláusula 12.ª

Preço Contratual

1. Pela prestação de serviços objeto de contrato, bem como pelo cumprimento das demais obrigações constantes do presente Caderno de Encargos, a entidade contratante deve pagar ao prestador de serviços o preço constante da proposta contratada, acrescido de IVA à taxa legal em vigor, se este for legalmente devido.
2. O preço referido no número anterior inclui todos os custos, encargos e despesas cuja

responsabilidade não esteja expressamente atribuída ao contratante.

Cláusula 13.ª

Condições de pagamento

1. As verbas referidas na Cláusula 11.ª serão pagas no prazo de 30 dias após a receção das respetivas faturas, as quais só podem ser emitidas após o vencimento da obrigação respetiva.
2. Para os efeitos do número anterior, a obrigação considera-se vencida com a entrega dos produtos intermédios e finais a desenvolver pelo prestador de serviços ao abrigo do contrato.
3. As faturas mencionadas no ponto 1 desta cláusula deverão ser emitidas até ao dia 10 do mês seguinte a que reporta a execução, onde se deve discriminar o serviço prestado por empresa e atividade.
4. Em caso de discordância por parte do adjudicante, quanto aos valores indicados nas faturas, deve este comunicar ao prestador de serviços, por escrito, através do correio eletrónico, os respetivos fundamentos, ficando o prestador de serviços obrigado a prestar os esclarecimentos necessários ou proceder à emissão de nova fatura corrigida.
5. Desde que devidamente emitidas e observado o disposto no n.º 1, as faturas são pagas através de transferência bancária.

Capítulo III Penalidades Contratuais e Resolução

Cláusula 14.ª

Penalidades contratuais

1. O incumprimento, por uma das partes, dos deveres resultantes do contrato confere, nos termos gerais de direito, à outra parte o direito de rescindir o contrato, sem prejuízo das correspondentes indemnizações legais.
2. Para efeitos do disposto no número anterior, considera-se incumprimento definitivo quando houver atraso na entrega da prestação de serviço por período superior a 30 (trinta) dias úteis.
 - a) Para além dos motivos definidos na legislação aplicável, são motivo de rescisão do contrato por parte da entidade adjudicante:
 - b) O incumprimento das obrigações assumidas;
 - c) A reiterada inobservância das disposições contratuais ou do caderno de encargos, ou má fé do adjudicatário;
 - d) Quando o prazo de entrega dos dados e produtos relativos a qualquer das fases do trabalho ultrapasse em mais de um terço o prazo fixado para a sua execução.

Cláusula 15.ª

Força maior

1. Não podem ser impostas penalidades ao prestador de serviço, nem havida como incumprimento, se, por caso fortuito ou de força maior, designadamente, greves ou outros conflitos coletivos de trabalho e fatores meteorológicos desde que não comuns

na época do ano, for impedida de cumprir as obrigações assumidas no contrato.

2. A parte que invocar casos fortuitos ou de força maior deverá comunicar e justificar tais situações à outra parte, bem como informar o prazo previsível para restabelecer a situação.
3. O prestador do serviço deverá dar conhecimento à entidade adjudicante dos factos que fundamentam o pedido, nos 5 (cinco) dias úteis subsequentes à sua ocorrência. Em caso de deferimento, o prazo de execução considerar-se-á automaticamente prorrogado, por período igual ao da suspensão dos trabalhos.

Cláusula 16.ª

Resolução por parte do contraente público

1. Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução do contrato previstos na lei, a entidade contratante pode resolver o contrato no caso de o prestador de serviços violar de forma grave ou reiterada qualquer das obrigações que lhe incumbem, designadamente, nos casos de atraso na conclusão dos serviços ou na entrega dos elementos referente ao contrato até ao último dia do mês a que diga respeito.
2. O direito de resolução referido no número anterior exerce-se mediante declaração enviada ao prestador de serviços.
3. A resolução do contrato por qualquer motivo não exonera a entidade adjudicante do dever de efetuar todos pagamentos a que haja lugar relativamente aos serviços já prestados pelo adjudicatário.

Capítulo VI Disposições finais

Cláusula 17.ª

Comunicações e notificações

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

Cláusula 18.ª

Contagem dos prazos

Os prazos de execução não se suspendem nos sábados, domingos e feriados nacionais.

Cláusula 19.ª

Legislação aplicável

1. O presente contrato é regulado pelas disposições legislativas e regulamentares aplicáveis, de acordo com a natureza do serviço a contratar, vigentes na legislação portuguesa.
2. Em tudo o que não se encontrar expressamente descrito no presente caderno de encargos, aplica-se o disposto na regulamentação do Programa Operacional

Capítulo VII Especificações técnicas

Cláusula 20.º

Características técnicas

As especificações técnicas para a execução do contrato de prestação de serviços regulada pelo presente caderno de encargos encontram-se definidas no Anexo I - Cláusulas Técnicas, o qual fica a fazer parte integrante deste caderno de encargos.

Cláusula 21.ª

Objetivos

1. A Prioridade de Investimento - PI 8.5, através do apoio do Fundo Social Europeu - FSE, integrada no Eixo III do domínio da Competitividade e Internacionalização, tem previsto como objetivo específico intensificar a formação dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como, dos trabalhadores das empresas, apoiada em temáticas associadas à inovação e mudança, através de:
 - i. Aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas;
 - ii. Aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação;
 - iii. Promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas.
2. De acordo com o previsto na alínea j) do n.º 2 do artigo 42.º do RECI – Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização, as intervenções formativas para empresas organizadas com recurso à metodologia de formação ação são desenvolvidas na modalidade de projetos conjuntos e incluem-se na tipologia de investimento Qualificação das PME.
3. A formação-ação é uma modalidade formativa desenvolvida em contexto organizacional e que mobiliza e internaliza competências necessárias à prossecução de resultados que visam sustentar estratégias de mudança empresarial.
4. Os tempos de formação e de ação surgem sobrepostos e a aprendizagem vai sendo construída através do desenvolvimento das interações orientadas para os saberes-fazer técnicos e relacionais. Trata-se assim de uma metodologia que implica a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (on the job) e, como tal, permite atuar a dois níveis: ☐
 - 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.
5. A intervenção deverá garantir a elaboração de um diagnóstico que sustente a formulação do plano de ação, devendo ser apresentado, no final do projeto formativo, um relatório que evidencie a avaliação de todo o processo (componentes formação e consultoria), a par da elaboração de relatórios periódicos de progresso, sinalizando, sempre que necessário, medidas corretivas com vista a maximização dos resultados a alcançar e a qualidade da intervenção na PME.
 6. Neste âmbito, a entidade contratante NERBA - Associação Empresarial do Distrito de Bragança viu aprovado o pedido de alteração à candidatura POCI-03-3560-FSE-000504 para reforço físico e financeiro do projeto.

Cláusula 22.ª

Serviços

1. O prestador de serviços deverá preencher os requisitos obrigatórios para o tipo de prestação de serviços, tal como estar certificado pela DGERT/DSQA.
2. Assegurar CAE Classificação Portuguesa das Atividades Económicas da atividade formativa.
3. Exige-se requisitos ao nível de uma bolsa de formadores/consultores especialistas com competências e perfil para a correta e adequada execução das ações/atividades.

1. Plano de ação para o período 2019-2021

O Programa de Formação-Ação da CTP – Confederação do Turismo de Portugal – Melhor Turismo 2020 - visa o reforço da capacidade competitiva das empresas e a promoção do emprego no setor do Turismo, concentrando a sua ação no apoio à consolidação e qualificação do tecido empresarial do setor. O pedido de alteração suportado no modelo organizativo do “Melhor Turismo 2020” prevê o reforço da implementação do Ciclo de Planeamento, conforme ora apresentado.

2. Ciclo de Planeamento

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

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

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

Público-alvo: PME que nunca tenham sido intervencionadas em projetos de formação-

ação no Portugal 2020.

a) Etapa Diagnóstico

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

	competências priorizadas pelo exercício prévio de diagnóstico, como etapa chave para o desenho e organização do processo de formação" naturalmente o diagnóstico assume-se aqui como uma ferramenta fundamental.
Duração	– 10 horas por empresa
Produto final da etapa	<ul style="list-style-type: none"> – Diagnóstico estratégico com as seguintes entradas: <ul style="list-style-type: none"> a) Notas sobre a metodologia de diagnóstico utilizada b) Caracterização da PME <ul style="list-style-type: none"> i. Caracterização da empresa ii. Breve história iii. Estrutura de colaboradores iv. Mercados alvo c) Diagnóstico da PME (deverá incluir obrigatoriamente a análise crítica das várias áreas relevantes para a Ação, a análise da envolvente, análise sectorial e/ou regional, na qual se situam os problemas que se colocam à estratégia de desenvolvimento da empresa consoante os seus objetivos estratégicos.) d) Conclusões do diagnóstico (Deverá incluir os principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Deverão ser aqui referidos igualmente: a) necessidades de formação identificadas nos colaboradores, que possam traduzir-se em conteúdos a desenvolver no itinerário formativo; b) objetivos e resultados a alcançar orientadores do plano de ação e simultaneamente inputs para o acompanhamento e a avaliação e c) formandos para encaminhamento para processos de RVCC - Reconhecimento, Validação e certificação de competências.) e) Orientações para o plano de ação <p>Evidências da intervenção: ficha de registo da atividade do consultor</p>

Plano de redução de riscos	<p>– O maior constrangimento ao cumprimento dos objetivos desta etapa é assegurar que todas as empresas executam o diagnóstico de acordo com o planeamento efetuado, objetivos definidos e terminam as fases no mesmo período temporal (fator determinante para o sucesso do projeto).</p> <p>Assim, analisados os fatores de risco propõe-se</p> <p>a) O cumprimento do plano de acompanhamento é crucial para garantir a boa execução do cronograma previsto. Desta forma será possível identificar imediatamente eventuais desvios e respetivas medidas corretivas que ao ser implementadas atempadamente minimizam o impacto.</p>
----------------------------	---

b) Etapa Planeamento

Elaboração do plano de ação para a mudança organizacional	
Objetivos	<p>– Elaborar um Plano de Ação para a Mudança Organizacional, por empresa, com base no Relatório de Diagnóstico produzido na fase anterior, que estabelece o referencial estratégico do projeto formativo definindo os problemas a resolver e os objetivos a atingir em termos de desenvolvimento de competências, de evolução organizativa e de performance da empresa.</p>
Critérios de avaliação de performance	<p>– Elaboração de um plano de ação que deve identificar a estratégia de formação (objetivos de aprendizagem, conteúdos e modalidade de formação) a utilizar para responder às necessidades identificadas, os destinatários da formação e os resultados pretendidos, assim como novos serviços a desenvolver e novos mercados a abranger.</p>
Metodologia	<p>– Consultoria</p> <p>Após a conclusão do diagnóstico, no qual já foram identificadas as primeiras orientações para a construção do plano de ação, o consultor, em estreita articulação com o gestor da empresa, define os problemas e necessidades diagnosticadas, descrevendo para cada um deles a(s) medida(s) a implementar para os ultrapassar, bem como os resultados esperados (quantificando-os para cada uma das medidas).</p>

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

c) Etapa Implementação

Acompanhamento e implementação do plano de ação	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> – Concretizar/implementar o Plano de Ação validado pelo empresário, estabelecendo assim uma cadeia de impactos esperados, reforçando o desempenho de cada uma das empresas e contribuindo para o reforço da competitividade do setor.
Critérios de avaliação de desempenho	<p>Mapa que situe os impactos esperados com a intervenção e os articule com as competências a desenvolver.</p> <p>Indicadores para realizar a avaliação. Não sendo possível, em sede de candidatura, identificar as competências específicas a desenvolver em cada uma das PME, pois decorrem do próprio trabalho de diagnóstico, estas são identificados no plano de ação, podendo ser passíveis de serem considerados os seguintes objetivos:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – O desenvolvimento (aprendizagem) de novas competências de gestão, comerciais e técnicas/de serviço; – A transferência dessas aprendizagens para o contexto de trabalho, compreendendo a alteração dos modos de exercício nas funções abrangidas; – A adoção de novas práticas e modelos de gestão; – A diversificação de serviços; – A melhoria da qualidade dos serviços prestados (aferida através de instrumentos de registo da avaliação dos clientes); – A diversificação de mercados; – A introdução de novas estratégias e instrumentos de comercialização e marketing; – A consolidação da presença online da empresa; – O reforço da notoriedade da marca; – O aumento do volume de vendas; <p>A melhoria dos rácios de performance económica (a avaliar após a conclusão do projeto)</p>
Metodologia	<p>Consultoria</p> <p>Formação em sala</p>
	<p>Constitui o passo central do processo e articula-se a formação em contexto de trabalho (componente de consultoria) com a formação em sala, prevendo ainda outras formas alternativas de desenvolvimento de competências, nomeadamente <i>workshops</i>.</p> <p>Efetivamente não se pretende com o desenvolvimento dos momentos de formação em sala, meros simpósios de transmissão de conteúdos avulsos.</p> <p>Em primeiro lugar pretende-se que os conteúdos a abordar na formação estejam em estreita articulação com as necessidades identificadas anteriormente, trabalhando com o formando, enquanto peça central na procura de soluções, uma forma concreta de resolver os reais problemas identificados com recursos a estudos de caso e <i>workshops</i>. A utilização de metodologias dinâmicas, centradas no papel do formando no desenvolvimento das suas competências, através destes processos ativos, contribuirá para o sucesso dos momentos de formação em sala.</p> <p>Complementarmente são desenvolvidos momentos de</p>

	<p>formação em contexto de trabalho (consultoria) nos quais se mobiliza e internaliza competências com vista à persecução de resultados suportados na estratégia definida para cada uma das empresas.</p> <p>Os tempos de formação e de ação surgem assim sobrepostos e a aprendizagem vai sendo construída através do desenvolvimento das interações orientadas para os saberes-fazer técnicos e relacionais. Trata-se de uma metodologia que implica a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (em contexto de trabalho) e, como tal, permite atuar a dois níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ao nível dos formandos: procura desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades de formação existentes e previamente identificadas no diagnóstico; – Ao nível da empresa: procura aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/ inovação nas empresas. <p>Esta articulação entre momentos os momentos de formação em sala e os momentos de formação em contexto de trabalho são indubitavelmente o grande fator de sucessos dos projetos de formação-ação.</p>
Duração	<ul style="list-style-type: none"> – 35 horas de consultoria (contexto de trabalho) – 35 horas de formação em sala – 5 horas de Workshop interempresas
Produto final da etapa	<ul style="list-style-type: none"> – Implementação do Plano de Ação para a Mudança Organizacional – Evidências da intervenção: ficha de registo da atividade do consultor, registo de presenças e sumários e documentos de suporte à formação
Plano de redução de riscos	<ul style="list-style-type: none"> – O maior constrangimento ao cumprimento dos objetivos desta fase é o potencial de desvio na implementação das ações/medidas que poderão comprometer severamente a concretização do Plano de Ação para a Mudança Organizacional, logo o próprio projeto. Assim, propõe-se: <ul style="list-style-type: none"> a) A utilização de instrumentos de acompanhamento da implementação do plano de ação, nomeadamente a ficha de progresso, na qual o consultor identifica claramente as atividades a

	desenvolver, por cada uma das partes, até à próxima intervenção, servindo assim de instrumento de acompanhamento e também responsabilização dos envolvidos no projeto. Este instrumento, ao definir os momentos em cada atividade deverá estar concluída, permite igualmente a identificação prematura dos desvios.
--	---

d) Etapa Avaliação

Avaliação	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> – Efetuar o balanço individual e global do projeto e avaliação dos resultados obtidos
Critérios de avaliação de performance	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliação da evolução dos indicadores definidos; – Avaliação do grau de convergência entre os resultados alcançados e as apostas estratégicas definidas para o sector.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> – Consultoria <p>Pretende-se avaliar os resultados obtidos, avaliando as ações adotadas ao longo do Projeto, sendo importante diagnosticar o novo posicionamento da empresa e estabelecer comparações relativamente à sua situação inicial.</p> <p>Esta etapa é preconizada pela utilização de indicadores e dados extraídos do plano de ação e entrevista à coordenação pedagógica do projeto (com recolha de indicadores extraídos das grelhas de reporte de indicadores de acompanhamento na ótica dos intervenientes e dos formadores e consultores) e igualmente desenvolvido numa perspetiva de autoavaliação formativa.</p> <p>Trata-se de uma avaliação global das intervenções realizadas, considerando-se que o melhor indicador da criação de conhecimento e capacidade de gestão é dado pela observação da alteração e mudanças na estratégia da empresa, diagnosticando-se o novo posicionamento.</p>
Duração	<ul style="list-style-type: none"> – 5 horas

<p>Produtos da etapa</p>	<p>Especificamente no âmbito de cada temática e por empresa será elaborado um relatório de avaliação com foco na verificação do grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere à realização das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas.</p> <p>Globalmente, durante a execução do projeto, proceder-se-á a diferentes momentos de avaliação dos quais resultarão os seguintes produtos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Relatórios intercalares: no final de cada uma das etapas do projeto. Estes contemplam a avaliação de desempenho das equipas, da reação às intervenções e eficácia das mesmas; – Relatórios trimestrais das reuniões entre o gestor projeto e o gestor de formação da entidade consultora externa, com base nos relatórios dos formadores e consultores; – Relatório anual com reporte da execução do projeto no ano e em simultâneo com o pedido de reembolso intermédio; – Relatório final de avaliação: decorrente do término do projeto será elaborado um relatório final de avaliação, por empresa, que consistirá na análise do cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos. – Relatório final global: cumulativamente será elaborado um relatório congregador que contempla a avaliação do desempenho das equipas, da reação ao projeto, da eficácia do projeto e estudos de caso, bem como permitirá aferir a adequação das medidas implementadas e aferir do cumprimento dos objetivos associados a cada medida de ação, a identificação de boas práticas e bloqueios no processo e na transferibilidade de conhecimentos e competências para o contexto organizacional, fazendo assim um balanço global da intervenção realizada, avaliando a sua manutenção e formas de replicação a outras situações análogas. Neste relatório será ainda avaliado o cumprimento dos resultados contratualizados na candidatura.
--------------------------	--

Plano de redução de riscos	<p>– O maior obstáculo desta fase é garantir a necessária objetividade do avaliador, principalmente quando o próprio consultor que participou do diagnóstico, plano de ação e sua implementação, é também ele um dos avaliadores. Assim, a necessária isenção do processo deverá ser assegurada:</p> <p>a) Definição prévia, aquando da realização do plano de ação, dos indicadores de impacto a atingir em cada empresa, contribuindo assim para uma avaliação objetiva e quantitativa do seu cumprimento;</p> <p>b) O relatório final de avaliação por empresa e global da intervenção, ainda que sujeito a prévia validação pelo gestor do projeto, deverá ser elaborado pelo gestor de formação, enquanto garante da necessária independência, avaliando de uma forma isenta o grau de convergência entre os resultados alcançados e as apostas estratégicas definidas para a empresa e para o projeto.</p>
----------------------------	--

3. Áreas temáticas de intervenção a desenvolver:

- Implementação de sistemas de gestão

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

4. Duração

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

5. Formandos

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

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

A componente de consultoria relativa à formação de cariz prático, exercida em posto de trabalho, é realizada em ambiente intraempresa, sendo admissível a participação de

uma média de até 3 colaboradores por PME.

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

6. Síntese do Modelo Intervenção

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

7. Plano formativo

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

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

- 40 horas de formação em sala por ação, incluindo 5 horas de workshop, totalizando

- 240 horas de formação em sala (incluindo workshop);
- 60 horas de consultoria por empresa.

Deverão ser envolvidas 32 PME (NIF diferentes sem qualquer participação anterior em projetos de formação-ação financiado pelo Portugal 2020) e 48 participantes (NIF diferentes sem qualquer participação anterior em projetos de formação-ação financiado pelo Portugal 2020).

8. Entidades beneficiárias

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

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

O número de empresas a intervencionar é de 32 (trinta e duas).

As áreas de abrangência correspondentes à NUT 3 Terras de Trás-os-Montes e Área Metropolitana do Porto.

Bragança, 08 de novembro de 2022.


Associação Empresarial do Distrito de Bragança
Contribuinte: 502 280 344
Telf: 273 304 630 Email: nerba@nerba.pt
Avenida das Cantarias, 140
5300-107 Bragança

João Hélder Fernandes Teixeira
Presidente da Direcção