

**PROGRAMA DE CANDIDATURAS E REQUISITOS PARA  
SELECÇÃO DE ENTIDADES BENEFICIÁRIAS NO ÂMBITO  
DO QI-PME NORTE – TIPOLOGIA DE INTERVENÇÃO 3.1.1  
FORMAÇÃO-ACÇÃO PARA PME**

## ESTRUTURA DO PROGRAMA DE CANDIDATURAS E REQUISITOS

### Parte I – Âmbito de Aplicação

Clausula Primeira – Objecto

Clausula Segunda Objectivos

Clausula Terceira – Destinatários

### Parte II – Metodologia de Intervenção

Clausula Quarta – Acções elegíveis

Clausula Quinta – Equipa(s) de Intervenção

Clausula Sexta – Calendarização

Clausula Sétima – Locais de Realização

### Parte III – Acesso ao Financiamento

Clausula Oitava – Modalidades de Acesso

Clausula Nona – Entidades beneficiárias

Clausula Décima – Formalização da candidatura

### Parte IV – Análise e Selecção

Clausula Décima Primeira – Requisitos de Admissão

Clausula Décima Segunda – Critérios de Selecção

Clausula Décima Terceira – Análise e Decisão

Clausula Décima Quarta – Alteração à decisão de aprovação

### Parte V – Financiamento

Clausula Décima Quinta – Taxas e regime de financiamento

Clausula Décima Sexta – Custos elegíveis

Clausula Décima Sétima – Adiantamentos e Pedidos de Reembolso

## **Parte VI – Acompanhamento**

Clausula Décima Oitava – Acompanhamento

Clausula Décima Nona – Registos de Execução

Clausula Vigésima – Incumprimento

## **Parte VII – Disposições finais e transitórias**

Clausula Vigésima Primeira – Regras subsidiárias

Considerando:

O contrato de delegação de competências da Comissão Directiva do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) na **Associação Industrial do Minho – AIMinho**, atribui-lhe o estatuto de Organismo Intermédio no âmbito da tipologia de intervenção 3.1.1 – Programa de Formação Acção para PME, pelo qual são delegadas competências técnicas, administrativas e financeiras relativas às acções previstas nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 4.º do Regulamento Específico da referida tipologia;

O disposto nos n.º 4 e 6 do artigo 2º do Regulamento (CE) n.º 1083/2006, do Conselho, de 11 de Julho;

O disposto nos artigos 60º a 62º do Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro, diploma que define o quadro de governação do QREN e dos respectivos programas operacionais:

É definido, pela AIMinho enquanto Organismo Intermédio, o Programa de candidatura destinado à aprovação de 12 Entidades Beneficiárias e projectos que, se rege pelas seguintes Clausulas:

## **Parte I**

### **(Âmbito de Aplicação)**

#### **Clausula Primeira**

##### **(Objecto)**

O presente Programa de Candidaturas e Requisitos define o regime de acesso ao **QI-pme Norte** promovido no âmbito dos apoios concedidos pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) no âmbito da Tipologia de Intervenção 3.1.1 – Formação-Acção para PME criada pelo Despacho n.º 18363/2008, com a revisão dada pelo Despacho n.º 8776/2010.

#### **Clausula Segunda**

##### **(Objectivos)**

O presente Programa dirige-se para os objectivos definidos no artigo 3.º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção 3.1.1.:

- melhoria dos processos de gestão das micro, pequenas e médias empresas e reforço das competências dos seus quadros e trabalhadores;
- promoção da formação orientada para o apoio ao desenvolvimento organizacional;
- promoção do desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, através do desenvolvimento de acções que promovam a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível da gestão.

### **Clausula Terceira**

#### **(Destinatários)**

1. Genericamente, são destinatários deste Programa, de acordo com a alínea a) do artigo 5º do Despacho que regulamenta a Tipologia 3.1.1, as empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100 e que cumpram o requisito definido no número 2 do mesmo artigo.
2. Dentro dos destinatários do número anterior, são prioritárias:
  - a) As micro empresas;
  - b) As empresas que adiram expressamente à publicitação dos apoios por parte das entidades beneficiárias.
3. A selecção das Entidades Destinatárias é da responsabilidade das entidades beneficiárias, de acordo com um conjunto de critérios a seguir identificados, sem prejuízo do estabelecimento de outros que estas entendam adequados à sua área de intervenção, se aceites pela ALMinho:

#### **CrITÉrios de Selecção – ObrigatÓrios**

- Cumprimento do consagrado na a alínea a) do artigo 5º do Despacho que regulamenta a Tipologia 3.1.1 (número de trabalhadores igual ou inferior a 100);
- Encontrar-se legalmente constituída há mais de um ano;
- Possuir a situação regularizada face à Administração Fiscal e à Segurança Social;

- Dispor de contabilidade organizada, segundo as normas legais que nessa matéria lhe sejam aplicáveis;
- Quando existam investimentos em formação profissional, cumprir as condições estabelecidas na legislação enquadradora dos apoios financiados pelo FSE;
- Cumprir a lei de “não discriminação de menores”;
- Cumprir a regra de exclusividade em relação à candidatura apresentada apenas a um Organismo Intermédio.

### **CrITÉrios de Selecção – CrITÉrios PrioritÁrios**

#### Âmbito Geográfico

As empresas que serão alvo deste programa serão prioritariamente, as PME's, situadas na Região Norte.

A intervenção deverá ter uma preocupação efectiva com a igualdade de oportunidades para todo o tecido empresarial da região e o respeito pelos princípios de equilíbrio e equidade, quer quanto ao perfil das empresas e da sua actividade, quer quanto ao território, esbatendo dicotomias.

#### Dimensão e Estrutura Organizacional da Empresa

O Programa dirige-se a micro, pequenas e médias empresas, conforme a classificação PME da Comissão Europeia, embora com número de trabalhadores igual ou inferior a 100, volume de negócios inferior ou igual a 50 milhões de euros ou balanço total anual inferior ou igual a 43 milhões de euros.

Face à missão do Programa, revestir-se-á de especial análise, no processo de selecção, o número de trabalhadores aptos a encaminhar para os Centros Novas Oportunidades.

#### Indicadores Económicos

Ter apresentado resultados líquidos positivos nos últimos dois anos para empresas criadas há pelo menos três anos, ou no último ano para as empresas criadas há menos de três anos;

Demonstrar capacidade de gestão e capacidade financeira necessária para a prossecução dos objectivos do Projecto.

## Sectores de Actividade

As empresas deverão exercer a sua actividade principal prioritariamente no sector industrial com elevado peso na região, bem como em sectores emergentes com elevado potencial de desenvolvimento.

## Critérios de Selecção – Critérios Preferenciais

- Encontrarem-se em fase de potencial crescimento;
- Demonstrarem uma boa capacidade de gestão e motivação para a mudança;
- Actuarem numa perspectiva ambicionada de alargamento de mercados, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Para efeitos da selecção dos destinatários, devem as entidades beneficiárias construir uma grelha de análise, seguindo a metodologia que melhor se adequar à sua área de intervenção, submetendo-a a parecer prévio e vinculativo por parte da AIMinho.

Constitui factor de não elegibilidade o não cumprimento da Regra de Minimis dos apoios concedidos, situação que deverá ser aferida <sup>(1)</sup> na fase de identificação das empresas com perfil para participar no Programa, por parte das entidades beneficiárias, através dos elementos financeiros da organização, designadamente contabilísticos, que espelhem a recepção de auxílios referentes aos três últimos anos.

Deverão ser também abordadas com especial relevo as empresas envolvidas em sistemas de incentivos do Programa Operacional Factores de Competitividade, v.g SI Inovação, SI Qualificação PME e SI I&DT, tendo em vista a alavancagem dos investimentos em curso e a correcta adequabilidade da organização e recursos humanos a esses investimentos.

Preocupações com igualdade de género e redução das disparidades entre homens e mulheres em meio laboral, em particular na articulação com os Centros Novas Oportunidades, deverão igualmente constituir matéria de análise para efeitos de selecção.

---

1 Sem prejuízo da sua avaliação *on going*

A vontade e capacidade para mudar e investir torna-se fundamental para aderir ao projecto e posteriormente potenciar o seu retorno. Por esse motivo, é fundamental aferir se as empresas e empresários correspondem na generalidade ao perfil traçado:

- Possuam uma consciência da importância e necessidade da formação como estratégia empresarial dominante;
- Entendam o aumento da qualificação dos seus recursos humanos como factor crítico de sucesso, como aumento de competitividade e aumento de motivação;
- Admitam a formação como aumento da empregabilidade a curto, médio e longo prazo;
- Reconheçam fragilidades internas capazes de serem minimizadas por know-how externo;
- Vejam a cooperação sectorial como base do desenvolvimento de competências comuns;
- Promovam uma cultura de Recursos Humanos na empresa, como principal fonte de sucesso;
- Possuam um espírito crítico e ambicioso baseado na inovação e no poder de mudança;
- Promovam a reflexão e o desenvolvimento de novas capacidades e competências como meio de ultrapassar as adversidades do mercado actual;
- Fomentem uma política de motivação e crescimento intelectual visando a melhoria das práticas organizativas de gestão;
- Estimulem o interesse pelo conhecimento e pela informação, tendo a actualização constante do saber como preocupação permanente;
- Estejam disponíveis para mudar e investir no futuro.

As Entidades Beneficiárias deverão espelhar na Matriz de Selecção das Entidades Destinatárias os Critérios definidos, sendo que as Empresas que não cumpram os Requisitos Formais (Critérios de Selecção – Obrigatórios) não poderão ser seleccionadas. Os restantes itens deverão ser ponderados de forma a permitir a hierarquização das Empresas interessadas em participar no Programa. Tal como já referido, a Grelha deverá ser previamente validada pela Equipa do QI-pme Norte.

As Entidades Beneficiárias deverão proceder ao envio, para a AlMinho, da listagem das Entidades Destinatárias seleccionadas, de forma a proceder à comunicação e registo dos apoios a conceder ao abrigo da regra de *minimis*, junto do Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I. P. (IFDR, I.P.).

O valor dos apoios a comunicar ao IFDR corresponderá à vertente de consultoria dirigida às empresas e à formação intra empresa.

## Parte II (Metodologia de Intervenção)

### Clausula Quarta

#### (Acções Elegíveis)

A metodologia de intervenção combina momentos de intervenção-acção na empresa, através do desenvolvimento de um Diagnóstico Organizacional, composto por diferentes tipologias de instrumentos, e da implementação de um Plano de Acção, com sessões de formação temáticas articuladas para os momentos de consultoria, dirigida a empresários, gestores ou quadros com elevada responsabilidade nas organizações alvo<sup>(2)</sup>, bem como, paralelamente, com acções de formação, inter e intra, para os activos das empresas intervencionadas, de acordo com o seguinte quadro-resumo:

FASES QIPME_Norte	Componente Consultoria			Componente Formação			
	Actividades	Objectivos	Duração (Horas)	Formação de Empresários e Dirigentes	Duração (Horas)	Formação Colaboradores	Duração (Horas)
I - Imersão no Programa e Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	40	Curso/Acção: "Formação de Empresários e Dirigentes"	Módulo 1: "Seminário de Imersão e Diagnóstico"	8	
	Balanco de Competências Organizacional	Definir necessidades de competências internas e respectivos planos de formação					
	Encaminhamento CNO	Encaminhar trabalhadores sem habilitações para os CNO					
	Elaboração Plano de Acção	Definir medidas de acção	20				
II - Implementação do Plano de Acção e Execução dos Planos de Formação e Consultoria	Consultoria especializada para resolução dos problemas detectados na fase de diagnóstico, introdução de novos métodos de gestão, envolvendo todas as áreas funcionais da empresa		80	Módulo 2: "Gestão Estratégica"	12	Plano de formação: Formação modular Catálogo ou Formação de Reciclagem, Actualização ou Aperfeiçoamento, dirigidos a outros colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com vista ao aumento das suas competências facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de acção.	50
			Módulo 3: "Gestão da Inovação"	12			
			Módulo 4: "Gestão Comercial e Marketing"	12			
			Módulo 5: "Gestão de Recursos Humanos"	12			
			Módulo 6: "Gestão da Internacionalização"	12			
III - Avaliação/ Redefinição dos Planos de Acção e Encerramento do Programa	Avaliação Final	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20	Módulo 6: "Seminário de Encerramento"	4		
Total de horas					72		50
Volume de horas					1800	média de 5 trabalhadores/ empresa	6250
N.º Empresas					25		

2 A entidade destinatária deverá designar um representante, podendo este ser o empresário, o gestor ou outro dirigente com elevada responsabilidade e poderes suficientes na empresa, para acompanhar as acções de consultoria e participar nos seminários. Nestes seminários apenas é elegível, para efeitos de financiamento, a participação de um representante por empresa.

## 1 Imersão no Programa e Diagnóstico Organizacional

Um dos objectivos desta fase do Programa é garantir a motivação para o Programa, criar o espírito de equipa, clarificar, organizar e planear a intervenção em articulação com os representantes de cada empresa, bem como definir um Plano de Acção, que vise resolver ou minimizar os problemas e disfunções detectados e potenciar os seus factores de competitividade.

### Formação

Seminário de Imersão e Diagnóstico, de 8 horas, em Regime Residencial, dirigido aos representantes de cada empresa envolvidos na implementação da metodologia.

### Consultoria

Após a realização do Seminário de Imersão e Diagnóstico, a Entidade Beneficiária deverá proceder à realização do Diagnóstico Organizacional das Empresas, com a duração de 40 horas, o qual resulta da utilização de dois instrumentos de diagnóstico – benchmarking e balanço de competências – cujas conclusões e relatórios finais permitirão elaborar o Plano de Acção.

### Benchmarking

A metodologia de abordagem ao benchmarking é um modelo em ciclo fechado, reconhecido como prática de excelência e que tem como principais fases:

- Planear: Desenhar e conceber o projecto em torno dos factores críticos de sucesso;
- Explorar: Identificar as melhores práticas e adquirir dados;
- Analisar: Comparar o desempenho e identificar áreas de melhoria;
- Adaptar: Implementar as melhores práticas e monitorizar os progressos.

A metodologia benchmarking fará o seguinte percurso:

1.º - A empresa, com o apoio do Consultor (previamente credenciado):

- Preenche, com informação quantitativa e qualitativa, os questionários referentes às áreas para as quais pretende avaliar o desempenho (previamente definidas entre o gestor da empresa e o consultor);
- Selecciona os critérios de comparação, atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de actividade ou CAE.

2.º - É efectuada a validação e codificação da informação, o que permitirá gerar relatórios com a posição relativa da empresa para cada um dos indicadores de desempenho em avaliação.

3.º - Tendo por base a análise dos relatórios de benchmarking é elaborado um Plano de Acção de Melhoria, salientando os pontos fortes e fracos da empresa, com a proposta de medidas para alcançar os factores críticos de sucesso.

A intervenção deve obedecer a uma filosofia de formação-consultoria, que garanta o *empowerment* e a internalização de competências, sobretudo ao nível da gestão, não podendo limitar-se à apresentação de um *output* final. Em função da tipologia de empresa-alvo poderá ser igualmente definido o acesso ao “BI – BenchmarkIndex”, possibilitando, para as áreas Financeira, de Gestão, Excelência do Negócio, Marketing e Produção, a comparação do desempenho empresarial num contexto internacional (Alemanha, Áustria, Espanha, Holanda, Irlanda, Itália, Grécia, Reino Unido).

#### Balanço de competências organizacional

Através deste momento de intervenção na empresa, será desenvolvido um Balanço de Competências Organizacional, diagnosticando as competências colectivas efectivamente ajustadas às necessidades e à estratégia da organização.

O Balanço de Competências Organizacional será, por isso, devidamente articulado com o instrumento de Benchmarking, devendo os consultores intervenientes nesta fase (com um perfil de consultoria formativa e de gestão de recursos humanos) desenvolver o levantamento em causa em estreita parceria com o consultor de benchmarking e o gestor da empresa.

Relativamente ao Balanço de Competências Organizacional, será realizado através de um instrumento previamente validado pela AlMinho, sendo pressuposto da sua concepção a sua adaptabilidade ao Catálogo Nacional de Qualificações.

A par desta missão primaz, o Balanço de Competências dotará igualmente a empresa de uma ferramenta essencial ao nível da gestão de recursos humanos, apta à utilização em momentos como o recrutamento e selecção, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros.

### Encaminhamento CNO

O Diagnóstico Organizacional, pelos seus mecanismos, designadamente Balanço de Competências Organizacional, viabilizará um levantamento exaustivo dos recursos humanos e qualificações da empresa, a articular com o CNO acolhido pela Entidade Beneficiária ou com ela protocolado, que desencadeará todos os trâmites normais de funcionamento do mesmo, sustentado numa análise estratégica de capital humano, seja do ponto de vista individual, seja da organização.

Paralelamente ao restante desenvolvimento do programa, e através de uma análise cuidada e criteriosa da estrutura de recursos humanos de cada empresa, são encaminhados para os Centros de Novas Oportunidades, todos os colaboradores que possuam qualificações inferiores ao 12º ano de escolaridade. Esta articulação deverá ser assegurada pelo Coordenador do Projecto. O grande objectivo é que através da política de trabalho normal dos CNO's sejam identificadas lacunas ao nível da escolaridade mínima obrigatória nos Recursos Humanos das empresas participantes, estimulando a mesma a tomar posição no sentido de incentivar os seus colaboradores a serem avaliados individualmente, sendo-lhes estruturado um plano de estudo que conduz automaticamente à elevação do nível escolar.

### Elaboração do Plano de Acção

O resultado das fases anteriores, nomeadamente Benchmarking e Balanço de Competências Organizacional, irá culminar na elaboração de um Plano de Acção, com a duração de 20 horas.

A concepção do Plano de Acção, como se deixou já expresso, deverá resultar igualmente de um trabalho conjunto entre o consultor benchmarking, especialista BCO e eventual consultor a intervir em sede da posterior implementação, de forma a viabilizar uma intervenção integrada e estruturada.

Por "Plano de Acção" deve entender-se o conjunto de medidas concretas a implementar na empresa, não só durante o período da acção, mas também no curto/médio prazo que se lhe segue.

Este plano estará, assim, por um lado, fundamentado nas conclusões do Plano de Melhoria de Benchmarking e, por outro, no Balanço de Competências Organizacional, através do qual serão identificadas necessidades de qualificações e de novas competências dos colaboradores afectos a esses processos de mudança, dando igualmente origem a acções de formação específicas com vista ao aumento das suas competências e ao seu reconhecimento, validação e certificação.

Tratando-se de um Plano, deverá contemplar também as medidas a desenvolver, metas e objectivos a atingir, sua mensurabilidade, investimentos a realizar e respectivo cronograma.

Com esse objectivo, aquando da emissão do Plano de Acção, que deverá ser subscrito pelo empresário, a organização deverá ser posicionada num dos seguintes patamares:

- > **Consolidação** (micro, pequenas e médias empresas onde importa ainda garantir sustentabilidade, consolidando a presença no mercado onde se inserem e as suas capacidades de gestão);
- > **Reconversão** (micro, pequenas e médias empresas onde se imponha ou onde estejam em curso processos de reconversão, designadamente ao nível do sector onde estão integradas ou da readaptação na cadeia de valor);
- > **Expansão** (micro, pequenas e médias empresas consolidadas onde importe o reforço da produção transaccionável e da presença em mercados internacionais)

Tal posicionamento está intimamente relacionado com a heterogeneidade da estrutura produtiva regional e com as características das entidades destinatárias desta iniciativa, onde importa apoiar actividades em que é fundamental garantir a consolidação, elevação e expansão na cadeia de valor, a par de alavancar um conjunto de outras actividades motoras que, considerando a sua maior concentração e densidade de sinergias, poderão servir de sustentação à concepção de zonas de conhecimento.

As acções a propor em Plano devem conter, por isso, entre outras, medidas reportadas às áreas de **Gestão, Inovação e Modernização (GIM)**, arrolando as

actividades a implementar e, como se disse, mensurando-as no curto e médio prazo, tendo como registo o reforço em actividades de elevado valor acrescentado.

A classificação da empresa num dos patamares referidos, deve ser alvo da respectiva justificação pela equipa de consultores, em articulação com o gestor da organização, não só tendo em vista um momento privilegiado de reflexão estratégica, como a correcta perceptibilidade das medidas a desencadear e implementar.

O Plano de Acção deve ser encarado como um documento de referência, a actualizar à medida que se detectem novos elementos relevantes.

## 2 Implementação do Plano de Acção

### Consultoria (Plano de Acção)

Como se referiu supra, tendo por base a análise dos relatórios de benchmarking, é elaborado um Plano de Acção de Melhoria, salientando os pontos fortes e fracos da empresa, com a proposta de medidas para superar os factores críticos.

A intervenção ao nível da implementação das acções passará por uma metodologia de **formação-consultoria**, dirigida ao empresário e seus colaboradores, desenvolvida por consultor sénior, que garanta a continuidade de percurso finda a sua intervenção.

Esta intervenção será individualizada e à medida de cada empresa, de acordo com o seu posicionamento nos patamares de desenvolvimento e consequente Plano de Melhoria acima mencionado, definido pelo consultor em conjunto com o empresário.

Registar-se-á um acompanhamento pós consultoria pelas entidades credenciadas, tendo em vista aferir o grau de execução das acções contidas no plano, monitorizando o seu progresso e implementando propostas de melhoria.

Esta intervenção será individualizada e à medida de cada empresa, com uma duração total de 80 horas em cada empresa.

### **Seminários Temáticos**

A par da Implementação da vertente de consultoria, deverão decorrer os Seminários Temáticos, com a duração de 12 horas cada, enquadrados na acção de formação dirigida aos empresários, visando incrementar conhecimentos e competências, em áreas específicas, a saber:

- Gestão Estratégica;
- Gestão da Inovação;
- Gestão Comercial e Marketing;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão da Internacionalização.

### **Formação Intra e Inter Empresarial**

Esta medida passa pela concretização dos percursos formativos colectivos propostos pelo Balanço de Competências Organizacional, com um volume de formação médio de 250 horas por empresa, considerando 50 horas de monitoria destinadas a uma média de 5 formandos.

Poderá ser desenvolvida tendo por público-alvo os activos (alvo da medida) de uma mesma empresa ou activos de empresas distintas quando identificadas idênticas necessidades, com prioridade para os que possuem baixas qualificações.

A intervenção terá como pressuposto orientar todo o desenho de conteúdos para as reais necessidades das empresas e seus quadros, modularizar os cursos e flexibilizar metodologias, cargas formativas e horários em prol dos objectivos predefinidos, preferencialmente, de acordo com o previsto no Catálogo para as Qualificações.

A metodologia poderá, por isso, passar por um modelo que complemente acções em sala com o posto de trabalho, focadas em aspectos específicos de orientação e implementação de acções directamente relacionadas com a função em causa.

A intervenção deverá garantir que as soluções formativas apresentadas encontram enquadramento na Formação modular enquadrada no Catálogo Nacional de Qualificações ou na Formação de Reciclagem, Actualização ou Aperfeiçoamento, devendo ser dirigidas a colaboradores das empresas, com baixas qualificações, com

vista ao aumento das suas competências facilitadoras da implementação das medidas de melhoria interna definidas no Plano de acção.

### **3 Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção**

No final da fase de implementação dos Planos de Acção segue-se a fase de avaliação do impacto da execução das acções em cada empresa. Para avaliar o impacto das medidas adoptadas é importante diagnosticar o posicionamento e estabelecer comparações relativamente à sua situação inicial.

#### **Consultoria**

##### *Avaliação do Impacto do Plano de Acção*

Esta fase é preconizada pela realização de uma avaliação global da intervenção, de forma a aferir o passo concreto que foi dado em cada empresa, após implementação das acções. Trata-se de uma avaliação global da intervenção, de forma a verificar mudanças na estrutura, na cultura, nas qualificações, na gestão e no posicionamento da empresa.

Nesta fase deverá existir uma articulação entre o empresário, o(s) consultor(es) envolvido(s) em todo o projecto e o Coordenador de Projecto, devendo resultar um Relatório que reflecta as mudanças introduzidas e onde esteja espelhada a análise do(s) consultor(es) envolvido(s).

Relativamente à Avaliação e Redefinição do Plano, será realizado através da utilização de um instrumento previamente validado pela ALMinho.

Esta fase prevê uma intervenção de consultoria com uma duração de 20 horas por empresa.

#### **Formação**

O Seminário de Encerramento enquadrado na acção de formação dirigida a empresários, com a duração de 4 horas, tem como objectivo produzir as conclusões

finalis da implementação do QI-pme Norte, respectiva avaliação e análise prospectiva.

## **Clausula Quinta**

### **(Equipa(s) de Intervenção)**

A qualidade e empenhamento das equipas de intervenção das Entidades Beneficiárias são factores determinantes do seu sucesso, pelo que importa prever no seu modo de funcionamento a articulação dos seus diferentes papéis: Coordenador de projecto, Formadores, Consultores Nacionais de Benchmarking, Consultores, especialistas em Balanço de Competências, técnicos dos CNO.

#### **Coordenador de Projecto**

Para cada projecto deverá existir um Coordenador de Projecto, o qual deverá possuir experiência consolidada, e que terá entre outras, as seguintes atribuições:

- a) Coordenar as intervenções de todos os agentes intervenientes nas diferentes fases do Programa, assegurando o intercâmbio de informação sobre o desenrolar da acção;
- b) Assegurar a articulação com os Centros de Novas Oportunidades, na fase de encaminhamento;
- c) Apoiar a definição de metodologias, elaboração de suportes pedagógicos e instrumentos, para os diferentes momentos do processo formativo;
- d) Garantir a elaboração, em devido tempo, da documentação solicitada em sede de acompanhamento e verificação, por parte da ALMinho;
- e) Ser o interlocutor privilegiado da ALMinho, garantindo a informação sobre qualquer acontecimento que possa afectar a qualidade da intervenção.

#### **Formadores**

O Formador, sendo responsável pela dinamização da componente de formação do Programa, deverá ter o seguinte perfil:

- Domínio consistente da área temática em causa;
- Experiência de formação e capacidade pedagógica demonstrada (além da obrigatoriedade da certificação);
- Conhecimento prático de empresas, nomeadamente PME, de forma a garantir uma boa adequação das abordagens em sala à realidade dos participantes.

Dado que a função do Formador será, mais do que transmitir conhecimentos, promover processos formativos dinâmicos em que as experiências individuais sejam valorizadas, é importante que estes formadores possuam, também, capacidade de mobilização, de gerar dinâmicas e de gerir a heterogeneidade dos grupos.

### Consultores

O Consultor terá como função:

- Definir e implementar os planos de sessão dos momentos de Consultadoria;
- Apoiar o participante na definição, implementação e controlo das actividades a desenvolver, de acordo com o Plano de Acção;
- Assegurar uma componente formativa, complementar à formação em sala, de modo a facilitar a adaptação das temáticas formativas à realidade de cada participante.

Ao consultor caberá também motivar os diferentes agentes que importa envolver neste processo: participantes, colaboradores, outros gestores e/ou outros sectores da empresa.

Para desempenhar eficazmente este papel, o consultor deverá ter o seguinte perfil:

- Consolidados conhecimentos de gestão;
- Comprovada experiência de empresa;
- Prática de actuação como formador e consultor;
- Competências relacionais que facilitem a sua integração na empresa e a mobilização dos diversos agentes.

Considera-se que a actividade quer dos formadores quer dos consultores é de extrema importância para o bom desenrolar do projecto, são eles que vão

implementar as medidas propostas, logo responsáveis por uma parte significativa do sucesso da intervenção.

As actividades do formador e do consultor desenrolam-se basicamente em três níveis: preparar e planear a formação/consultoria, desenvolver a acção e proceder à respectiva avaliação. Faz parte das atribuições do formador/consultor começar por analisar o Programa de Acção em que irá intervir, definindo os seus objectivos, perfis de entrada e perfis de saída dos intervenientes, assim como a elaboração do programa a ser cumprido.

Tratando-se neste caso de um Projecto que intervêm directamente na área de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional, com características muito próprias e objectivos ambiciosos, a equipa de formadores/consultores necessita de se adaptar às novas formas de organização da formação/consultoria definidas para cada etapa, conferindo-lhe uma carga motivadora e estimulante. Por outro lado, necessitam de ter conhecimentos abrangentes do mundo empresarial, experiências e vivências para captar a atenção dos intervenientes.

No âmbito das competências psico-sociais destacam-se as seguintes: saber-estar em situação profissional no posto de trabalho (assiduidade, pontualidade, aplicação no trabalho, boa relação), possuir capacidade de relacionamento com os outros e consigo próprio (comunicação interpessoal, liderança) e capacidade de relacionamento com o objecto de trabalho (criatividade, flexibilidade, capacidade de tomada de decisão).

Ao nível das competências técnicas, deve ser capaz, entre outros atributos, de planear e preparar as acções de formação/consultoria, mediar todo o processo e gerir a progressão na aprendizagem dos intervenientes.

### **Consultores de Benchmarking**

Os Consultores de Benchmarking intervêm na fase de Diagnóstico, sendo especialistas que desenvolvem o interface entre os Índices de Benchmarking e as empresas.

Os **Consultores Nacionais de Benchmarking (CNB)** são dotados de formação na metodologia **Benchmarking e Boas Práticas (BBP)** e de um código de acesso aos Índices, cabendo-lhes:

- Apoiar as empresas na recolha da informação solicitada nos questionários de avaliação de desempenho;
- Validar, codificar e introduzir os dados dos questionários no(s) Índice(s) de Benchmarking;
- Extrair e interpretar o(s) relatório(s) de Benchmarking;
- Elaborar e apresentar às empresas um *plano de oportunidades de melhoria*, baseado no relatório de desempenho.

Só poderão intervir no âmbito deste Programa os Consultores Nacionais de Benchmarking credenciados pelo IAPMEI na sua Bolsa Nacional de CNB.

Deverá existir uma estreita articulação entre os CNB e os consultores que irão acompanhar as empresas no desenvolvimento dos seus Planos de Acção.

### **Especialistas em Balanço de Competências**

Estes membros da equipa irão intervir na elaboração do Balanço de Competências Organizacional em cada empresa participante, peça que será integrada no Diagnóstico Organizacional, bem como no encaminhamento que será efectuado aos colaboradores da empresa que possuem habilitações inferiores ao 9º e 12º ano de escolaridade para o Centro de Novas Oportunidades.

Estes técnicos especialistas devem ter formação de base em psicologia ou em gestão de Recursos Humanos e experiência profissional em actividades de orientação profissional e aconselhamento. Para a elaboração do Balanço de Competências Organizacional, é relevante a formação de base em psicologia das organizações, sociologia do trabalho, economia ou gestão e experiência comprovada em contexto empresarial na área da gestão de recursos humanos.

### **Centro Novas Oportunidades**

Decorrente do balanço de Competências Organizacional, serão encaminhados para os CNO's protocolados com as Entidades Beneficiárias todos os colaboradores das empresas que detenham habilitações inferiores ao 12º ano de forma a ser estruturado um plano de trabalho individual com o objectivo de obter as qualificações pretendidas.

A articulação entre as entidades beneficiárias e os CNO's é realizada pelo Técnico Superior do CNO, atendendo a que na sua orgânica o mesmo é responsável pelo acolhimento e encaminhamento interno.

A actividade dos CNO no âmbito deste Contrato Programa assume uma importância essencial na componente da qualificação dos adultos activos das empresas, não só na vertente do reconhecimento, validação e certificação de competências já adquiridas, bem como as que forem adquiridas na sequência da formação desenvolvida no âmbito deste Programa. Por outro lado, assume especial importância no processo de encaminhamento dos adultos com baixas qualificações para uma oferta formativa mais alargada, externa ao próprio CNO, designadamente na definição de percursos formativos, possibilitando uma progressão à medida de cada colaborador da empresa, como resposta às suas necessidades individuais, mas também tendo em conta as lacunas de competências ligadas às suas funções no posto de trabalho, demonstrando desde logo, que os CNO's deverão ter uma forte vocação empresarial.

### **Clausula Sexta**

#### **(Calendarização)**

As entidades beneficiárias definirão um calendário para a implementação das diferentes fases nas componentes de formação e de consultoria, de acordo com a estrutura do Programa.

No processo de calendarização deverá atender-se ao seguinte:

- A edição do **QI-pme Norte** objecto do presente concurso terá início em 2011 com a realização da sessão de imersão, devendo ter uma duração máxima de 12 meses;
- Na escolha de datas devem ser previstos períodos para a elaboração da documentação a entregar às entidades envolvidas, para que se respeitem os prazos definidos;
- O calendário para os momentos de consultoria só será estabilizado depois de analisado e validado pelos participantes;

- Após a consolidação da calendarização, admite-se que possa haver alguns ajustamentos pontuais ao nível de datas de consultoria, de modo a garantir total disponibilidade dos participantes/empresas.

### **Clausula Sétima**

#### **(Locais de Realização)**

O local para realização da componente formativa destinada aos empresários e dirigentes, poderá ser realizada em regime residencial.

A componente de Consultoria terá lugar nas instalações das empresas participantes.

### **Parte III**

#### **(Acesso ao Financiamento)**

### **Clausula Oitava**

#### **(Modalidades de Acesso)**

1 – Nesta tipologia de intervenção o acesso ao financiamento é concretizado através de candidatura, com a duração máxima de 12 meses, nos termos previstas na alínea a) do artigo 21º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro.

2 – As candidaturas têm que ser dirigidas a pelo menos 25 empresas.

### **Clausula Nona**

#### **(Entidades beneficiárias)**

1 – Genericamente, são consideradas entidades beneficiárias do QI-pme Norte – Qualidade e Inovação nas PME, nos termos do disposto no n.º1 do artigo 10º do Despacho que regulamenta a Tipologia 3.1.1, as entidades de natureza associativa ou empresarial, que actuem como pólos dinamizadores junto de micro, pequenas e médias empresas e que assegurem a realização das acções previstas, integrando no seu projecto a intervenção em, pelo menos 25 empresas.

2 – As entidades beneficiárias da presente Tipologia sendo, obrigatoriamente, as entidades titulares dos pedidos de financiamento, podem recorrer à contratação da

prestação de serviços de entidades formadoras certificadas (identificar outras quando aplicável) para a realização das acções previstas no pedido de financiamento.

3 – As entidades beneficiárias que sejam entidades formadoras certificadas apenas podem contratar a prestação de serviços de outras entidades formadoras certificadas nas condições previstas no n.º 3 do artigo 20.º do Decreto Regulamentar n.º 84 - A/2007, de 10 de Dezembro.

### **Clausula Décima**

#### **(Formalização da candidatura)**

1 — As candidaturas devem ser apresentadas exclusivamente através do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE) disponível no endereço <http://siifse.qren.igfse.pt>.

2 — Após a submissão da candidatura, a entidade beneficiária deve enviar para a ALMinho, no prazo máximo de 10 dias, o termo de responsabilidade produzido pelo SIIFSE.

3 – O Termo de Responsabilidade deve ser acompanhado de:

- . Declaração da Entidade a atestar ser Promotora de CNO ou Protocolo com CNO;
- . Protocolo(s) com Entidade(s) do Sistema Científico e Tecnológico.

### **Parte IV**

#### **(Análise e Selecção)**

#### **Clausula Décima Primeira**

#### **(Requisitos de Admissão)**

1 - As entidades beneficiárias devem reunir obrigatória e cumulativamente os requisitos previstos no artigo 17º do Decreto-Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro, e 13º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção 3.1.1.;

2 – As entidades beneficiárias devem ser promotoras de CNO ou possuir Protocolo com CNO.

## **Clausula Décima Segunda**

### **(Critérios de Selecção)**

A apreciação e selecção das candidaturas é efectuada mediante a aplicação da grelha de análise anexa ao presente documento.

Esta matriz definirá a pontuação dada a cada candidatura, nos vários pontos de avaliação, sendo posteriormente alvo de ponderação e mérito final.

É também nesta fase que a Equipa técnico-pedagógica, responsável pela análise das candidaturas, procede à validação das Grelhas de Selecção das Entidades Destinatárias, a qual deverá ser peça constituinte da candidatura.

## **Clausula Décima Terceira**

### **(Análise e decisão)**

1 — Após a verificação do cumprimento dos requisitos formais, as candidaturas são objecto de apreciação técnica e financeira, com base nos critérios enunciados na cláusula anterior.

2 — A instrução do processo de análise da candidatura compete à Estrutura do QI-pme Norte, tendo em conta o seguinte circuito:

- a) Apenas são tecnicamente seleccionadas as propostas que obtiverem uma pontuação igual ou superior a 50 pontos, garantindo cumulativamente 30 pontos na Parte A e 20 pontos na Parte B.
- b) Análise técnico-financeira, assegurada pela Estrutura, tendo em conta as disposições previstas no Despacho Normativo n.º 12/2009;
- c) Proposta de decisão a apresentar, pela Estrutura, ao Gestor do QI-pme Norte, após a realização da audiência dos interessados.

3 — A decisão relativa às candidaturas é proferida pelo Gestor do QI-pme Norte no prazo máximo de 60 dias, a contar da data limite de apresentação das candidaturas.

4 — Em caso de aprovação, a entidade beneficiária deve devolver o termo de aceitação à Estrutura do QI-pme Norte, devidamente assinado por quem tenha poderes para o efeito, no prazo de 15 dias, contados desde a data da recepção da notificação da decisão de aprovação.

## Clausula Décima Quarta

### (Alteração à decisão de aprovação)

1 — Os pedidos de alteração à decisão de aprovação formalizam-se mediante a apresentação de formulário próprio, disponibilizado através do SIIFSE.

2 — Se o beneficiário não for notificado da decisão, no prazo de 30 dias, pode considerar-se o pedido de alteração tacitamente deferido, exceptuando-se as situações que determinem qualquer alteração no plano financeiro aprovado, na programação financeira anual, na estrutura de custos ou envolvam a substituição de acções de formação, as quais exigem decisão expressa a ser proferida no prazo de 60 dias.

## Parte V

### (Financiamento)

## Clausula Décima Quinta

### (Taxas e regime de financiamento)

O financiamento público dos projectos realizados no âmbito da presente Tipologia de Intervenção, que corresponde à soma da contribuição comunitária com a contribuição pública nacional, na acepção do artigo 37.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de Dezembro é assegurada através da repartição constante do quadro seguinte:

Contribuição comunitária	79,08%
Contribuição pública nacional	20,92%

O financiamento público do projecto é de 100% do custo total elegível, depois de deduzidas eventuais receitas geradas com a sua implementação.

Na orçamentação do pedido deve ter-se em conta os limites de elegibilidade de despesas, nos termos do Despacho Normativo nº 12/2009, sendo que o montante global orçamentado não poderá ultrapassar os 412.863,64 Euros.

## Clausula Décima Sexta

### (Custos elegíveis)

Em matéria de custos elegíveis é aplicável o disposto no Despacho Normativo n.º 4 - A/2008, de 24 de Janeiro, com a redacção que lhe foi dado pelo Despacho n.º 12/2009.

1. O orçamento deverá respeitar as seguintes rubricas:

#### **Rubrica 1 – Encargos com formadores e consultores**

##### 1.1 Remunerações

##### 1.1.1. Remuneração de Formadores:

Sessões temáticas: valores padrão para acções de nível 4 e 5;

Plano de formação inter/intra: valores padrão para acções de nível 1, 2 e 3;

##### 1.1.2. Remuneração de consultores: valores padrão previsto no art. 20º do Despacho Normativo nº 12/2009.

1.2 Outros Encargos - São consideradas as despesas de alojamento, alimentação e deslocações de formadores e consultores.

#### **Rubrica 2 – Encargos com outro pessoal afecto ao projecto**

São consideradas as remunerações e despesas de alojamento, alimentação e deslocações do pessoal interno afecto ao projecto.

#### **Rubrica 3 – Rendas, alugueres e amortizações**

São consideradas as despesas com aluguer ou amortização de equipamentos afectos ao projecto e as despesas com a renda ou amortização das instalações onde este decorre.

#### **Rubrica 4 – Encargos directos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação**

Estão incluídas nesta rubrica as despesas associadas aos momentos de formação em regime residencial, nos termos do nº 14 do art. 12º do Despacho Normativo nº

12/2009, sendo elegível a participação de um único representante por entidade destinatária.

#### **Rubrica 5 – Encargos gerais do projecto**

Outras despesas necessárias ao desenvolvimento e gestão do projecto.

2. O custo por hora e por formando não pode exceder o limite de 3,85 euros.
3. A entidade titular do pedido de financiamento poderá gerir com flexibilidade, no respeito pelos princípios e pressupostos que presidiram aos métodos de cálculo considerados para efeitos de aprovação, a dotação aprovada.
4. Não há flexibilidade na gestão de verbas entre as rubricas R1 e o restante orçamento.

#### **Clausula Décima Sétima**

##### **(Adiantamentos e Pedidos de Reembolso)**

As entidades beneficiárias têm direito a adiantamentos e reembolsos das despesas efectuadas e pagas, segundo a tramitação prevista no artigo 40º do DR nº 84-A/2007 de 10 de Dezembro.

#### **Parte VI**

##### **(Acompanhamento)**

#### **Clausula Décima Oitava**

##### **(Acompanhamento)**

Durante a execução do Projecto, as entidades beneficiárias ficam sujeitas a acções de acompanhamento, verificação, auditoria e avaliação por parte dos serviços competentes e de acordo com a fonte de financiamento (no caso de existir limite no montante máximo a aprovar, o mesmo deverá ser identificado na presente clausula).

## **Clausula Décima Nona**

### **(Registos de Execução)**

1. No final de cada uma das fases que constituem a Estrutura de intervenção, sem prejuízo dos demais elementos que constituem os dossiers técnico-pedagógicos, devem ser produzidos os seguintes documentos:

#### **Fase I – Imersão no Programa e Diagnóstico Organizacional**

- Relatórios dos exercícios de Benchmarking e Balanços de Competências, validados e assinados pelo representante da empresa, pelo CNB e especialista de Balanços de Competências;
- Levantamento dos níveis de qualificações e habilitações dos colaboradores da empresa, com destaque para os que possuem habilitações inferiores ao nível secundário para efeitos de articulação com o CNO;
- Registos de inscrição dos adultos nos CNO e respectivo encaminhamento;
- Plano de Acção por empresa, aprovado, validado e assinado pelo representante da empresa, pela equipa de consultores e responsável pela Entidade Beneficiária.
- Plano de formação dos colaboradores da empresa, validado pelo representante da empresa, responsável pela sua elaboração e responsável da Entidade Beneficiária;
- Fichas de registos mensais de consultoria.

#### **Fase II – Implementação do Plano de Acção**

- Relatório de execução do Plano de Acção por empresa, assinado pelo representante da empresa, pelo(s) consultor(es) responsáveis e responsável da Entidade Beneficiária;
- Fichas de Registo Mensais das acções de consultoria;
- Relatórios de execução dos seminários temáticos realizados, incluindo a avaliação da satisfação por parte do participantes, da responsabilidade do coordenador de equipa;

- Relatório de execução do Plano de Formação dirigido aos restantes colaboradores, por empresa, assinado pelo seu representante e validado pelo chefe da equipa pedagógica e pelo coordenador técnico-pedagógico;
- Registo da formação realizada para efeitos de Reconhecimentos, validação e certificação de competências pelos CNO;
- Dossiers Técnico-pedagógicos por acção realizada;

### **Fase III – Avaliação e redefinição dos Planos de Acção**

- Relatórios de Avaliação, validado e assinado pelo representante da empresa e pelos Consultores envolvidos;
  - Plano de Acção adaptado ao novo posicionamento da empresa, contendo medidas de acção a serem implementadas pelo empresário, pós projecto, dando continuidade à estratégia de desenvolvimento já iniciada.
2. Após o encerramento do programa as entidades beneficiárias deverão enviar um Relatório de Execução Final, que deverá contemplar uma componente física e pedagógica, bem como os indicadores de execução dos seus projectos. Este relatório deverá ser enviado simultaneamente ao pedido de pagamento de saldo final, ou seja, após 45 dias do encerramento do projecto.

### **Clausula Vigésima**

#### **(Incumprimento)**

O incumprimento, imputável à entidade beneficiária, das obrigações relativas aos apoios financeiros concedidos, pode implicar a revogação da sua atribuição e a consequente restituição.

## Parte VII

### (Disposições finais e transitórias)

#### Clausula Vigésima Primeira

##### (Regras subsidiárias)

Em tudo o que não se encontrar expressamente regulado no presente Regulamento específico, aplica -se o disposto no Decreto Regulamentar n.º 84 -A/2007, de 10 de Dezembro, bem como as demais regras nacionais e comunitárias aplicáveis à presente tipologia de intervenção e aos financiamentos do FSE.

ALMinho – Associação Empresarial, 07 de Janeiro de 2011

GRELHA DE ANÁLISE TÉCNICA

<b>Entidade Beneficiária</b>	
<b>NIPC</b>	
<b>Data de expedição da candidatura</b>	

<b>CrITÉrios de Selecção - art.º 13.º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção 3.1.1 - Formação-Acção para PME</b>	<b>Valoração</b>	<b>Pontuação</b>
---	------------------	------------------

**PARTE A - Das entidades beneficiárias**

**a) Envolvimento institucional da Entidade no tecido económico, social e cultural da região, particularmente com as entidades destinatárias, de forma a melhor articular as acções de formação com as necessidades do tecido empresarial**

<b>a) 1. A entidade possui sede na NUT II Norte</b>		
Sim	3	3
Não	0	

<b>a) 2. Natureza da actividade</b>		
Estrutura associativa empresarial		
Se $\geq 1000$ associados	15	
Se $500 \leq$ associados $< 1000$	12,5	15
Se $< 500$ associados	10	
Agentes de Desenvolvimento Regional	7,5	
Outros (enquadrados na portaria)	0	

<b>a) 3. Entidade de Acolhimento de Estrutura Externa de Apoio à Actividade Empresarial</b>		
Sim	2	2
Não	0	

<b>a) 4. Capacidade Financeira da Entidade</b>		
Autonomia Financeira		
Se Autonomia Financeira $\geq 20\%$	2	2
Se $20\% >$ Autonomia Financeira $> 10\%$	1	
Se Autonomia Financeira $\leq 10\%$	0	

**b) Experiência e resultados atingidos em matéria de intervenções dirigidas a micro e PME e empresários, nomeadamente em intervenções integradas e globais sobre as organizações, em particular no domínio dos recursos humanos**

<b>b) 1. Nº de acções de formação/informação dirigidas a empresários (últimos três anos)</b>		
Exclusão de acções promovidas no âmbito da Formação-Acção		
Muito satisfatório + 30 acções	5	5
Satisfatório de 10 a 30 acções	2,5	
Insatisfatório -10 acções	1	

<b>b) 2. Possui Parcerias com entidades do Sistema Científico e Tecnológico</b>		
Sim	4	4
Não	0	

<b>b) 3. Experiência de Formação de activos (últimos três anos)</b>		
Exclusão de acções promovidas no âmbito da Formação-Acção		
Muito satisfatório	+ 500 activos	5
Satisfatório	de 250 a 500 activos	2,5
Insatisfatório	até 250 activos	1
		<b>5</b>

<b>b) 4. Experiência na implementação de projectos de formação acção dirigidos a PME (últimos três anos)</b>		
Enquanto Entidade Beneficiária		
Muito satisfatório	+ 50 empresas	6
Satisfatório	de 20 a 50 empresas	3
Insatisfatório	até 20 empresas	0
		<b>6</b>

**c) Capacidade e experiência adequada da equipa técnica, nomeadamente nos domínios da gestão, inovação e gestão de recursos humanos**

<b>c) 1. A entidade está certificada pelo Sistema Português de Qualidade</b>		
Sim		3
Não		0
		<b>3</b>

<b>c) 2. Capacidade e adequada experiência da Entidade Beneficiária</b>		
(Experiência profissional demonstrada em matéria de gestão de projectos financiados por fundos comunitários)		
Muito satisfatório	Mais de 3 anos de experiência	6
Satisfatório	de 1 a 3 anos de experiência	4
Insatisfatório	até 1 ano de experiência	0
		<b>6</b>

<b>c) 3. Recursos Logísticos existentes</b>		
(Instalações, equipamentos, SI)		
Globalmente adequados		4
Parcialmente adequados		2
Não verificado/desadequados		0
		<b>4</b>

**d) Mecanismos de promoção do encaminhamento para CNO e processos de RVCC dos activos com baixas qualificações das entidades destinatárias**

Entidade promotora de CNO		5
Não verificado		0
		<b>5</b>

<b>Total da Pontuação da Parte A</b>	<b>60</b>
--------------------------------------	-----------

**PARTE B - Dos projectos**

**e) Utilização de técnicas ou modelos avançados que contribuam para a inovação e desenvolvimento dos processos de mudança a implementar**

<b>e) 1. Metodologia de Selecção das Entidades Destinatárias</b> (inclusão da Grelha de Selecção das Entidades Destinatárias)		
Globalmente verificado	10	10
Parcialmente verificado	5	
Não verificado/desadequado	0	

<b>e) 2. Capacidade e Adequada experiência da(s) Equipa(s) de intervenção nas entidades destinatárias</b>		
Globalmente adequado	10	10
Parcialmente adequado	5	
Não verificado/desadequado	0	

<b>e) 3. Mecanismos de Acompanhamento e controlo</b>		
Consistente	5	5
Suficiente	2,5	
Não coerente	0	

**f) Efeito multiplicador e transferabilidade de resultados das acções**

<b>f) 1. Meios e Mecanismos de divulgação do Programa</b>		
Globalmente adequados	5	5
Parcialmente adequados	2,5	
Não verificado/desadequados	0	

<b>f) 2. Articulação com outros projectos ou Programas de inovação e modernização que possam alavancar a intervenção</b>		
Globalmente adequado	5	5
Parcialmente adequado	2,5	
Não verificado/desadequado	0	

**g) Modelos inovadores de organização da intervenção que possibilitem a prossecução dos objectivos da política para a igualdade de oportunidades e igualdade do género**

Globalmente adequado	5	5
Parcialmente adequado	2,5	
Não verificado/desadequado	0	

**Total da Pontuação da Parte B** **40**

**Total da Candidatura** **100**

**Nota:** Apenas são tecnicamente seleccionadas as propostas que obtiverem uma pontuação igual ou superior a 50 pontos, garantindo cumulativamente 30 pontos na Parte A e 20 Pontos na Parte B

<b>Data</b>	<b>Técnico</b>	<b>Assinatura</b>
-------------	----------------	-------------------