



QI PME | NORTE  
QUALIDADE E INOVAÇÃO

# Manual de Procedimentos das Entidades Beneficiárias



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



Cópia não controlada

Rev\_1

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo I – O Programa QI-pme Norte</b> .....	<b>4</b>
I.1 – Objectivos .....	4
I.2 – Metodologia de Intervenção .....	5
I.3 – Entidades Destinatárias.....	7
<b>Capítulo II – Candidatura e Processo de Decisão</b> .....	<b>9</b>
II.1 – Processo de Candidatura .....	9
II.2 – Processo de Decisão.....	9
<b>Capítulo III – Organização</b> .....	<b>11</b>
III.1 – Equipas de Intervenção.....	11
III.1.1 – Constituição das Equipas .....	11
III.1.2 – Preparação das Equipas .....	16
III.2 – Promoção e Divulgação .....	17
III.3 – Selecção das Entidades Destinatárias.....	19
III.4 – Aquisição de Bens e Serviços Externos.....	20
III.5 – Calendarização.....	21
III.6 – Locais de Realização.....	21
III.7 – Logística .....	21
<b>Capítulo IV – Acompanhamento Pedagógico</b> .....	<b>22</b>
IV.1 – Imersão no Programa .....	22
IV.2 – Fase I – Diagnóstico Organizacional .....	23
IV.3 – Fase II – Implementação do Plano de Acção e Execução dos Planos de Formação e Consultoria.....	26
IV.4 – Fase III - Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção .....	28
IV.5 – Encerramento.....	29
<b>Capítulo V – Acompanhamento Financeiro</b> .....	<b>30</b>
V.1 – Financiamento.....	30
V.2 – Custos Elegíveis.....	30
V.3 – Custos Máximos.....	32
V.4 – Período de Elegibilidade .....	32
V.5 – Pagamentos .....	32

V.5.1 – Primeiro Adiantamento.....	33
V.5.2 – Reembolsos .....	33
V.5.3 – Saldo Final .....	34
<b>Capítulo VI – Verificação.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo VII – Acompanhamento da Execução .....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo VIII – Conclusões.....</b>	<b>39</b>
<b>Legislação Aplicável .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexo 1 - Ficha de Inscrição de Empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>Anexo 2 - Mapa de Identificação das Entidades Destinatárias .....</b>	<b>44</b>
<b>Anexo 3 - Estrutura Indicativa de Dossier Técnico de Projecto .....</b>	<b>46</b>
<b>Anexo 4 - Estrutura Indicativa do Dossier Técnico - Pedagógico da Formação de Empresários/ Colaboradores .....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 5 - Estrutura Indicativa do Dossier Técnico - Pedagógico da Consultoria .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo 6 - Estrutura Indicativa de Dossier de Projecto .....</b>	<b>55</b>

## Introdução

A AIMINHO promove o **QI-pme Norte**, nos termos do Contrato de Delegação de Competências, celebrado com o POPH, que lhe atribui o estatuto de Organismo Intermédio, conforme o disposto no n.º 1, do artigo 63.º do Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro.

Este manual de procedimentos tem como objectivo uniformizar procedimentos e circuitos, de forma a assegurar a sua correcta e transparente utilização.

O presente Manual de Procedimentos diz respeito ao **QI-pme Norte**, a desenvolver no âmbito da Tipologia de Intervenção 3.1.1 – Programa Formação-Ação para PME, do POPH, criada pelo Despacho N.º 18363/2008 de 20 de Junho, estipulando normas e procedimentos de acesso e financiamento das entidades beneficiárias, bem como as normas de verificação no local.

O Regulamento anteriormente supracitado define o regime de financiamento a atribuir às entidades beneficiárias, no âmbito de intervenções formativas, com recurso a metodologia formação-acção, a desenvolver junto das PME.

O presente Manual não pretende ser uma substituição da legislação, mas sim um guia de apoio às entidades beneficiárias, pelo que tudo quanto não estiver expresso no presente documento, aplica-se o disposto na legislação aplicável.

## Capítulo I – O Programa QI-pme Norte

Se é hoje consensual que são as pessoas que fazem a diferença em qualquer empresa, isso é ainda mais evidente nas PME. No entanto, para fazer a diferença pela positiva, não basta dispor das melhores pessoas, é necessário garantir que o seu desempenho real seja o mais próximo possível do desempenho desejado (tendo em conta as características das funções e das pessoas). Enquanto que, no passado, a competência de um profissional dependia quase que exclusivamente da utilização dos seus conhecimentos, hoje, depende cada vez mais da riqueza do capital humano da organização e da sua rede de conhecimento.

A competitividade de uma empresa é determinada pela inter-relação dinâmica entre competências organizacionais e a estratégia competitiva – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implementação da estratégia gera novas competências e configurações de recursos que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. Saber gerir a articulação das competências individuais, o conhecimento colectivo e as redes de cooperação é a questão.

Ao definir a estratégia competitiva a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Esta competitividade vai depender do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

Face a este cenário, a Associação Industrial do Minho – AIMinho considera que, no âmbito dos seus objectivos e aproveitando sinergias comuns e competências adquiridas no desenvolvimento e na gestão de projectos estratégicos para o País e em particular para a Região Norte de Portugal, a que acresce a experiência na gestão de contratos programa anteriores, pretende desenvolver um papel fundamental na qualificação dos quadros das empresas, como forma de sustentação do seu crescimento e desenvolvimento económico, através da implementação do **QI-pme Norte**.

### I.1 – Objectivos

O **QI-pme Norte** dirige-se para os objectivos do Regulamento Específico da Medida 3.1.1. do Eixo 3 do POPH:

- 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.

## I.2 – Metodologia de Intervenção

A metodologia do **QI-pme Norte** 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, 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)	
<b>Imersão no programa</b>				<b>Seminário de Imersão</b>	<b>8</b>			
<b>I - Diagnóstico Organizacional</b>	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	30	Seminário de Diagnóstico	12			
	Balanço competências organizacional	Definir necessidades de competências internas e respectivos planos de formação	20					
	Encaminhamento CNO	Encaminhar trabalhadores sem habilitações para os CNO						
	Elaboração Plano de Acção	Definir medidas de acção	20					
<b>II - Implementação do Plano de Acção e execução dos Planos de formação e consultoria</b>	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	Seminários Temáticos	12	Plano de formação (formação modular - Catálogo) 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. E	50	
				Gestão Estratégica				12
				Gestão da Inovação				12
				Gestão Comercial e Marketing				12
				Gestão de Recursos Humanos				12
<b>III - Avaliação e redefinição dos Planos de acção</b>	Benchmarking	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20					
<b>Encerramento</b>				<b>Seminário de Encerramento</b>	<b>8</b>			
<b>Total de horas</b>			170			68	50	
<b>Volume de horas</b>			4250			1700	média de 5 trabalhadores/ empresa	
<b>N.º Empresas</b>								25

### ***Imersão no Programa***

- **Componente formação**

Sessão de imersão de 8 horas, com o objectivo de garantir a motivação para o Programa, criar espírito de equipa e clarificar a organização e planeamento da intervenção, destinado aos representantes de cada empresa.

### ***Fase I – Diagnóstico Organizacional***

- **Componente formação**

Seminário de Diagnóstico Organizacional de 12 horas, em regime residencial, destinado aos representantes de cada empresa, com o objectivo de garantir a apropriação dos instrumentos de benchmarking, Balanço de Competências Organizacional e agilizar uma dinâmica de articulação com os Centros Novas Oportunidades (CNO).

- **Componente Consultoria**

A fase de diagnóstico organizacional contemplará quatro momentos fundamentais de consultoria:

- a) Aplicação da ferramenta de **Benchmarking**, com a duração de 30 horas;
- b) Elaboração do **Balanço de Competências Organizacional**, com uma duração de 20 horas;
- c) Encaminhamento dos adultos para os **Centros Novas Oportunidades**;
- d) Concepção de um **Plano de Acção**, com uma duração de 20 horas.

### ***Fase II – Implementação dos Planos de Acção e Execução dos Planos de Formação e de Consultoria***

- **Componente formação**

#### Sessões Temáticas

Paralelamente ao desenvolvimento da fase de Implementação do Plano de Acção, decorrerão sessões temáticas, sob a forma de seminário, com duração de 12 horas cada, em regime residencial, em estreita articulação com os momentos de intervenção na empresa, destinadas aos representantes de cada empresa.

### Formação Intra e Inter Empresarial

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

- **Componente Consultoria**

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

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

- **Componente Consultoria**

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, através de uma intervenção de consultoria com uma duração de 20 horas por empresa.

### **Encerramento**

- **Componente Formação**

Sessão de encerramento com uma duração de 8 horas, destinada aos representantes de cada empresa, com o objectivo de produzir as conclusões finais da implementação do QI-pme Norte, respectiva avaliação e análise prospectiva.

### **I.3 – Entidades Destinatárias**

Genericamente, são destinatários deste Programa, de acordo com o artigo 5º do Despacho que regulamenta a Tipologia 3.1.1, as empresas com número de trabalhadores igual ou inferior a 100.

Dentro dos destinatários do número anterior, são prioritárias:

- As micro empresas;
- As empresas que adiram expressamente à publicitação dos apoios por parte das entidades beneficiárias.

O QI-pme Norte dirige-se, prioritariamente, para empresas integradas em sectores de bens e serviços transaccionáveis, preferencialmente:



- a) Geradores de maior valor acrescentado, com capacidade de competir no mercado internacional ou correspondendo a formas inovadoras de serviços de elevada procura interna;
- b) Integrados nas fileiras existentes ou nos cachos de actividades e clusters motores identificados nas políticas regionais e análises prospectivas para o Norte de Portugal.



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



## Capítulo II – Candidatura e Processo de Decisão

### II.1 – Processo de Candidatura

As entidades pré-seleccionadas no âmbito do concurso de credenciação de entidades beneficiárias, deverão submeter o projecto em SIIFSE (<http://siifse.igfse.pt>), no período a definir pelo Gestor, devendo enviar para a AIMinho, o Termo de Responsabilidade produzido, no prazo máximo de 10 dias úteis, após a data de submissão, conforme o disposto no n.º 3, do artigo 12.º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção.

### II.2 – Processo de Decisão

A decisão final sobre o pedido de financiamento é proferida pela AIMinho, através de carta registada com aviso de recepção, no prazo máximo de 60 dias a contar da data limite de apresentação de candidatura, devendo a entidade beneficiária remeter o Termo de Aceitação, devidamente assinado por quem tenha poderes para o acto, no prazo de 15 dias contados desde a data de recepção da decisão de aprovação, conforme o disposto no n.º 1, do artigo 29.º, do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

Notificada da decisão de aprovação, a entidade reúne as condições para dar início à execução do projecto, a qual se rege quer pelos requisitos legalmente estabelecidos, quer pelos requisitos específicos do QI-pme Norte.

Se a Entidade Beneficiária não devolve o Termo de Aceitação, nos 15 dias subsequentes à data da sua recepção, verifica-se a caducidade da decisão, salvo o previsto na alínea b), do artigo 30.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, sendo o projecto proposto para arquivamento, entrando no circuito de arquivamento.

Salienta-se que, o prazo para a tomada de decisão suspende sempre que sejam solicitados elementos em falta ou adicionais, tal como disposto no n.º 3 do artigo 28.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

Os pedidos de alteração à decisão de aprovação deverão ser submetidos em SIIFSE, sendo o Termo de Responsabilidade remetido para a AIMinho. Os referidos pedidos consideram-se tacitamente deferidos,



se a entidade não for notificada no prazo de 30 dias, exceptuando os casos em que a referida alteração implique uma modificação no plano financeiro aprovado, em que o prazo máximo é de 60 dias (n.º 6, do artigo 28.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007).



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Srª da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



## Capítulo III – Organização

### III.1 – Equipas de Intervenção

#### III.1.1 – Constituição das Equipas

##### **A. Equipa de gestão e Coordenação Interna**

A qualidade e empenho das equipas de intervenção que asseguram a execução do Programa são factores determinantes do seu sucesso, pelo que importa prever no seu modo de funcionamento a articulação dos seus diferentes papéis.

Internamente as entidades beneficiárias devem garantir Recursos Humanos adequados à criação de uma equipa de gestão e coordenação pedagógica constituída por elementos com experiência na coordenação de projectos de intervenção de formação e de formação-acção em PME, designadamente um **coordenador pedagógico** que assegure, entre outras, as seguintes funções:

- Coordenação geral da execução do projecto, acompanhando a evolução das suas várias etapas;
- Articulação com a AIMinho, assumindo o papel de interlocutor privilegiado entre as equipas de gestão do OI e da entidade beneficiária, acompanhando a execução e garantindo a informação sobre qualquer circunstância que possa afectar a qualidade do processo formativo;
- Articulação com a equipa de formadores/consultores, designadamente com o **Coordenador da Equipa**, a designar pela Entidade Beneficiária, bem como com os Centros Novas Oportunidades;
- Elaboração de relatórios de acompanhamento e produção de restante informação solicitada pelo POPH, AIMinho, ou pelas entidades externas por este contratadas, no âmbito da metodologia de acompanhamento, controlo e de avaliação.

##### **B. Equipa de Intervenção nas Entidades Destinatárias**

No que diz respeito às equipas que irão intervir directamente no seio das empresas garantindo a execução das diferentes fases estruturais do Programa, são identificados os seguintes elementos:

- Consultores de benchmarking
- Consultores em balanços de competências
- Técnicos CNO
- Consultores
- Formadores

Esta equipa, abrangendo áreas de competência específicas diversificadas, porém complementares, deverá trabalhar em perfeita sintonia com a metodologia de intervenção proposta, pelo que a sua coordenação e articulação entre os membros envolvidos em cada fase da estrutura do Programa é imprescindível para garantir a qualidade das intervenções com efeitos nos indicadores de resultados esperados, papel que deverá ser assegurado por um **Coordenador da Equipa**.

Nessa medida, esta equipa multifacetada, deverá, em articulação com o Coordenador Pedagógico da Entidade Beneficiária, indicar um Consultor/Formador Sénior (Coordenador de Equipa) que terá a seu cargo a adequada harmonização da intervenção, garantindo a perfeita integração das actividades a implementar.

Seguidamente, são caracterizados os elementos acima mencionados, com referência às suas funções, competências gerais e específicas e demais requisitos para a responsabilidade que lhes é atribuída:

#### **Coordenador da Equipa (Consultor/Formador Sénior)**

Para cada projecto haverá um Coordenador de Equipa que deverá possuir experiência consolidada de formação, designadamente formação-acção e/ou formação-consultoria, e gestão empresarial.

O Coordenador de Equipa terá, entre outras, as seguintes atribuições:

- a) Coordenar as actividades de todos os membros intervenientes nas diferentes fases do Programa, assegurando o intercâmbio de informação sobre o desenrolar da acção;
- b) Apoiar a definição de metodologias, elaboração de suportes pedagógicos e instrumentos para os diferentes momentos do processo formativo;
- c) Acompanhar as intervenções em todas as empresas, assegurando o bom desempenho dos consultores;
- d) Acompanhar a realização dos seminários temáticos e intervir como formador no seminário de imersão;
- e) Assumir o papel de Consultor de algumas empresas, sem contudo perder de vista a sua função principal;
- f) Ser o interlocutor privilegiado entre a equipa de intervenção e a entidade beneficiária, designadamente através do seu coordenador pedagógico, garantindo o fornecimento das informações necessárias para a elaboração dos relatórios de acompanhamento;

- g) Participar nos momentos de acompanhamento e controlo, bem como nos de avaliação, apoiando o coordenador pedagógico da entidade beneficiária na produção da informação solicitada pela AIMinho ou pelas entidades externas por este contratadas para a avaliação da formação e do programa.

### **Consultores de Benchmarking**

Os Consultores de Benchmarking intervêm na primeira fase da estrutura do Programa – Diagnóstico Organizacional, constituindo especialistas que desenvolvem o interface entre os Índices de Benchmarking e as empresas.

Estes consultores 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.

Apenas podem intervir no âmbito deste Programa os Consultores Nacionais de Benchmarking (**CNB**) credenciados pelo IAPMEI na respectiva Bolsa Nacional.

O CNB na sua intervenção deve actuar em estreita articulação com o especialista responsável pela concepção do Balanço de Competências Organizacional, de forma a viabilizar o alinhamento interactivo entre a vertente da gestão estratégica da empresa e a vertente do capital humano.

Da mesma forma, sempre que o CNB não dê continuidade à sua intervenção em sede de implementação do plano de acção, dever-se-á garantir a correcta gestão de informação e passagem de know how ao consultor a intervir nesta segunda fase, propondo-se o desenvolvimento conjunto ao nível da concepção do plano de acção.

Sugere-se que cada Consultor de Benchmarking intervenha num máximo de 5 empresas.

### **Consultores 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 12º ano de escolaridade para o **Centro de Novas Oportunidades**.

A intervenção destes especialistas e a sua articulação com o trabalho executado pelos restantes membros da equipa é fundamental e determinante para assegurar o cumprimento dos seguintes requisitos do Programa;

- Alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégia de desenvolvimento empresarial definidos para a empresa;
- Assegurar o encaminhamento dos activos que detêm habilitações inferiores ao 12º ano de escolaridade para os CNO, proporcionando um aumento da qualificação dos colaboradores;
- Propor planos de formação inter/intra que sustentem os planos de acção definidos para as empresas destinatárias, sempre que possível, enquadrados nos cursos modulares previstos no Catálogo para as Qualificações.

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 e actividades de orientação profissional e aconselhamento.

Sugere-se que cada especialista em Balanço de Competências intervenha num máximo de 5 empresas.

### **Centro de Novas Oportunidades**

A articulação com as equipas dos CNO estará presente de uma forma contínua ao longo da implementação do Programa.

O primeiro momento decorre do Balanço de Competências Organizacional, onde serão encaminhados para os CNO acolhidos ou 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 intervenção dos CNO no âmbito deste Programa deverá ser assegurada pelo técnico superior responsável pelo acolhimento e encaminhamento dos adultos, articulada com o coordenador da equipa, em colaboração com o coordenador pedagógico da entidade beneficiária.

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 do **QI-pme Norte**, sendo este o segundo momento de intervenção

mais directa. Por outro lado, assume igualmente 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 deverão ter uma forte vocação empresarial.

### **Equipa de Consultores (Planos de Acção)**

O Consultor terá como função:

- a) Participar na elaboração do plano de acção, em articulação com os CNB e especialistas de Balanço de Competências;
- b) Implementar os momentos de intervenção na empresa (plano de acção);
- c) Apoiar o participante na definição, implementação e controlo das actividades a desenvolver, de acordo com um Plano de Acção.

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

Sugere-se que cada consultor intervenha num máximo de cinco empresas destinatárias.

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

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

### **Formadores**

O Formador, sendo responsável pela dinamização da componente de formação (sessões temáticas, formação inter e intra) 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 de formação de formadores);
- Conhecimento prático de empresas, nomeadamente micro e 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.

Os formadores responsáveis pelas sessões temáticas deverão articular a sua intervenção com os consultores responsáveis pela consultoria, de forma a promover a adequada integração dos momentos formativos, que se assumem complementares.

A actividade quer dos formadores, quer dos consultores, é de extrema importância para o bom desenrolar do projecto, uma vez que são eles que vão implementar as medidas propostas, logo responsáveis por uma parte significativa do sucesso do projecto.

Convém, por isso, salientar os seguintes aspectos:

- ✓ As actividades de um formador/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 projecto de acção em que irá intervir, definindo os objectivos da mesma, perfis de entrada e perfis de saída dos intervenientes, assim como a elaboração do programa a cumprir.
- ✓ No decurso da sessão de formação na empresa o consultor deve procurar desenvolver os conteúdos, estabelecendo a comunicação e a motivação dos formandos, gerindo os tempos e os meios necessários (auxiliares didácticos), ao mesmo tempo que lhe cabe gerir a progressão de aprendizagem realizada por estes. No final de cada sessão e acção de formação o consultor procede à avaliação final dos formandos, do próprio processo formativo, cabendo-lhe reestruturar o plano de desenvolvimento, se for caso disso.

### III.1.2 – Preparação das Equipas

A abordagem metodológica do Programa pressupõe uma eficiente articulação entre as diversas componentes estruturais da formação, ou seja, coerência entre os temas abordados em sala e as práticas desenvolvidas na empresa.

Esta integração é potenciada pela constituição e modo de funcionamento da equipa, atendendo designadamente:

- A uma intervenção muito activa do Coordenador de Equipa, que garanta um efectivo funcionamento de todos os intervenientes e um intercâmbio de informação sobre o desenrolar da acção (por forma a que os consultores conheçam as temáticas trabalhadas em sala e os formadores as especificidades e necessidades inerentes às diferentes empresas participantes, decorrentes dos exercícios de Benchmarking e Balanços de Competências);
- À apropriação da metodologia de intervenção, segundo a modalidade de Formação-Acção, e a sua adequada aplicação no decurso do Programa;
- À conveniência da intervenção enquanto formadores e consultores, de modo a potenciar a integração das componentes formação e acção, sem prejuízo de intervenções pontuais em áreas específicas;
- À importância de cada empresa ser acompanhada pelo mesmo consultor durante todo o processo, sem pôr em causa intervenções pontuais específicas.

### III.2 – Promoção e Divulgação

A promoção e divulgação têm como objectivos não só a identificação e selecção do público-alvo, com condições para aderir e participar no Programa, como, de forma geral, sensibilizar o tecido empresarial da região para a importância da formação e competências enquanto factor crítico de sucesso para o aumento da competitividade global.

No âmbito do Plano de Marketing concebido pela AIMinho, encontram-se garantidos não só aqueles objectivos, como a adequabilidade das mensagens comunicacionais ao longo do Programa, incluindo os seus resultados, através de uma **política de comunicação integrada**.

A implementação deste Plano de Marketing obedece a uma sequência de fases dando resposta às diferentes etapas de implementação do Programa, contemplando a divulgação e promoção da iniciativa, em três momentos distintos, dirigidos aos diferentes públicos destinatários.

Numa primeira fase é necessário lançar e divulgar o Programa. Dar a conhecer à região um instrumento capaz de dar resposta aos elevados índices de “baixas qualificações”, capaz de encontrar soluções para o aumento da empregabilidade a curto, médio e longo prazo, capaz de produzir efeitos no desenvolvimento empresarial, estimulando e motivando os recursos humanos através de acções de formação que articulem interesses individuais com os interesses colectivos das entidades empregadoras, capaz de revolucionar métodos de gestão, alterar conceitos e reestruturar culturas muitas vezes

tradicionais e desfasadas da realidade em que se inserem. Após ser dado a conhecer as capacidades do programa e apresentado o alcance pretendido do mesmo, estar-se-á em condições de intervir nas restantes etapas do projecto.

Numa segunda fase, e paralelamente com acções de refreshment constante das intervenções visadas pelo projecto, o sistema de promoção e divulgação será focalizado no tecido empresarial da região, no intuito de sensibilizar e seleccionar as entidades destinatárias, ou seja, as micro, pequenas e médias empresas, que potencialmente reúnam condições de participação na iniciativa.

Numa terceira fase, e já na recta final da implementação das diversas medidas, surge a necessidade de apresentar resultados, dar a conhecer os efeitos causados nas empresas, divulgar objectivos concretizados, difundir boas práticas, de forma a que todo o tecido empresarial e demais intervenientes reconheçam a relevância destas intervenções, congratulem as iniciativas, verifiquem mudanças e constatem a existência de novas formas organizacionais que alteraram políticas de gestão e de recursos humanos. O objectivo é, pois, promover uma divulgação de resultados, comprovada com dados reais e testemunhos directos, estimulando a adesão no amanhã de quem hoje não participou.

As ferramentas de Divulgação serão criadas/ elaboradas pela AIMinho, sendo no entanto, imprescindível o apoio das entidades beneficiárias seleccionadas, com as quais haverá um trabalho em parceria, sem prejuízo das acções de promoção e divulgação que estas, individualmente, entendam oportuno realizar no âmbito da sua área de abrangência, quer territorial, quer ao nível dos seus associados.

No esforço de divulgação, as entidades beneficiárias actuarão pelas formas que entenderem mais adequadas, desde que respeitando as linhas orientadoras, a imagem gráfica definida para este Programa, de acordo com o **Manual de Normas – Representação Gráfica**, a fornecer pela AIMinho e a legislação aplicável.

O material promocional de âmbito genérico, designadamente brochuras de divulgação do Programa, é fornecido pela AIMinho às entidades beneficiárias, podendo estas, se o entenderem, produzir os seus próprios materiais, obedecendo às regras constantes do referido Manual.

É da responsabilidade da entidade beneficiária garantir que a imagem do Programa e das entidades envolvidas no seu financiamento e gestão (designadamente FSE, UE, POPH e AIMinho) estará sempre presente, nomeadamente:

- Nos locais de promoção e divulgação;

- No local da formação, sobre a forma de cartazes;
- Em todo o material impresso que não constitua publicações (certificados, notificações, impressos e outros documentos);
- Em publicações, material audiovisual e didáctico;
- Em meios de comunicação social e anúncios;
- Noutras acções de promoção e divulgação.

Os produtos concebidos e utilizados na promoção e divulgação do QI-pme, por parte das entidades beneficiárias, deverão ser guardados em arquivo próprio, onde deverão ser também registadas as acções promovidas e respectivos indicadores.

### III.3 – Selecção das Entidades Destinatárias

A selecção das empresas participantes é da responsabilidade das entidades beneficiárias, de acordo com os critérios de selecção e metodologia apresentados e validados pela AIMinho no âmbito do processo de credenciação. Deste modo, as Entidades Beneficiárias deverão solicitar às Entidades Destinatárias, o preenchimento da **Ficha de Inscrição de Empresa** (Anexo 1).

Constitui factor de não elegibilidade o não cumprimento da **Regra de Minimis**<sup>1</sup> dos apoios concedidos, situação que deverá ser aferida na fase de identificação das empresas com perfil para participar no Programa, por parte das entidades beneficiárias. Para tal, deverão as entidades beneficiárias enviar à AIMinho uma lista nominativa das entidades destinatárias, mediante o preenchimento do **Mapa de Identificação das Entidades Destinatárias** (Anexo 2), para que seja possível aferir junto da Autoridade Nacional responsável a elegibilidade das mesmas.

<sup>1</sup> **Auxílio de Minimis** – Considera-se um auxílio de minimis aqueles que, expresso em termos de subvenção, durante um período de 3 (três) exercícios financeiros não pode exceder:

- 200 000 euros, tratando-se de auxílios concedidos a empresas de todos os sectores (Regulamento (CE) 1998/2006 da Comissão, 15.12), com excepção dos casos seguintes;

- 100 000 euros, tratando-se de empresas que desenvolvam actividade no sector dos transportes rodoviários (*idem*);

- 30 000 euros, tratando-se de empresas de produção, transformação e comercialização do sector das pescas (Regulamento (CE) nº 875/2007 da Comissão, de 24.07;

- 7 500 euros, tratando-se de empresas do sector da produção de produtos agrícolas (Regulamento (CE) nº 1535/2007 da Comissão, de 20.12)

Este limiar é aplicável independentemente da forma dos auxílios ou do objectivo prosseguido e refere-se a montantes brutos, isto é, antes da dedução de impostos directos.

A participação do empresário nesta fase é fundamental para tornar o processo de selecção transparente, possibilitando uma melhor clarificação dos termos da sua candidatura e ainda o direito de audiência no sentido de prestar eventuais esclarecimentos e juntar informações complementares que permitam enriquecer a análise e aplicação dos critérios de selecção.

O processo obedecerá às seguintes fases:

- Identificação das empresas com perfil para participar no Programa;
- Classificação das empresas pré-inscritas, de acordo com a Grelha de Selecção;
- Selecção das empresas a participar no Programa.

Os resultados obtidos no processo de selecção das entidades destinatárias devem ser comunicados à AIMinho com a devida fundamentação das decisões tomadas. Deste processo devem resultar 25 empresas, as quais terão de nomear um representante pertencente ao seu órgão decisional de topo, como interlocutor junto da Entidade Beneficiária.

A empresa seleccionada ficará vinculada à participação no programa através de assinatura de um contrato, a celebrar com a entidade beneficiária.

#### III.4 – Aquisição de Bens e Serviços Externos

As entidades beneficiárias abrangidas pela legislação nacional, nos termos do Artigo 55º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro, **não ficam dispensadas do cumprimento das normas relativas à contratação pública aquando a aquisição de bens e serviços para a realização do projecto.**

As Entidades deverão aferir o seu enquadramento no artigo 2º do Código da Contratação Pública (CCP), bem como as suas obrigações em termos de cumprimento de determinadas normas, quanto ao tipo e escolha dos procedimentos a adoptar na contratação dos fornecedores, no âmbito das locações e aquisições de serviços que não tenham por objecto serviços de educação e formação profissional que confirmem certificação escolar e/ou profissional.

Mesmo que a Entidade Beneficiária não esteja legalmente obrigada à aplicação das regras dispostas no referido diploma, deverá proceder a uma análise da sua actuação em matéria de escolha e contratação dos fornecedores, uma vez que, estando em causa a aplicação de fundos públicos para o financiamento dessas actividades, devem ser garantidos os princípios da transparência, igualdade e concorrência,

sobretudo quando os valores contratuais no âmbito do projecto excedem o limite máximo estipulado para o procedimento do ajuste directo (€ 75.000,00).

### III.5 – Calendarização

As entidades beneficiárias estão obrigadas a elaborar um cronograma, conforme o disposto em Caderno de Encargos, onde conste as actividades previstas e realizadas, devendo este ser mantido actualizado no dossier técnico pedagógico, para efeitos de acompanhamento e controlo do projecto.

As Entidades Beneficiárias deverão **proceder ao envio do Cronograma actualizado**, para que a Equipa do QI-pme Norte tenha conhecimento actualizado dos prazos de execução do projecto.

### III.6 – Locais de Realização

Os projectos serão desenvolvidos nos locais adequados a cada uma das fases, de acordo com os objectivos e metodologias inerentes, designadamente:

- ✓ A formação de empresários e dirigentes deve ser realizada em regime residencial, numa unidade hoteleira a definir pela entidade beneficiária;
- ✓ O plano de formação dirigido a outros colaboradores das empresas, deve ser realizado em locais apropriados para realização de acções de formação, podendo ser nas instalações das próprias empresas ou noutra local a designar pelas entidades beneficiárias;
- ✓ Os momentos de consultoria devem ser preferencialmente realizados em sede das entidades destinatárias.

Em qualquer uma destas situações, os locais de realização devem ser registados nos respectivos dossiers técnico pedagógicos.

### III.7 – Logística

As entidades beneficiárias encontram-se obrigadas a assegurar as condições materiais para a realização do projecto, designadamente:

- Instalações e equipamentos adequados às exigências de cada uma das fases de implementação;
- Apoio administrativo e logístico às equipas que irão intervir nas entidades destinatárias;
- Reprodução e distribuição de documentação e materiais de apoio.

## Capítulo IV – Acompanhamento Pedagógico

As Entidades Beneficiárias são responsáveis pelo Acompanhamento Pedagógica das diferentes fases do projecto, devendo para o efeito preparar, organizar e manter actualizada, toda a documentação em arquivos próprios. Anexa-se ao presente Manual estrutura indicativa dos dossiers:

- ✓ Dossier Técnico de Projecto (Anexo 3);
- ✓ Dossier Técnico-Pedagógico da Formação de Empresários/ Colaboradores [um dossier por acção de formação] (Anexo 4)
- ✓ Dossier Técnico-Pedagógico da Consultoria [um dossier por empresa] (Anexo 5).

Logo após a selecção das entidades destinatárias deve ser realizada uma reunião de preparação entre o coordenador pedagógico da entidade beneficiária e o coordenador da equipa de formadores/consultores, com vista à atribuição de funções e responsabilidades aos diferentes elementos da equipa, bem como o planeamento das actividades a implementar e respectiva calendarização.

Desta reunião será elaborada acta arquivada no dossier de projecto.

### IV.1 – Imersão no Programa

#### Execução

Após a selecção das entidades destinatárias será realizada o seminário de imersão no Programa destinada aos participantes designados pelas empresas, com a duração de 8 horas, tendo por objectivo:

- Garantir a motivação para o Programa;
- Criar espírito de equipa entre os participantes;
- Apresentar o planeamento da intervenção e calendarização das acções;
- Apresentar a equipa de intervenção nas empresas;
- Esclarecer eventuais dúvidas.

A realização deste seminário é da responsabilidade da entidade beneficiária, sendo obrigatória a presença do seu coordenador pedagógico e do coordenador da equipa de formadores/consultores, bem como de outros elementos cuja participação for considerada pertinente.

#### Documentação

Este seminário constitui a primeira sessão de formação dos empresários, pelo que a documentação a ele associada deverá constar do dossier técnico pedagógico da formação de empresários, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 4).

## IV.2 – Fase I – Diagnóstico Organizacional

### **Componente formação**

#### Execução

A componente de formação dos empresários no âmbito desta fase é constituída pela realização de um seminário com a duração de 12 horas, em regime residencial, tendo por objectivo garantir a apropriação dos instrumentos de Benchmarking, Balanço de Competências Organizacional, e articulação com a Iniciativa Novas Oportunidades. Este seminário deverá ser realizado antes do início da componente de consultoria.

#### Documentação

A documentação associada a esta componente deverá constar do dossier técnico-pedagógico da formação de empresários/colaboradores, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 4).

### **Componente consultoria**

#### Execução

A fase de diagnóstico organizacional contempla quatro momentos fundamentais de consultoria:

- a) Aplicação da ferramenta de **Benchmarking**, com a duração de 30 horas

A metodologia de abordagem ao benchmarking é um modelo em ciclo fechado, reconhecido como prática de excelência, em que o empresário, com apoio do Consultor, previamente credenciado, segue o seguinte percurso:

- ✓ Preenche, com informação quantitativa e qualitativa, obrigatoriamente, os questionários de avaliação de excelência, financeira, gestão e marketing, acrescida de um outro questionário opcional, articulado entre empresário e consultor, em função da estratégia e necessidades da organização, nas vertentes da produção, saúde e segurança no trabalho, energia e ambiente, logística e transportes, inovação e responsabilidade social;
- ✓ Selecciona os critérios de comparação, atendendo ao volume de negócios, número de trabalhadores, região, sector de actividade ou CAE;
- ✓ Valida e codifica a informação que gera relatórios com a posição relativa da empresa para cada um dos indicadores de desempenho em avaliação;

- ✓ Elabora um Plano de Melhoria, salientando os pontos fortes e fracos da empresa, com a proposta de medidas para superar os factores críticos.

Esta componente é assegurada por consultores credenciados pelo IAPMEI (CNB) os quais deverão utilizar as respectivas ferramentas e a metodologia daquele Organismo para o Índice Português de Benchmarking.

Os empresários poderão ainda solicitar ao consultor a realização de comparações internacionais (ESBI), devendo para tal assumir o encargo financeiro respectivo.

b) Elaboração do **Balanço de Competências Organizacional**, com uma duração de 20 horas. Através deste momento de intervenção na empresa, é desenvolvido um Balanço de Competências Organizacional (BCO), diagnosticando as competências colectivas efectivamente ajustadas às necessidades e à estratégia da organização.

O Balanço de Competências Organizacional implica, por isso, uma estreita articulação com o instrumento de benchmarking, devendo os consultores intervenientes nesta fase desenvolver o levantamento em causa em estreita parceria com o consultor de benchmarking e representante de cada empresa.

O Balanço de Competências Organizacional deve ser desenvolvido em consonância e adaptabilidade ao Catálogo Nacional de Qualificações.

Os consultores em Balanço de Competências devem utilizar os instrumentos concebidos especificamente para o QI-pme Norte.

- c) Encaminhamento dos adultos para os **Centros Novas Oportunidades**

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.

Através de uma análise cuidada e criteriosa da estrutura de recursos humanos de cada empresa, a entidade beneficiária, através do técnico superior do CNO deve promover a inscrição no Centro Novas

Oportunidades de todos os colaboradores que possuam qualificações inferiores ao 12º ano de escolaridade, com o objectivo de se proceder ao seu encaminhamento para processo de Reconhecimento e Validação de Competências ou, em alternativa, definir um percurso formativo adequado.

As entidades beneficiárias devem manter actualizados os registos de encaminhamento dos adultos, acompanhamento o seu percurso até ao final do projecto.

d) Concepção de um **Plano de Acção**, com uma duração de 20 horas

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

A concepção do Plano de Acção, como se deixou já expresso, deve 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, 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.

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

### Documentação

A documentação associada à componente de consultoria da Fase 1 deve constar do dossier técnico pedagógico da consultoria, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 5).

Neste dossier devem ser arquivados os registos de consultoria, instrumentos utilizados e relatórios produzidos.

### Concepção do Plano de Formação de Colaboradores

A entidade beneficiária deve compilar os levantamentos de necessidades de formação e de novas competências identificados em cada empresa, elaborando, com base nesses levantamentos, um Plano de Formação inter/intra empresas, constituído por um conjunto de formações modulares previstas no Catálogo Nacional de Qualificações.

A concepção deste Plano de Formação deve ter como pressuposto um volume de formação médio de 250 horas por empresa, considerando 50 horas de monitoria destinada a uma média de 5 formandos.

Poderá ser desenvolvido 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 deverá garantir que as soluções formativas apresentadas oferecem adequado enquadramento no Catálogo Nacional de Qualificações, consubstanciando referenciais de formação para reconhecimento de competências através da articulação com o Centro Novas Oportunidades.

Este Plano de Formação deve ser enviado para a AIMinho, para efeitos da sua validação, acompanhamento e verificação.

No final da execução da Fase I, a entidade beneficiária deverá elaborar o **Relatório de Fase**, com base nos resultados da avaliação dos vários intervenientes e enviá-lo à AIMinho.

## **IV.3 – Fase II – Implementação do Plano de Acção e Execução dos Planos de Formação e Consultoria**

### **Componente formação – Formação de Empresários**

#### Execução

Paralelamente ao desenvolvimento da fase de Implementação do Plano de Acção, decorrerão 4 sessões temáticas, sob a forma de seminário, com duração de 12 horas cada, em regime residencial, em estreita articulação com os momentos de intervenção na empresa, destinadas aos representantes de cada empresa.

Estas sessões têm por objectivo a apropriação de conceitos, importância dos instrumentos de gestão e o incremento da visão estratégica dos participantes e encontram-se repartidas pelas seguintes áreas:

- 1) Gestão Estratégica;
- 2) Gestão da Inovação;
- 3) Gestão Comercial e Marketing;
- 4) Gestão de Recursos Humanos.

A realização destas sessões temáticas deve ter lugar ao longo do período de execução da Fase II, sendo a sua calendarização, da responsabilidade da entidade beneficiária, e devendo ser articulada com as sessões de consultadoria, de acordo com as diferentes áreas de intervenção nas empresas.

#### Documentação

A documentação associada a estas sessões temáticas deverá constar do dossier técnico pedagógico da formação de empresários, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 4).

#### **Componente formação – Formação Intra e Inter Empresarial**

##### Execução

O Plano de Formação será desenvolvido ao longo da fase II do QI-pme Norte.

No final da implementação deste Plano de Formação é fundamental uma nova articulação com o CNO com o objectivo de aferir em cada participante as competências adquiridas e proceder ao seu reconhecimento, validação e certificação.

##### Documentação

A documentação associada a cada uma das acções de formação integradas neste Plano de Formação deverá constar do dossier técnico pedagógico da formação de colaboradores, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 4).

#### **Componente Consultoria**

##### Execução

A implementação do Plano de Acção é da responsabilidade de um consultor sénior, que fará o acompanhamento estrito das medidas em comunhão com o representante da empresa e colaboradores responsáveis por este indicados, com uma filosofia de internalização de competências, tendo em vista a retenção dos conhecimentos na organização que permitam a sua autonomização.

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

#### Documentação

A documentação associada à componente de consultoria da Fase II deve constar do dossier técnico pedagógico da consultoria, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 5).

Neste dossier devem ser arquivados os registos de consultoria, instrumentos utilizados e relatórios produzidos.

No final da execução da Fase II, a entidade beneficiária deverá elaborar o **Relatório de Fase**, com base nos resultados da avaliação dos vários intervenientes e enviá-lo à AIMinho.

#### **IV.4 – Fase III – Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção**

##### Execução

Para avaliar o impacto das medidas adoptadas é importante diagnosticar o novo posicionamento de cada empresa e estabelecer comparações relativamente à sua situação inicial.

Assim, esta fase é preconizada pela repetição do exercício de Benchmarking, tentando medir o passo concreto que foi dado na empresa, após implementação das acções, pelas mesmas metodologias propostas inicialmente. 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.

Ao avaliar o novo posicionamento da empresa é possível reavaliar o Plano de Acção traçado inicialmente e deixar na posse do empresário um novo Plano de Acção que lhe permita dar continuidade ao processo de desenvolvimento e de modernização da sua empresa, numa fase pós-projecto.

A execução desta fase é assegurada pelos CNB devendo preferencialmente ser os mesmos que intervieram na Fase 1 – Diagnóstico Organizacional.

##### Documentação

A documentação associada à componente de consultoria da Fase 3 deve constar do dossier técnico pedagógico da consultoria, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 5).

Neste dossier devem ser arquivados os registos de consultoria, instrumentos utilizados e relatórios produzidos.

No final da execução da Fase 3, a entidade beneficiária deverá elaborar o **Relatório de Fase**, com base nos resultados da avaliação dos vários intervenientes e enviá-lo à AIMinho.

#### IV.5 – Encerramento

##### **Componente Formação**

###### Execução

Cada entidade Beneficiária é responsável por realizar, em parceria com a AIMinho, um Seminário de Encerramento, até um mês após o período de conclusão da implementação das acções, destinado aos representantes de cada empresa, com o objectivo de produzir as conclusões finais da implementação do Programa, respectiva avaliação e análise prospectiva.

Nesta sessão devem estar presentes os elementos responsáveis da Equipa do Programa e a Equipa de Formadores/Consultores. Como resultado devem ser coligidos todos os elementos relativos à Formação/consultoria, designadamente os dossiers técnico-pedagógico de cada acção. Deve ser igualmente elaborado um **Relatório por Empresa** onde constará obrigatoriamente o grau de cumprimento dos objectivos previstos e a apreciação do empresário sobre o processo e os objectivos alcançados, para além da acta/resumo da reunião indispensável para a realização do **Relatório Final**.

###### Documentação

A documentação associada a este Seminário de encerramento deverá constar do dossier técnico pedagógico da formação de empresários, respeitando a sua estrutura indicativa (anexo 5).

## Capítulo V – Acompanhamento Financeiro

Notificada da decisão de aprovação, a entidade reúne as condições para dar início à execução do projecto, a qual se rege por requisitos legalmente estabelecidos, e por requisitos específicos do **QI-pme Norte**. Para além destes requisitos, a entidade deverá ter em consideração os procedimentos inerentes.

Salienta-se que, perante o não cumprimento do legalmente estipulado em matéria de execução, a entidade beneficiária fica sujeita ao estabelecido no **Capítulo VIII – Factos Modificativos ou Extintivos do Financiamento**, do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

Na organização e gestão do processo contabilístico, as entidades beneficiárias estão obrigadas ao cumprimento do estipulado no artigo 31º do Decreto Regulamentar nº 84-A/2008 de 10 de Dezembro.

### V.1 – Financiamento

O financiamento público das acções do **QI-pme Norte** é de 100% do custo total elegível, depois de deduzidas eventuais receitas geradas com a sua implementação.

Conforme o disposto no artigo 40.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, a entidade terá direito ao financiamento, após a aceitação da decisão de aprovação.

### V.2 – Custos Elegíveis

A elegibilidade das despesas deve cumprir o estipulado no artigo 3º do Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de Janeiro, com imputação às seguintes rubricas orçamentais:

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

São consideradas as despesas com remunerações dos formadores e dos consultores, bem como os encargos com formadores/consultores debitados por entidades no âmbito de um contrato de prestação de serviços com o beneficiário, e ainda as despesas com alojamento, alimentação e transporte dos formadores, quando a elas houver lugar.

##### 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 4 – A/2008 de 24 de Janeiro

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 despesas com remunerações dos técnicos, pessoal dirigente, pessoal administrativo e outro pessoal, vinculado ou em regime de prestação de serviços, envolvido nas fases de concepção, preparação, desenvolvimento, gestão, acompanhamento e avaliação do projecto, bem como as despesas com alojamento, alimentação e transporte com este pessoal, quando a elas houver lugar.

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

São consideradas as despesas com o aluguer ou amortização de equipamentos directamente relacionados com o projecto, e as despesas com a renda ou a amortização das instalações onde o projecto decorre, assim como os alugueres ou amortizações das viaturas para o transporte dos formandos e outros participantes do projecto.

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

Estão incluídas nesta rubrica as despesas com a divulgação do projecto, aquisição, elaboração e reprodução de recursos didácticos, aquisição de livros e de documentação, despesas com materiais pedagógicos, com deslocações realizadas pelo grupo no âmbito do respectivo projecto e ainda as decorrentes da aquisição de serviços técnicos especializados relacionados com a avaliação dos projectos e dos seus resultados globais.

Também se inclui nesta rubrica as despesas associadas aos momentos de formação em regime residencial, nos termos do nº 13 do art. 12º. do Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de Janeiro, 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, nomeadamente as despesas correntes com energia, água, comunicações, materiais consumíveis e bens não duradouros, as despesas gerais de manutenção de equipamentos e instalações, as despesas com consultas jurídicas e emolumentos notariais e com peritagens técnicas e financeiras.

### V.3 – Custos Máximos

- 3.1. A orçamentação do projecto deve ter em conta os limites de elegibilidade de despesas, nos termos do Despacho Normativo nº 4-A/2008 de 24 de Janeiro, sendo que o montante global da despesa não poderá ultrapassar os 432.510,81 Euros.
- 3.2. O custo por hora e por formando não pode exceder o limite de 3,85 euros, considerando-se para o seu cálculo apenas o volume da componente de formação.
- 3.3. 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.
- 3.4. Não há flexibilidade na gestão de verbas entre a rubrica 1 e o restante orçamento.

### V.4 – Período de Elegibilidade

O período a considerar para a aferição da elegibilidade das despesas executadas e pagas é de 60 dias anteriores à data de submissão da candidatura no SIIFSE, até à apresentação do Pedido de Pagamento Saldo, cumprindo a calendarização das actividades fixada no ponto **III.5 – Calendarização**.

### V.5 – Pagamentos

Para efeitos de percepção de qualquer pagamento, as entidades beneficiárias devem ter a situação contributiva regularizada perante a Fazenda Pública e a Segurança Social, bem como a situação regularizada em matéria de restituições no âmbito dos financiamentos do FSE.

A autorização de pagamento relativa ao adiantamento e aos pedidos de reembolso intermédios ou de saldo final, deverá ser emitida no prazo máximo de 15 dias após, respectivamente, a recepção da comunicação de início do projecto e a aprovação dos pedidos de reembolso e de saldo final, conforme o disposto no n.º 12 do artigo 40.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007. Os pagamentos às Entidades Beneficiárias devem ser executados no prazo máximo de três dias úteis a contar sobre a emissão da respectiva Autorização de Pagamento pela AIMinho (n.º 12 do artigo anteriormente referido).

### V.5.1 – Primeiro Adiantamento

As entidades beneficiárias, após aceitação da decisão de aprovação da candidatura, têm direito à percepção de um adiantamento de 15% do valor total aprovado para cada ano civil, devendo para o efeito comunicar, através do SIIFSE, a data em que o projecto efectivamente se iniciou ou reiniciou.

### V.5.2 – Reembolsos

As entidades beneficiárias deverão submeter em SIIFSE os pedidos de reembolso, em formulário próprio, acompanhado de listagem de despesas pagas, com uma periodicidade bimestral, até ao dia 10 do mês seguinte a que se refere o reembolso, conforme o disposto no n.º 3, do artigo 19.º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção 3.1.1.

Cada pedido de reembolso deverá ser reportado ao último dia de um dado mês de execução, exceptuando o último mês, ao qual deverá estar associado o Pedido de Pagamento de Saldo Final.

Nos projectos plurianuais, no mês de Dezembro, não existem Pedidos de Reembolso, uma vez que é obrigatório a apresentação de uma Informação Anual sobre a Execução (Pedido de Reembolso Intermédio), reportada ao último dia do mês de Dezembro, de cada ano intermédio.

Associado à submissão do Pedido de Reembolso, está o registo da execução física, ou seja, para submeter o 1.º Pedido de Reembolso, deverão cumprir os seguintes requisitos:

- Pelo menos uma acção foi iniciada;
- Os nomes dos formandos, formadores e consultores, associados às acções de formação/consultoria, estarem registados, bem como o número de horas;
- As acções que, aquando a apresentação do pedido de reembolso, tiverem concluído, deverão encontrar-se no estado “Concluída” e os formandos deverão ter uma das seguintes classificações: “transitado de ano”, “retido no ano”, “desistente”, “reprovado”, “aprovado”;
- Os procedimentos associados à recepção e registo do TR são semelhantes aos procedimentos da candidatura, sendo distribuídos pelos respectivos técnicos.

No final de cada ano civil, as entidades beneficiárias ficam obrigadas a fornecer a informação necessária à elaboração do relatório anual do PO, designadamente, informação sobre a execução física e financeira do projecto, ficando o pagamento das despesas condicionado à prestação da mesma, salvo motivo devidamente justificado e aceite.

Salienta-se que, a entidade terá direito ao reembolso das despesas efectuadas e pagas, desde que a soma do adiantamento e dos pagamentos intermédios de reembolso não exceda o valor máximo global de 85 % do montante total aprovado.

A entidade fica obrigada a apresentar cópias dos documentos comprovativos de despesa efectuada e paga, no montante financeiro de 5%, do valor total das despesas declaradas, mediante solicitação a efectuar pela AIMinho, sendo que o prazo de decisão se suspende, de acordo com estabelecido no n.º 5 do artigo n.º 40 do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

A Decisão deve ser proferida no prazo de 30 dias, conforme o disposto no n.º 4 do artigo 40.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

O procedimento relativo ao Termo de Responsabilidade é semelhante ao da candidatura (ponto II.1 do presente Manual).

### **V.5.3 – Saldo Final**

As entidades beneficiárias devem apresentar, nos 45 dias subsequentes à data de conclusão do projecto, o pedido de pagamento de saldo final, a constar de formulário próprio, acompanhado da listagem de despesas pagas referente ao período que medeia entre o último pedido de reembolso apresentado e o pedido de pagamento de saldo, sobre o qual deve ser proferida decisão nos 60 dias subsequentes à data da respectiva recepção.

Para efeitos de contagem do prazo de apresentação do pedido de pagamento do saldo, considera-se que a data de conclusão do projecto é a que constar do cronograma aprovado como data final para a realização da sua última acção.

O prazo para decisão sobre o pedido de pagamento do saldo final suspende-se sempre que sejam solicitados documentos em falta ou adicionais à entidade beneficiária, por correio registado com aviso de recepção ou por qualquer outro meio que permita comprovar a sua recepção, terminando essa suspensão com a cessação do facto que lhe deu origem.

## Capítulo VI – Verificação

As entidades beneficiárias estão sujeitas à implementação de um sistema de verificação e controlo, constituído pelos seguintes níveis:

**Verificações administrativas sistemáticas**, também designadas por Análise Técnica e Financeira são efectuadas em sede de análise dos pedidos de reembolso submetidos ao SIIFSE, a qual compreende as seguintes componentes de análise:

- Análise de admissibilidade do reembolso: o técnico valida a sua legalidade (assinatura do responsável da empresa, assinatura e vinheta do TOC ou responsável financeiro no caso das entidades públicas, e indicação da localização dos documentos escriturados.
- Análise de indicadores de execução física: avaliação da evolução da execução física do projecto. O técnico responsável procede ao “corte instantâneo” da execução física do projecto, registando o valor dos indicadores seleccionados (n.º de horas de frequência, n.º de pessoas em formação; n.º cursos/módulos iniciados e terminados; n.º de formadores e respectivo perfil). Os referidos valores são comparados com os valores apresentados em candidatura e no pedido de reembolso precedente, ficando registado na análise técnica do pedido de reembolso os resultados obtidos.
- Análise da listagem de despesas/execução financeira: a verificação administrativa sistemática consiste na análise dos documentos de despesa, em termos de elegibilidade, legalidade e razoabilidade.

No âmbito desta análise, da responsabilidade da Equipa Técnico-Pedagógica, as Entidades Beneficiárias são obrigadas a enviar à AIMinho os documentos que lhe forem solicitados através de notificação emitida para o efeito, ficando a análise do reembolso suspensa até ao seu recebimento e consequente análise.

Salienta-se que as cópias dos documentos financeiros que a entidade remeter deverão cumprir o definido na alínea d) do artigo 31.º do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007.

**Verificações Administrativas Complementares**, executadas pela mesma Equipa Técnico-Pedagógica que executa as Verificações Administrativas Sistemáticas, que, sendo mais aprofundadas, recorrem ao cruzamento de informações de carácter físico e financeiro, pois têm como objectivo aferir a exactidão das informações prestadas pelas Entidades Beneficiárias. Estas verificações serão efectuadas apenas em caso de queixa ou denúncia.

Para tal, é solicitado um conjunto de elementos às Entidades Beneficiárias, os quais são analisados de acordo com procedimentos materializados em checklists específicas. Todos os projectos serão alvo de uma verificação administrativa complementar.

A verificação administrativa complementar incide apenas sobre um pedido de reembolso recém-submetido, sendo a sua metodologia muito próxima da utilizada nas verificações no local, contudo, limitada no número de objectos de verificação. As verificações são efectuadas a dois níveis:

- ✓ Técnico-pedagógico: analisa-se a conformidade dos preceitos contratuais com as entidades destinatárias, formadores, consultores, entidade formadora e outro pessoal externo; o cumprimento dos mercados públicos, sempre que aplicável; a conformidade dos registos da execução física do projecto em termos de clareza de conteúdos, sequenciação e calendarização; a elegibilidade das empresas destinatárias e das acções,
- ✓ Financeiro: analisa-se o cumprimento dos montantes máximos legalmente estabelecidos, na despesa imputada ao projecto; a razoabilidade da despesa contratada ou imputada a partir de custos internos; o pagamento efectivo da despesa.

A Entidade Beneficiária é notificada pela Equipa Técnica do QI-pme Norte, esclarecendo o objectivo do trabalho a realizar, que a decisão sobre o pedido de reembolso em análise está suspensa até à data de conclusão desta verificação e solicitando um conjunto de elementos que serão objecto de análise, no âmbito do Pedido de Reembolso, entretanto submetido em SIIFSE.

A entidade será notificada da decisão da verificação, no prazo de 3 dias a contar da data de emissão do relatório, se daí resultar o encaminhamento para uma Verificação no Local (On-The-Spot), caso se verifique a necessidade de outra intervenção mais aprofundada face à inicialmente desenvolvida, devendo a entidade ser notificada do facto.



**Verificações on-the-spot (Visita no Local)**, da responsabilidade da Equipa de Verificação e Controlo do QI-pme Norte, têm por objecto certificar a veracidade das despesas declaradas, o fornecimento dos produtos ou serviços nos termos da decisão de aprovação, a exactidão dos pedidos de reembolso pelo beneficiário e a conformidade das operações e das despesas com as regras nacionais e comunitárias. As Verificações no Local serão efectuadas a projectos identificados pela Estrutura de Gestão do QI-pme Norte, aos projectos que necessitem de Garantia Bancária e aos sinalizados pelas Verificações Administrativas Complementares.

A Verificação no Local tem como objectivo efectuar uma análise pormenorizada dos dossiers Técnico-Pedagógico e Financeiros, de forma a avaliar o cumprimento da legislação aplicável, Manual de Procedimentos e as informações vertidas nos elementos inseridos no sistema e demais relatórios. Da acção de verificação, resulta um Relatório de Verificação no Local, sendo a entidade beneficiária notificada, com cópia do referido relatório.



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



## Capítulo VII – Acompanhamento da Execução

O acompanhamento da execução por parte da AIMinho consiste no seguimento das Entidades Beneficiárias, desde o processo de candidatura até ao encerramento do Pedido de Pagamento de Saldo Final, o qual é efectuado pela Equipa Técnico-Pedagógica, sem contudo assumir um carácter de verificação ou controlo e sem prejuízo da avaliação.

Este acompanhamento é contínuo ao longo da execução do projecto, podendo ser materializado pela emissão de Relatórios de fase pelas entidades beneficiárias e monitorização periódica de indicadores de execução, no formato a definir pela AIMinho, se registada a necessidade de recolha de informação quantitativa e qualitativa adicional para além da fornecida pelo SIIFSE.

O acompanhamento da execução do projecto por parte das Entidades Beneficiárias, deverá materializar-se nos termos da metodologia proposta e aprovada em candidatura de pré-selecção, sem prejuízo de medidas a propor pela AIMinho, nomeadamente as decorrentes da sua credenciação enquanto Organismo Intermédio.

De acordo com o definido no n.º 1 do artigo 33.º do Decreto-Regulamentar n.º 84-A/2007, de 10 de Dezembro, “as Entidades Beneficiárias devem **manter à disposição das autoridades comunitárias e nacionais todos os documentos que integrem os processos contabilístico e técnico-pedagógico até 31 de Dezembro de 2020, independentemente da data de Decisão sobre o pedido de pagamento do saldo final (...)**”. Os documentos devem ser “(...) conservados sob a forma de **documentos originais ou de cópias autenticadas, em suportes de dados vulgarmente aceites**”, conforme o disposto no n.º 3 do artigo 90.º do Regulamento (CE) n.º 1083/2006, do Conselho, de 31 de Julho

Para efeitos de acompanhamento geral do projecto, recomenda-se a organização do Dossier de Projecto por parte das entidades beneficiárias, conforme estrutura indicativa (anexo 6).



## Capítulo VIII – Conclusões

O presente Manual pretende ser um compilar de orientações e procedimentos de suporte à execução, pelo que tudo o que não constar no presente documento deverá ser considerado o disposto nos Diplomas Legais aplicáveis.

No decorrer do Programa poderá existir a necessidade de proceder a alterações do Manual, com o objectivo de melhorar e ajustar os procedimentos, à boa execução do Programa, sendo as Entidades Beneficiárias notificadas, formalmente, dos referidos ajustamentos.

Quaisquer alterações deverão estar sujeitas à aprovação do Gestor do **QI-pme Norte**.



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | aiminho@aiminho.pt | www.aiminho.pt  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | aiminho.viana@aiminho.pt | www.aiminho.pt



### Legislação Aplicável:

- Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007 de 10 de Dezembro (estabelece o regime geral de aplicação do Fundo Social Europeu)
- Despacho Normativo n. 4-A/2008, de 24 de Janeiro (fixa a natureza e os limites máximos dos custos considerados elegíveis para efeitos de co-financiamento)
- Despacho N.º 18363/2008 de 20 de Junho (aprova, em anexo, o **regulamento específico** que define o regime de acesso aos apoios concedidos no âmbito da tipologia de intervenção n.º 3.1.1, «Programa de formação -acção para PME», do eixo n.º 3, «Gestão e aperfeiçoamento profissional», do Programa Operacional Potencial Humano, bem como da correspondente tipologia de intervenção do seu eixo n.º 8, «Algarve»).
- Regulamento (CE) n.º 1998/2006, de 15 de Dezembro (relativo à aplicação dos artigos 87.o e 88.o do Tratado aos *auxílios de minimis*)
- Decreto-Lei n.º 114/2007, de 19 de Abril (institui a faculdade de dispensa, no relacionamento com os serviços públicos, de apresentação de certidão comprovativa de situação tributária ou contributiva regularizada)
- Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro (define o Modelo de Governação do Q.R.E.N.)
- Regulamento (CE) n.º 1081/2006, de 5 de Julho (relativo ao Fundo Social Europeu)
- Regulamento (CE) n.º 1083/2006, de 11 de Julho (estabelece disposições gerais sobre o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão)
- Regulamento (CE) n.º 1828/2006, de 8 de Dezembro (prevê as normas de execução do Regulamento (CE) n.º 1083/2006 que estabelece disposições gerais sobre o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão e do Regulamento (CE) n.º 1080/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho relativo ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional)
- Regulamento (CE) n.º 1989/2006, de 21 de Dezembro (altera o anexo III do Regulamento (CE) n.º 1083/2006 que estabelece disposições gerais sobre o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, o Fundo Social Europeu e o Fundo de Coesão, e que revoga o Regulamento)
- Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de Janeiro (estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo).



## Anexo 1



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



## Ficha de Inscrição de Empresa

### 1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

#### 1.1. Apresentação

Nome/Denominação

Número de trabalhadores

CAE Primário (rev. 3)

CAE Secundária (rev. 3)

NIF

Tem experiência de formação financiada pelo FSE?

Sim

Não

#### 1.2. Localização

Endereço

Código postal

Concelho

Distrito

Telefone

Fax

E-mail

#### 1.3. Forma jurídica

Forma jurídica

Capital social (€)

Data de constituição (dia/mês/ano)

#### 1.4. Dimensão da empresa

Micro (1 a 9 trabalhadores)

Pequena (10 a 49 trabalhadores)

Média (50 a 100 trabalhadores)

Volume de negócios

Total do Balanço

Nº trabalhadores com habilitações < 12º ano

#### 1.5. Sectores de actividade

Descrição da Capacidade de competir no mercado internacional

  


Descrição da Integração nas fileiras existentes ou nos cachos de actividades e clusters motores identificados nas políticas regionais e análises prospectivas para a Região Centro de Portugal (floresta, saúde e biotecnologia, habitat, indústrias do mar e outras)

## 2. PRINCIPAIS SÓCIOS/ACCIONISTAS

Nome	Cargo	Habilitações literárias	% Capital Social

## 3. EMPRESÁRIO/DIRIGENTE RESPONSÁVEL PELA PARTICIPAÇÃO NO PROGRAMA

Nome	Cargo	Habilitações literárias	Idade

Telefone / Telemóvel  Fax  E-mail

## 4. COMPROMISSOS DE ADESÃO AO QI-PME

O subscritor, sob compromisso de honra, declara que:

Tem conhecimento das condições gerais e específicas de adesão ao Programa;

Tem conhecimento de que os apoios concedidos estão sujeitos à regra de minimis, nos termos do artigo 16º do Regulamento Específico da Tipologia de Intervenção, bem como em que consiste tal regra, conforme definido no Regulamento (CE) n.º 1998/2006, da Comissão, de 15 de Dezembro;

Disponibiliza, em tempo, todas as informações adicionais que lhe forem solicitadas para efeitos de selecção;

São verdadeiras as declarações constantes desta ficha de inscrição.

Assinatura do(s) representante(s) legal(ais) da empresa

Data

### Documentos a Anexar:

Fotocópia do Cartão de Identificação de Pessoa Colectiva

Balanço e Demonstração de Resultados dos dois últimos anos

Balanço Social (ou comprovativos da SS, nos casos aplicáveis) do último ano

Certidão da Fazenda Pública e da Segurança Social

Curriculo do empresário/dirigente responsável pela participação no Programa



## Anexo 2



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)







## Anexo 3



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



Cópia não controlada

Rev\_1

## DOSSIER TÉCNICO DE PROJECTO

### 1 – Identificação do Projecto

### 2 – Cronograma

### 3 – Orçamento

### 4 – Promoção e Divulgação

Registo das acções de promoção

Cópia dos suportes produzidos

### 5 – Entidades Destinatárias

Fichas de Identificação das Entidades Destinatárias (incluir documentos anexos)

Processo de selecção

Lista das Entidades Destinatárias

Contratos

Certidões de não dívida (durante vigência de contrato)

### 6 – Equipa de coordenação da entidade beneficiária

Quadro – resumo da Equipa (nome, função no projecto, vínculo laboral, afectação temporal/

financeira)

Currículos Vitae e Contratos de Trabalho

### 7 – Equipa de intervenção nas entidades destinatárias

Processo de selecção

Quadro – resumo da Equipa (nome, função no projecto, vínculo laboral...)

Currículos Vitae e Contratos de Trabalho

Contrato de prestação de serviços

### 8 – Protocolo com o CNO e mecanismo de articulação



**9 – Plano de Formação de empresários (acções, destinatários, duração, datas e locais de realização)**

**10 – Planos de Formação inter/ intra (acções, destinatários, duração, datas e locais de realização)**

**9 – Registo de Acompanhamento**

Actas de reuniões

Indicadores

Relatórios de Fase

Relatórios de Execução Final



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | aiminho@aiminho.pt | www.aiminho.pt  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | aiminho.viana@aiminho.pt | www.aiminho.pt



Cópia não controlada

Rev\_1



## Anexo 4



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



**DOSSIER TÉCNICO-PEDAGÓGICO DA  
FORMAÇÃO DE EMPRESÁRIOS/ COLABORADORES<sup>2</sup>**  
(Um dossier por acção de formação)

**Grupo I – Caracterização das Sessões**

Identificação da sessão temática  
Objectivos e conteúdos de acções  
Cronograma da acção  
Local de realização

**Grupo II – Formadores**

Ficha de Identificação do Formador  
*Curriculum Vitae*  
Fotocópia do Bilhete de Identidade  
Fotocópia do Cartão de Contribuinte  
Fotocópia do Certificado de Aptidão Profissional de Formador

**Grupo III – Formandos**

Ficha de Identificação do formando  
Listagem de Formandos  
*Curriculum Vitae*  
Fotocópia do Bilhete de Identidade  
Fotocópia do Cartão de Contribuinte  
Outras Declarações

---

<sup>2</sup> A sessão de imersão e a sessão de encerramento, encontram-se incluídas neste dossier

**Grupo IV – Assiduidade e Sumários**

Ficha de Registo de Presenças

Ficha de Registo de Sumários

Justificação de Faltas

**Grupo V – Ocorrências**

Ficha de Registo de Ocorrências

**Grupo VI – Avaliação da Aprendizagem**

Avaliação do Formando

Certificados

**Grupo VII – Avaliação da Satisfação**

(Modelos fornecidos pela Entidade Externa de Avaliação)

**Grupo VIII – Documentação Distribuída**

(Documentação Distribuída aos formandos durante as acções de formação)



## Anexo 5



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



## DOSSIER TÉCNICO PEDAGÓGICO DA CONSULTORIA

(um dossier por empresa)

### Fase I - Diagnóstico Organizacional

#### Grupo I – Calendarização da Fase I

#### Grupo II – Benchmarking

Ficha de identificação do consultor

Ficha de registo das horas de consultoria (validada pelo Responsável pela participação no Programa)

Exercícios de Benchmarking

Relatórios de Exercícios de Benchmarking

#### Grupo III – Balanço de Competências Organizacional

Ficha de identificação do consultor

Ficha de registo das horas de Consultoria (validada pelo Responsável pela participação no Programa)

Outputs do Balanço de Competências Organizacional

Relatório de Balanço de Competências

#### Grupo IV – Encaminhamento para o CNO

Identificação do CNO e do técnico de diagnóstico e encaminhamento

Listagem de adultos encaminhados para o CNO

Cópia do registo de inscrição no SIGO

Resultados do encaminhamento

#### Grupo V – Plano de Acção da Empresa

Ficha de Identificação do Consultor

Ficha de registo das horas de Consultoria (validada pelo Responsável pela participação no Programa)

Plano de Formação dos Colaboradores da Empresa

Plano de Acção

#### Grupo VI – Ocorrências

Ficha de Registo de Ocorrências

**Grupo VII – Acompanhamento e Avaliação** (Modelos fornecidos pela Entidade Externa de Avaliação)

**Fase II - Implementação do Plano de Acção**

**Grupo I – Calendarização da Fase II**

**Grupo II – Implementação do Plano de Acção**

Ficha de Identificação do Consultor

Ficha de Registo de horas de Consultoria (validadas pelo Responsável pela participação no Programa)

**Grupo III – Relatório Final de Execução do Plano de Acção**

**Grupo IV – Ocorrências**

Ficha de Registo de Ocorrências

**Grupo V – Acompanhamento e Avaliação** (Modelos fornecidos pela Entidade Externa de Avaliação)

**Fase III - Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção**

**Grupo I – Calendarização da Fase III**

**Grupo II – Implementação da Avaliação e Redefinição do Plano de Acção**

Ficha de Identificação do Consultor

Ficha de Registo de horas de Consultoria, (validada pelo Responsável pela participação no Programa)

Exercícios de Benchmarking

Relatórios de exercícios de benchmarking

**Grupo III – Plano de Acção adaptado ao novo posicionamento da empresa**

**Grupo IV – Ocorrências**

Ficha de Registo de Ocorrências

**Grupo V – Acompanhamento e Avaliação** (Modelos fornecidos pela Entidade Externa de Avaliação)



## Anexo 6



Sede no distrito de Braga  
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves | 45 | Apartado 99 | 4711-954 | Braga  
Tel. 253 202 500 | Fax 253 276 601 | [aiminho@aiminho.pt](mailto:aiminho@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)  
Sede no distrito de Viana do Castelo  
Campo Sr<sup>a</sup> da Agonia | 4900-360 | Viana do Castelo  
Tel. 258 801 400 | Fax 258 828 251 | [aiminho.viana@aiminho.pt](mailto:aiminho.viana@aiminho.pt) | [www.aiminho.pt](http://www.aiminho.pt)



## DOSSIER DE PROJECTO

- 1 – Candidatura**
- 2 – Correspondência pré-decisão**
- 3 – Processo relativo à Pré-selecção de projecto**
- 4 – Candidatura em SIIFSE**
- 5 – Processo relativo à Decisão de Aprovação**
- 6 – Correspondência após aprovação**
- 7 – Pedido de Alteração**
- 8 – Documentos Gerais de Acompanhamento**
- 9 – Documentos relativos ao 1.º Adiantamento(s) e Pedidos de Reembolso**
- 10 – Documentos relativos ao Pedido de Pagamento de Saldo Final**
- 11 – Relatórios de Fase**
- 12 – Relatório de Verificações Administrativas Complementares**
- 13 – Relatório de Verificações on-the-spot**
- 14 – Suportes de Divulgação**
- 15 – Diversos**