

**CADERNO DE ENCARGOS E PROCEDIMENTOS PARA PRÉ-  
SELECÇÃO DE ENTIDADES BENEFICIÁRIAS E PROJECTOS  
NO ÂMBITO DA TIPOLOGIA 3.1.1 PROGRAMA DE  
FORMAÇÃO – ACÇÃO PARA PME DO POPH**

### **Parte I – O Programa QI-pme Norte**

Clausula Primeira – Objectivos do QI-pme Norte

Clausula Segunda – Metodologia de Intervenção

### **Parte II – Das Entidades Beneficiárias**

Clausula Terceira – Entidades Beneficiárias

Clausula Quarta – Obrigações das Entidades Beneficiárias

Clausula Quinta – Equipas das Entidades Beneficiárias

Clausula Sexta – Perfis das equipas de intervenção nas entidades destinatárias

Clausula Sétima - Preparação das equipas

### **Parte III – Acompanhamento e Controlo**

Clausula Oitava – Acompanhamento Pedagógico e Financeiro

Clausula Nona – Registos de Acompanhamento

### **Parte IV - Organização**

Clausula Décima – Calendarização

Clausula Décima Primeira – Locais de Realização

Clausula Décima Segunda - Divulgação

### **Parte V – Das Entidades Destinatárias**

Clausula Décima Terceira – Entidades Destinatárias

### **Parte VI – Financiamento**

Clausula Décima Quarta – Financiamento e Orçamentação

Clausula Décima Quinta - Pagamentos

### **Parte VII - Candidaturas**

Clausula Décima Sexta – Requisitos de Admissão

Clausula Décima Sétima – Propostas

Clausula Décima Oitava – Acreditação da Entidade Formadora

Clausula Décima Nona – Solicitação de Esclarecimentos

Clausula Vigésima – Formalização da Proposta

Clausula Vigésima Primeira – Critérios de Avaliação das candidaturas

Clausula Vigésima Segunda – Análise e Decisão

Clausula Vigésima Terceira – Esclarecimentos a prestar

Clausula Vigésima Quarta – Comunicação da Decisão

Clausula Vigésima Quinta – Reclamações

Clausula Vigésima Sexta – Anulação do Concurso

Clausula Vigésima Sétima – Legislação Aplicável

Considerando:

O contrato de delegação de competências da Comissão Directiva do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) na **Associação Industrial do Minho - AIMinho**, que lhe atribui o estatuto de Organismo Intermédio no âmbito da tipologia de intervenção 3.1.1 – Programa de Formação Acção para PME.

Que no âmbito desse contrato a AIMinho possui competências para a gestão técnica, administrativa e financeira de um Plano de Acção designado por **QI-pme Norte**;

Que o desenvolvimento deste Plano de Acção contempla um número limitado de **21 entidades beneficiárias**, repartidas em dois concursos a lançar para efeitos de apresentação de candidaturas;

É lançada a presente **candidatura para a pré-selecção de 11 entidades beneficiárias e projectos**, cujas propostas obedecerão aos Procedimentos infra expostos e cuja operacionalização, após selecção, se regulará pelas regras constantes do seguinte clausulado:

## PARTE I

### O programa QI-pme Norte

#### Clausula Primeira

#### (Objectivos do QI-pme Norte)

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.

#### Clausula Segunda

#### (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<sup>1</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)
<b>Imersão no programa</b>				<b>Seminário de Imersão</b>	<b>8</b>		
I - Diagnóstico Organizacional	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				
II - Implementação do Plano de Acção e execução dos Planos de formação e consultoria	Consultadoria 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		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	
				Gestão Estratégica	12		
				Gestão da Inovação	12		
				Gestão Comercial e Marketing	12		
				Gestão de Recursos Humanos	12		
III - Avaliação e redefinição dos Planos de acção	Benchmarking	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20				
<b>Encerramento</b>				<b>Seminário de Encerramento</b>	<b>8</b>		
Total de horas			170	68		50	
Volume de horas			4250	1700		média de 5 trabalhadores/ empresa 6250	
N.º Empresas			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**

1 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.

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

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 (2), segue o seguinte percurso:

- Preenche, com informação quantitativa e qualitativa, obrigatoriamente, os questionários referentes às áreas de excelência na organização (qualidade total), área 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 de produção, saúde e segurança no trabalho, energia e ambiente, logística e transportes, inovação e responsabilidade social (3);
- 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.

- b) Elaboração do **Balanço de Competências Organizacional**, com uma duração de 20 horas

Através deste momento de intervenção na empresa, será 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 implicará, por isso, uma estreita articulação com o instrumento de benchmarking, devendo os consultores intervenientes nesta fase

---

2 Vide Ponto 2 da Clausula 5ª.

3 O questionário de responsabilidade social encontra-se ainda em concepção pelo IAPMEI.

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.

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 instrumentos.

Contemplará igualmente variáveis que permitam aferir da adequabilidade das competências ao sector e território.

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.

Paralelamente ao restante desenvolvimento do programa, e através de uma análise cuidada e criteriosa da estrutura de recursos humanos de cada empresa, as Entidades Beneficiárias deverão 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.

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, 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.

## ***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.

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 de Marketing;
4. Gestão de Recursos Humanos.

A intervenção desencadeada, do ponto de vista das competências adquiridas ou reconhecidas, deverá ser também devidamente articulada com o respectivo sistema de reconhecimento e validação, seja ao nível das sessões temáticas, seja da vertente formativa na 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.

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, de acordo com o previsto no Catálogo para as Qualificações.

A metodologia poderá, por isso, passar por um modelo que complemente acções de formação teóricas e no posto de trabalho, focadas em aspectos específicos de orientação e implementação de acções directamente relacionadas com a função em causa.

Esse modelo, baseado nas propostas provenientes dos Balanços de Competências desenvolvidos, deverá ser previamente apresentado pelas entidades beneficiárias, para aprovação, junto da AIMinho.

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.

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.

- **Componente Consultoria**

A fase do Plano de Acção estará a cargo de consultor sénior (4), 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.

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

---

4 Em função da tipologia ou especificidade das medidas a desencadear, podem ser chamados a intervir mais do que um consultor na fase de implementação do Plano.

- **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. Para avaliar o impacto das medidas adoptadas é importante diagnosticar o novo posicionamento 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.

Esta fase prevê 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.

## **PARTE II**

### **Das Entidades Beneficiárias**

#### **Clausula Terceira**

##### **(Entidades Beneficiárias)**

São consideradas entidades beneficiárias do presente concurso, nos termos do disposto no artigo 10º do Regulamento específico da Tipologia 3.1.1, as entidades de natureza associativa e 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.

#### **Clausula Quarta**

##### **(Obrigações das Entidades Beneficiárias)**

1. As entidades beneficiárias estarão vinculadas, de acordo com o previsto no Capítulo V do Decreto Regulamentar nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro, a:
  - 1.1. Organizar um processo técnico pedagógico;
  - 1.2. Organizar um processo contabilístico;
  - 1.3. Abrir e manter Conta Bancária específica, através da qual sejam efectuados, exclusivamente, os movimentos financeiros referentes ao Programa;
  - 1.4. Fornecer informação regular à AIMinho, através do preenchimento de modelos normalizados, de relatórios e outra documentação constante do Manual de Procedimentos, Legislação FSE ou POPH;
  - 1.5. Sujeitar-se a acções de verificação no local, auditoria e avaliação por parte do POPH, IGFSE, AIMinho ou de outras entidades credenciadas para o efeito, fornecendo todos os elementos relacionados directa ou indirectamente com o desenvolvimento das acções financiadas;
  - 1.6. Respeitar as disposições sobre informação e publicidade do Programa, POPH e FSE;

2. O não cumprimento destas obrigações, bem como das demais a definir em termo de Aceitação, conduzirá às sanções previstas na Lei, incluindo a revogação do apoio.

## **Clausula Quinta**

### **(Equipas das Entidades Beneficiárias)**

#### **1. Equipa de gestão e Coordenação das Entidades Beneficiárias**

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 de formação 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.

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

Com vista a assegurar a intervenção nas Entidades Destinatárias, as Entidades Beneficiárias deverão assegurar os seguintes recursos externos:

- 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, impondo-se a sua adequada coordenação.

Nessa medida a Entidade Beneficiária indicará 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.

## **Clausula Sexta**

### **(Perfis das Equipas de Intervenção nas entidades destinatárias)**

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

- 1.1. O Coordenador de Equipa deve possuir experiência consolidada de formação, designadamente formação-acção e/ou formação-consultoria, e gestão empresarial, tendo, entre outras, as seguintes atribuições:
  - 1.1.1. Coordenar as actividades de todos os membros intervenientes nas diferentes fases do Programa, assegurando o intercâmbio de informação sobre o desenrolar da acção;
  - 1.1.2. Apoiar o Coordenador Pedagógico na articulação com os Centros de Novas Oportunidades;
  - 1.1.3. Apoiar a definição de metodologias, elaboração de suportes pedagógicos e instrumentos para os diferentes momentos do processo formativo;
  - 1.1.4. Acompanhar as intervenções em todas as empresas, assegurando o bom desempenho dos consultores;
  - 1.1.5. Acompanhar a realização dos seminários temáticos e intervir como formador no seminário de imersão;
  - 1.1.6. 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;
  - 1.1.7. 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.

1.2.O Coordenador de Equipa pode acumular as suas actividades com a intervenção em Entidades Destinatárias.

## **2. 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 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.

## **3. 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.

#### **4. Centro de Novas Oportunidades**

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

Desde logo, na fase do Balanço de Competências Organizacional, onde serão inscritos nos CNO acolhidos ou protocolados com as Entidades beneficiárias, todos os colaboradores das empresas que detenham habilitações inferiores ao 12º ano, de forma a serem encaminhados para um processo RVC ou ser estruturado um percurso formativo individual, com o objectivo aumentar as suas qualificações.

Posteriormente, na fase de implementação do plano de acção, através do reconhecimento, validação e certificação de competências que forem sendo adquiridas na sequência da formação desenvolvida no âmbito do **QI-pme Norte**.

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.

## 5. Equipa de Consultores (Planos de Acção)

O Consultor terá como função:

- a) Participar na concepção do plano de acção, em articulação com os CNB e Consultores de Balanço de Competências;
- b) Definir e 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;
- d) Assegurar uma componente formativa no contexto da empresa, complementar às sessões temáticas, 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.

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.

## 6. 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 os mesmos 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.

Todos os intervenientes devem possuir CAP e vasta experiência formativa em intervenções similares ao programa **QI-pme**, designadamente em empresas dos sectores da indústria e serviços à indústria.

### **Clausula Sétima**

#### **(Preparação das equipas)**

A abordagem metodológica do **QI-pme Norte** 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, 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.

A preparação das equipas é fundamental com o objectivo de proporcionar a imersão nos objectivos do Programa, sua metodologia, funcionamento, familiarização com o manual de procedimentos, instrumentos de acompanhamento, critérios de qualidade e avaliação.

A sua concretização passará pela realização de um encontro inicial (**Sessão de Imersão**), em formato residencial, que reunirá as equipas das diversas Entidades Beneficiárias, incluindo corpo de consultores (1 por Entidade Beneficiária e o Consultor / Coordenador da Equipa), sob a coordenação da equipa de Gestão do Programa.

Para a sessão de preparação serão convidados *experts* ao nível da inovação, modernização empresarial e recursos humanos, incluindo os membros do Conselho Directivo, bem como responsáveis pelos CNO.

### **PARTE III**

#### **Acompanhamento e Controlo**

##### **Clausula Oitava**

##### **(Acompanhamento Pedagógico e Financeiro)**

O acompanhamento e controlo serão concretizados, entre outros meios, através de reuniões com as entidades beneficiárias, de acordo com metodologia a ser definida em Manual de Procedimentos.

##### **Clausula Nona**

##### **(Registos de Acompanhamento)**

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 – 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**

- Relatório dos exercícios de Benchmarking, validado e assinado pelo representante da empresa e pelo CNB;
- 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.

3. Estes documentos devem ser elaborados de acordo com os modelos facultados no Manual de Procedimentos

#### **PARTE IV**

#### **Organização**

#### **Clausula Décima**

#### **(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 2008 com a realização da sessão de imersão, devendo encontrar-se concluída até 31 de Dezembro de 2009;
- 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 Décima Primeira**

#### **(Locais de Realização)**

Os locais para realização da componente formativa destinada aos empresários e dirigentes, dos Seminários serão escolhidos pela entidade beneficiária.

Exceptuando o seminário de imersão e o de encerramento, sugere-se que todos os outros sejam realizados em regime residencial.

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

## **Clausula Décima Segunda**

### **(Divulgação)**

Todo o processo de divulgação e promoção promovido pelas entidades beneficiárias deverá decorrer em articulação e sob a coordenação da AIMinho, que procederá à elaboração de parte dos respectivos suportes e decidirá sobre as propostas de acções e suportes propostos pelos beneficiários, bem como definirá as normas de comunicação do Programa.

Será da responsabilidade da entidade beneficiária garantir que a imagem do Programa e das entidades envolvidas no seu financiamento e gestão (designadamente FSE, UE, Estado Português, 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 (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.

## **PARTE V**

### **Das Entidades Destinatárias**

#### **Clausula Décima Terceira**

##### **(Entidades Destinatárias)**

1. 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.
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 empresas participantes será da responsabilidade das entidades beneficiárias, de acordo com um conjunto de critérios a seguir identificados, sem prejuízo do estabelecimento de outros que estas entenderem adequados à sua área de intervenção, se aceites pela AIMinho:

Âmbito geográfico

- As empresas a envolver na iniciativa deverão ter a sua sede na NUT II Norte ou num dos cinco distritos que compõem o Norte de Portugal: Braga, Bragança, Porto, Vila Real e Viana do Castelo.
- A intervenção deverá ter uma preocupação efectiva quanto a uma equilibrada distribuição regional das empresas, de forma a garantir uma igualdade de oportunidades de participação, numa filosofia de equidade e coesão territorial, esbatendo dicotomias.

Dimensão da Empresa (5)

- 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.

Sectores de Actividade

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 (6).

---

5 Definição UE de micro, pequenas e médias empresas:

Micro – de 1 a 9 trabalhadores e volume de negócios até 2 milhões de euros

Pequenas – de 10 a 49 trabalhadores e volume de negócios até 10 milhões de euros

Médias – de 50 a 250 trabalhadores e volume de negócios até 50 milhões de euros

6 Consultar documento integral “Norte 2015”

Circunstância que poderá ditar a integração de empresas oriundas de outros sectores, se dentro da visão exposta.

Ao nível das CAE, e em consonância com o apresentado, indicam-se as Classificações de Actividades Económicas tidas igualmente por prioritárias (7):

Secção A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (divisão 2)

Secção B – Indústrias Extractivas;

Secção C – Indústrias Transformadoras;

Secção F – Construção;

Secção H – Transportes e Armazenagem;

Secção J – Actividades de informação e de comunicação;

Secção M – Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares;

Secção N – Actividades Administrativas e de Serviços de Apoio (divisão 82)

Critérios Formais de Elegibilidade:

- Encontrarem-se legalmente constituídas há mais de um ano ou, não se verificando essa situação, apresentarem elevado potencial de crescimento ou lacunas ao nível dos processos de gestão;
- Possuírem a situação regularizada face à Administração Fiscal e à Segurança Social;
- Disporem de contabilidade organizada, segundo as normas legais que nessa matéria lhe sejam aplicáveis;
- Cumprirem as condições estabelecidas na legislação enquadradora dos apoios financiados pelo FSE, quando existam investimentos em formação profissional;
- Cumprirem as leis de “não discriminação de menores”;
- Cumprirem a regra de exclusividade perante Organismos Intermédios;
- Apresentarem uma situação económico-financeira equilibrada, verificada pelo cumprimento do rácio de autonomia financeira superior a 20%;
- Terem apresentado resultados líquidos positivos no último ano;
- Demonstrarem capacidade de gestão e capacidade financeira necessária para a prossecução dos objectivos do Projecto.

Variáveis Qualitativas ou Substantivas:

---

7 CAE primária ou secundária

Como condições de acesso das empresas são, desde já, também definidos os seguintes critérios prioritários, qualitativos, de hierarquização, para posterior selecção:

- Apresentarem um crescimento acentuado da actividade, medido em volume de vendas, nos últimos 2 anos;
  - Apresentarem criação líquida de postos de trabalho nos últimos 2 anos;
  - Apresentarem disponibilidade para a incorporação de inovação e tecnologia nos produtos e processos produtivos e nos métodos de organização e comercialização, tendo em vista a elevação e expansão na cadeia de valor;
  - Actuarem numa perspectiva ambicionada de alargamento de mercados, quer a nível nacional, quer a nível internacional;
  - Demonstrarem uma boa capacidade de gestão e motivação para a mudança;
  - Encontrarem-se disponíveis para as necessárias dinâmicas de interacção com os Centros Novas Oportunidades.
  - Demonstrarem preocupação com factores de responsabilidade social e ambiental.
4. 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.
  5. Constitui factor de não elegibilidade o não cumprimento da Regra de Minimis dos apoios concedidos, situação que deverá ser aferida (8) 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.
  6. 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.
  7. 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.
  8. A vontade e capacidade para mudar e investir tornar-se-ão, por isso, fundamentais para aderir ao Programa, tendo em vista potenciar o retorno da formação. Por esse motivo,

---

8 Sem prejuízo da sua avaliação *on going*

será fundamental que as empresas e seus representantes correspondam ao seguinte perfil:

- 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;
- Encarem a cooperação 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;
- Assumam a importância do reconhecimento e validação de competências dos seus quadros.

## PARTE VI

### Financiamento

#### Clausula Décima Quarta

#### (Financiamento e Orçamentação)

1. 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.

2. Na orçamentação do pedido deve ter-se 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 orçamentado não poderá ultrapassar os 432.510,81 Euros.

3. 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 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 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 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.

4. O custo por hora e por formando não pode exceder o limite de 3,85 euros.

5. 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.
6. Não há flexibilidade na gestão de verbas entre as rubricas R1 e o restante orçamento.

### **Clausula Décima Quinta**

#### **(Pagamentos)**

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 VII**

### **Candidaturas**

#### **Clausula Décima Sexta**

##### **(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. Para efeitos do número anterior, devem registar-se no SIIFSE e exhibir prova da situação regularizada perante a Fazenda Pública e Segurança Social.

#### **Clausula Décima Sétima**

##### **(Propostas)**

A proposta deverá ser acompanhada e estruturada, sob pena de exclusão, dos seguintes documentos e elementos:

### **Parte I – Da prova de habilitação**

Contendo:

1. Fotocópia do cartão de pessoal colectiva;
2. Fotocópia do pacto social;

3. Fotocópia da certidão da matrícula, quando aplicável;
4. Fotocópia do comprovativo da acreditação como entidade formadora, sem prejuízo do primeiro parágrafo, do ponto 2, da cláusula terceira, supra, e cláusula seguinte;
5. Fotocópia de certificados no âmbito de Sistemas de Gestão de Qualidade, se aplicável, ou outros referentes a eventuais qualificações arrogadas.

## Parte II – Da prova de Capacidade Técnica

Contendo:

Documento de apresentação, sucinto, da Entidade candidatada e suas actividades, onde se refira, designadamente:

1. Natureza da Entidade e missão;
2. Área de intervenção da Entidade e proposta de intervenção territorial no âmbito do projecto, justificando;
3. Proximidade ao tecido empresarial, aferida, entre outros aspectos, pela caracterização dos associados, quando aplicável, natureza e missão da candidata e existência de estruturas internas e externas de apoio às PME;
4. Caracterização da Equipa Interna, com respectiva identificação, vínculo laboral à candidata, função a desempenhar no programa e *curricula* detalhados;
5. Experiência no desenvolvimento de acções de formação e consultoria, devidamente discriminadas, referentes aos últimos seis anos, com indicação do número de projectos, formandos e empresas envolvidos e respectivos volumes de formação, com especial destaque para os que traduzam metodologias de Formação-Acção apoiados pelo Fundo Social Europeu;
6. Outros projectos dirigidos em especial a micro empresas, promovidos nos últimos seis anos, valorizando-se acções nas áreas da inovação, modernização e internacionalização, com indicação das respectivas iniciativas e empresas envolvidas;
7. Produção de informação sobre o tecido empresarial regional ou sectorial;
8. Parcerias com Instituições que possam potenciar o sucesso da intervenção, designadamente Entidades do Sistema Científico e Tecnológico, com indicação dos respectivos projectos desenvolvidos e resultados obtidos;

9. Mecanismos que assegurem elevados padrões de qualidade nas intervenções, com a devida integração em Sistemas de Gestão da Qualidade, no caso de entidades certificadas;
10. Identificação e caracterização do CNO acolhido ou protocolado;
11. Meios físicos a afectar ao projecto.

### **Parte III – Do projecto**

Contendo:

1. Metodologia de selecção das entidades destinatárias, incluindo critérios e grelha de análise;
2. Caracterização das Equipas Externas, com respectiva identificação dos consultores por área de intervenção (benchmarking, balanço de competências, implementação do plano de acção e formação em sala), indicando o coordenador de equipa, curricula detalhados e cópia do certificado de aptidão profissional;
3. Metodologias de acompanhamento e controlo de forma a garantir a boa execução das actividades previstas;
4. Mecanismos que possibilitem a prossecução dos objectivos da política para a igualdade de oportunidades e igualdade do género;
5. Meios e mecanismos para a divulgação do programa;
6. Articulação com outros projectos ou Programas de inovação e modernização que possam alavancar a intervenção;
7. Cronograma das actividades previstas no Plano de Acção;
8. Orçamentos anualizados.

#### **Clausula Décima Oitava**

##### **(Acreditação da entidade formadora)**

1. A Acreditação respeita à entidade que desempenhará as funções de entidade formadora – entidade responsável pela execução, no seu todo (formação e consultoria) do **QI-pme Norte**.

2. A entidade formadora pode ser a entidade titular de pedido de financiamento, ou uma entidade por ela contratada nos casos em que a mesma não seja acreditada ou em que o seu perfil de acreditação seja manifestamente insuficiente para a realização integral do pedido de financiamento, nos termos previstos no art. 20º do DR nº 84-A/2007, de 10 de Dezembro.
3. A Entidade Beneficiária deve Juntar à candidatura fotocópia do comprovativo da sua Acreditação ou de Entidade Formadora terceira, nas circunstâncias referidas no ponto anterior.

### **Clausula Décima Nona**

#### **(Solicitação de Esclarecimentos)**

Os esclarecimentos necessários à boa compreensão e interpretação do presente caderno de encargos e procedimentos de candidatura devem ser solicitados por escrito, até ao dia 12 de Setembro, através do endereço de correio electrónico [qipme\\_norte@aiminho.pt](mailto:qipme_norte@aiminho.pt).

### **Cláusula Vigésima**

#### **(Formalização da Proposta)**

A proposta deverá ser formalizada até ao dia 19 de Setembro em formato de papel, por correio, em subscrito fechado, para a sede da AIMinho, na Avenida Dr. Francisco Pires Gonçalves, 45 – Ap. 99 – 4711-954 Braga, acompanhada de ofício devidamente assinado pelo representante legal da Entidade candidata ou por mandatário com poderes necessários para o acto.

§ Não serão admissíveis propostas apresentadas em mão, valendo como data de expedição e formalização, para efeitos do parágrafo anterior, a do respectivo registo dos CTT.

### **Clausula Vigésima Primeira**

#### **(Critérios de Apreciação das Candidaturas)**

- 1) A apreciação e a selecção das entidades beneficiárias têm em conta os seguintes critérios:
  - a) Experiência e resultados atingidos em matéria de intervenções dirigidas a micro e PME, nomeadamente em intervenções integradas e globais sobre as organizações, em particular no domínio dos recursos humanos, aferida pelos sub-critérios:
    - i) A entidade possui acreditação no domínio da organização e desenvolvimento de intervenções ou actividades formativas;

- ii) Experiência de formação de activos (últimos seis anos);
  - iii) Experiência na implementação de projectos de formação acção dirigidos a PME (últimos seis anos);
  - iv) Experiência em projectos na área da inovação, modernização e internacionalização (últimos seis anos).
- b) 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, aferida pelos sub-critérios:
- i) A entidade possui sede ou actividade na NUT II Norte;
  - ii) Natureza da actividade;
  - iii) Estrutura associativa empresarial ou natureza empresarial;
  - iv) Área de intervenção geográfica proposta;
  - v) Possui parcerias com entidades do Sistema Científico e Tecnológico;
  - vi) Possui estruturas internas de apoio à actividade empresarial;
- c) Capacidade e experiência adequada da equipa técnica, nomeadamente nos domínios da gestão, inovação e gestão de recursos humanos, aferida pelos sub-critérios:
- i) A entidade está certificada pelo Sistema Português da Qualidade;
  - ii) Capacidade e adequada experiência da equipa interna afecta ao projecto;
  - iii) Recursos logísticos existentes (instalações, equipamentos; SI);
- d) Produção de informação sobre o tecido empresarial regional/sectorial, designadamente planos estratégicos e estudos de avaliação;
- e) Mecanismos de promoção do encaminhamento para CNO e processos de RVCC dos activos com baixas qualificações das entidades destinatárias;
- 2) A apreciação dos projectos é efectuada com base nos seguintes critérios:
- f) Utilização de técnicas ou modelos avançados que contribuam para a inovação e desenvolvimento dos processos de mudança a implementar, aferida pelos sub-critérios:
    - i) Metodologia de selecção das entidades destinatárias;
    - ii) Capacidade e adequada experiência da equipa externa de intervenção;
    - iii) Mecanismos de acompanhamento e controlo;
  - g) Efeito multiplicador e transferabilidade de resultados das acções;

- i) Meios e mecanismos de divulgação do Programa.
- ii) Articulação com outros projectos de inovação e modernização
- h) Modelos inovadores de organização da intervenção que possibilitem a prossecução dos objectivos da política para a Igualdade de Oportunidades e Igualdade do Género.

### **Clausula Vigésima Segunda**

#### **(Análise e Decisão)**

1. As propostas são seleccionadas com base na grelha de análise multi-critérios seguinte.

Critérios de Selecção (art. 13º do Regulamento específico da tipologia de intervenção 3.1.1 - Formação Acção para PME)	Valoração	Pontuação	
<b>PARTE A - Das entidades beneficiárias</b>			
<b>a) Experiência e resultados atingidos em matéria de intervenções dirigidas a micro e PME, nomeadamente em intervenções integradas e globais sobre as organizações, em particular no domínio dos recursos humanos</b>			
<b>a)1. A entidade possui acreditação no domínio da organização e desenvolvimento de intervenções ou actividade formativas</b>			
Sim	2	2	
Não	1		
<b>a)2. Experiência de Formação de activos (últimos seis anos)</b>			
Muito satisfatório	+ 450 activos	5	5
Satisfatório	de 50 a 150 activos	2,5	
Insatisfatório	até 150 activos	1	
<b>a) 3. Experiência na implementação de projectos de formação acção dirigidos a PME (últimos seis anos)</b>			
Muito satisfatório	+ 50 empresas	5	5
Satisfatório	de 20 a 50 empresas	2,5	
Insatisfatório	até 20 empresas	1	
<b>a) 4. Experiência em projectos na área da inovação, modernização e internacionalização (últimos seis anos)</b>			
Muito satisfatório	+ 100 empresas	4	4
Satisfatório	de 20 a 100 empresas	2	
Insatisfatório	até 20 empresas	1	
<b>b) 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>			
<b>b) 1. A entidade possui sede ou actividade na NUT II Norte</b>			
Sim	2	2	
Não	1		
<b>b) 2. Natureza da actividade</b>			
Estrutura associativa empresarial	2	2	
Natureza empresarial	1		
<b>b) 3. Estrutura associativa empresarial ou natureza empresarial (empresa)</b>			
+ 50% associados da indústria e serviços de apoio à indústria	2	2	
+ 50% associados de outros sectores	1		
Sem associados	0,5		
<b>b) 4. Área de Intervenção Geográfica proposta (*)</b>			
Mas de 4 concelhos	2	2	
De 2 a 4 Concelhos	1		
Menos de 2 Concelhos	0,5		
(*) conforme ao pacto social ou área de intervenção da Entidade devidamente justificada			
<b>b) 5. Possui parcerias com entidades do Sistema Científico e Tecnológico</b>			
Sim	2	2	
Não	0		
<b>b) 6. Possui estruturas internas de apoio à actividade empresarial</b>			
Sim, muito pertinentes	2	2	
Sim, pertinentes	1		
Não	0		



PARTE B - Dos projectos																																																														
<b>f) Utilização de técnicas ou modelos avançados que contribuem para a inovação e desenvolvimento dos processos de mudança a implementar</b>																																																														
<b>f) 1. Metodologia de selecção das entidades destinatárias</b>																																																														
Globalmente adequado		10	10																																																											
Parcialmente adequado		5																																																												
Não verificado/desadequado		0																																																												
<b>f) 2. Capacidade e adequada experiência da equipa externa de intervenção</b>																																																														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">Experiência Profissional</th> <th rowspan="2">Subtotal (**)</th> </tr> <tr> <th>0-2 anos</th> <th>2-5 anos</th> <th colspan="2">+ 5 anos</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Nº Pessoas</th> <th>2,5</th> <th>Nº Pessoas</th> <th>5</th> <th>Nº Pessoas</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordenador da Equipa</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>Consultor de Benchmarking</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>Consultores em Balanço de Competências</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>Consultores</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> <tr> <td>Formadores</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>#DIV/0!</td> </tr> </tbody> </table>				Experiência Profissional				Subtotal (**)	0-2 anos	2-5 anos	+ 5 anos			Nº Pessoas	2,5	Nº Pessoas	5	Nº Pessoas	10	Coordenador da Equipa		0		0		0	#DIV/0!	Consultor de Benchmarking		0		0		0	#DIV/0!	Consultores em Balanço de Competências		0		0		0	#DIV/0!	Consultores		0		0		0	#DIV/0!	Formadores		0		0		0	#DIV/0!	#DIV/0!	10
	Experiência Profissional				Subtotal (**)																																																									
	0-2 anos	2-5 anos	+ 5 anos																																																											
	Nº Pessoas	2,5	Nº Pessoas	5	Nº Pessoas	10																																																								
Coordenador da Equipa		0		0		0	#DIV/0!																																																							
Consultor de Benchmarking		0		0		0	#DIV/0!																																																							
Consultores em Balanço de Competências		0		0		0	#DIV/0!																																																							
Consultores		0		0		0	#DIV/0!																																																							
Formadores		0		0		0	#DIV/0!																																																							
(*) Experiência em consultoria empresarial e/ou coordenação de projectos de formação acção (**) Calcula-se multiplicando o nº de pessoas em cada escalão pela ponderação																																																														
<b>f) 3. Mecanismos de Acompanhamento e controlo</b>																																																														
Consistente		5	5																																																											
Suficiente		2,5																																																												
Não coerente		0																																																												
<b>g) Efeito multiplicador e transferibilidade de resultados das acções</b>																																																														
<b>g) 1. Meios e Mecanismos de divulgação do Programa</b>																																																														
Globalmente adequados		5	5																																																											
Parcialmente adequados		2,5																																																												
Não verificado/desadequados		0																																																												
<b>g) 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																																																												
<b>h) Modelos inovadores de organização da intervenção que possibilitem a prossecução dos objectivos da política para a igualdade de oportunidades e igualdade do género</b>																																																														
Globalmente adequado		5	5																																																											
Parcialmente adequado		2,5																																																												
Não verificado/desadequado		0																																																												
		<b>TOTAL</b>	<b>100</b>																																																											

2. 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.

### Clausula Vigésima Terceira

#### (Esclarecimentos a prestar)

1. Os concorrentes estão obrigados a prestar, relativamente à documentação que acompanha as propostas, os esclarecimentos que forem solicitados pela AIMinho.

2. Sempre que subsistam dúvidas sobre a capacidade técnica dos concorrentes, poderão ser-lhes exigidos outros documentos e elementos de informação indispensáveis ao esclarecimento das dúvidas suscitadas.

#### **Clausula Vigésima Quarta**

##### **(Comunicação da Decisão)**

A decisão sobre a selecção das entidades beneficiárias será comunicada pela AIMinho, após validação por parte do Gestor do POPH, através de carta registada com aviso de recepção.

#### **Clausula Vigésima Quinta**

##### **(Reclamações)**

No caso de reclamação, a AIMinho decide no prazo de 15 dias, comunicando o respectivo parecer devidamente fundamentado à entidade beneficiária.

#### **Clausula Vigésima Sexta**

##### **(Anulação do concurso)**

A AIMINHO pode anular o procedimento quando:

1. Por circunstância imprevisível, seja necessário alterar os elementos fundamentais que servem de base ao procedimento;
2. Por imposição do POPH;
3. Outras razões de manifesto interesse público o justifiquem.

#### **Clausula Vigésima Sétima**

##### **(Legislação Aplicável)**

Aplicar-se-á, nas matérias não previstas neste Caderno de Encargos, as disposições nacionais e/ou comunitárias enquadradoras dos apoios a conceder no âmbito da presente Tipologia de Intervenção.

AIMinho – Associação Empresarial, 31 de Julho de 2008