



**MANUAL DE PROCEDIMENTOS
ENTIDADES BENEFICIÁRIAS**

1ª Edição

Versão 1

28 de Janeiro de 2009

1

Índice

I - INTRODUÇÃO	3
I.1 - Objectivos	3
I.2 - Metodologia de Intervenção	4
I.3 - Entidades Destinatárias	6
II - CANDIDATURA E PROCESSO DE DECISÃO	8
II.1 - Processo de candidatura.....	8
II.2 – Processo de decisão.....	9
III - ORGANIZAÇÃO.....	9
III.1 - Equipas de Intervenção	9
III.1.1 - Constituição das equipas.....	9
III.1.2 - Preparação das Equipas.....	15
III.2 - Promoção e Divulgação	16
III.3 - Selecção das Entidades Destinatárias	18
III.4 - Aquisição de Bens e Serviços Externos	19
III.5 - Calendarização	20
III.6 - Locais de Realização	20
III.7 - Logística	21
IV - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.....	21
IV.1 - Imersão no Programa	22
V - ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO	29
V.1 - Financiamento	30
V.2 - Custos Elegíveis.....	30
V.3 - Custos máximos.....	31
V.4 - Período de elegibilidade	32
V.5 - Pagamentos.....	32
V.5.1 - Primeiro Adiantamento.....	32
V.5.2 - Reembolsos.....	32
V.5.3 - Saldo Final.....	34
VI - VERIFICAÇÃO E CONTROLO.....	34
VII - ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	36
VIII - LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	37
IX - ANEXOS	38

I - INTRODUÇÃO

O CEC/CCIC promove o QI PME Centro, nos termos do Contrato de Delegação de Competências celebrado com o POPH (Programa Operacional Potencial Humano), que lhe atribui o estatuto de Organismo Intermédio, conforme o disposto no n.º 1, do artigo 63º do Decreto-Lei n.º 312/2007, de 17 de Setembro.

O QI PME Centro enquadra-se no âmbito da Tipologia de Projecto 3.1.1 – Programa Formação-Ação para PME, do POPH, criada pelo Despacho N.º 18363/2008, de 20 de Junho, cujo Regulamento define o regime de financiamento a atribuir às entidades beneficiárias, no âmbito de intervenções formativas, com recurso a metodologia em causa.

Este manual de procedimentos destina-se às entidades beneficiárias seleccionadas no âmbito do concurso lançado para o efeito e tem como objectivo uniformizar procedimentos e circuitos, de forma a assegurar a sua correcta e transparente utilização.

O presente Manual não substitui a legislação, propondo-se, antes, constituir um guia de apoio às entidades beneficiárias, pelo que em tudo quanto não estiver previsto no presente documento são aplicáveis os diplomas gerais do FSE e específicos da Tipologia 3.1.1.

O Programa QI PME Centro

I.1 - Objectivos

O QI PME Centro dirige-se para os objectivos do Regulamento Específico da Medida 3.1.1. do Eixo 3 do POPH, designadamente:

- 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 Centro 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 e dirigentes de PME, 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_centro	Componente Consultadoria			Componente Formação			
	Actividades	Objectivos	Duração (Horas)	Formação de Empresários e Dirigentes	Duração (Horas)	Formação Colaboradores	Duração (Horas)
Imersão no programa				Seminário de Imersão	8		
I - Diagnóstico Organizacional	Benchmarking	Avaliar o posicionamento	30	Seminário de Diagnóstico	12		
	Balanco 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 consultadoria	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. Estas acções poderão conduzir a processos RVCC	50
			<i>Gestao Estratégica</i>	12			
			<i>Gestão da Inovação</i>	12			
			<i>Gestão Comercial e Marketing</i>	12			
				<i>Gestão de Recursos Humanos</i>	12		
III - Avaliação e redefinição dos Planos de acção	Benchmarking	Avaliação do impacto do Plano de Acção no final do Programa	20				
Encerramento				Seminário de Encerramento	8		
Total de horas/empresa			170		68		50
Volume de horas para 25 empresas			4.250		1.700	média de 5 trabalhadores/ empresa	6.250

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 empresários ou dirigentes das entidades destinatárias seleccionadas.

Fase I – Diagnóstico Organizacional

- **Componente formação**

Seminário de Diagnóstico Organizacional de 12 horas, em regime residencial, destinado aos empresários ou dirigentes das entidades destinatárias seleccionadas, 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 intervenção destinada a uma média de 5 formandos / empresa.

- **Componente Consultoria**

Intervenção individualizada e à medida de cada empresa, com uma duração total de 80 horas /empresa, pela implementação das medidas de melhoria definidas no Plano de Acção.

Fase III – Avaliação e Redefinição dos Planos de Acção

- **Componente Consultoria**

No final da 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, implicando igualmente a aplicação de novo exercício de benchmarking e a definição de linhas de acção gerais para o período pós-intervenção.

Encerramento

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

A sessão de encerramento não contribui para o volume de formação.

I.3 - Entidades Destinatárias

Genericamente, são destinatários do 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 Centro dirige-se, prioritariamente, a empresas integradas nos sectores da indústria e serviços de apoio à indústria, 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 Centro de Portugal¹.

Ao nível das CAE, e em consonância com o apresentado, indicam-se as Classificações de Actividades Económicas tidas igualmente por prioritárias (2):

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

Secção B – Indústrias Extractivas;

Secção C – Indústrias Transformadoras;

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)

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 pelo CEC/CCIC:

Âmbito geográfico

- As empresas a envolver na iniciativa deverão ter a sua sede na NUT II Centro ou num dos seis distritos que compõem o Centro de Portugal: Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu.

Dimensão da Empresa (³)

- 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.

¹ São considerados estratégicos pelo Programa Operacional Regional do Centro os clusters nos domínios da floresta, saúde, biotecnologia, *habitat* e indústrias do mar.

² CAE primária ou secundária

³ 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

Nota: 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.

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.

II - CANDIDATURA E PROCESSO DE DECISÃO

II.1 - Processo de candidatura

As entidades seleccionadas no âmbito do concurso de credenciação de Entidades Beneficiárias deverão submeter o projecto em SIIFSE (<http://siifse.igfse.pt>), no prazo a definir pelo Gestor, enviando para o CEC/CCIC 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 pelo CEC/CCIC, 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 Centro.

No caso de não devolução pela Entidade Beneficiária do Termo de Aceitação, nos 15 dias subsequentes à data da sua recepção, verificar-se-á 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.

Os pedidos de alteração à decisão de aprovação deverão ser submetidos em SIIFSE, sendo o Termo de Responsabilidade remetido para o CEC/CCIC. 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).

III - ORGANIZAÇÃO

III.1 - Equipas de Intervenção

III.1.1 - Constituição das equipas

Equipa de gestão e coordenação interna

Internamente as entidades beneficiárias devem criar uma equipa de gestão e coordenação pedagógica constituída por elementos com experiência ao nível de projectos de formação e de

formação-acção em PME. É fundamental a existência de 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 o CEC/CCIC, 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 acontecimento que possa afectar a qualidade do processo formativo;
- Articulação com a equipa de formadores/consultores/CNO, designadamente com o **coordenador da equipa** que será designado para a mesma;
- Elaboração de relatórios de acompanhamento e produção de restante informação solicitada pelo CEC/CCIC, ou pelas entidades externas por este contratadas, no âmbito da metodologia de acompanhamento, controlo e de avaliação.

Equipa de intervenção nas empresas

As equipas que irão intervir directamente no seio das empresas, garantindo a execução das diferentes fases estruturais do Programa, são constituídos pelos 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 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 resultado 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.

Todos os intervenientes, à excepção do técnico CNO, devem estar habilitados com CAP válido.

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 da 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 de coordenação;
- 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 pelo CEC/CCIC 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 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;

- Alinhar as 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, gestão de recursos humanos, 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 essencialmente presente em dois momentos fundamentais da estruturação 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 do CNO no âmbito deste Programa deverá ser assegurada pelo técnico superior do Centro responsável pelo acolhimento e encaminhamento dos adultos, articulada com o coordenador da equipa e o consultor de BCO.

A actividade dos CNO no âmbito do QI PME 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 Programa, 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 três 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, designadamente em programas de formação-acção para PME;
- 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;

- 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, designadamente com o Coordenador de Equipa, 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 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. 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 enquanto equipa 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 pelo CEC/CCIC, 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, susceptível 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 alterar métodos de gestão, 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* constantes 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 pelo CEC/CCIC, 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 pelo CEC/CCIC e a legislação aplicável.

O material promocional de âmbito genérico, designadamente brochuras de divulgação do Programa, é fornecido pelo CEC/CCIC 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, Estado Português, POPH e CEC/CCIC) estará sempre presente, nomeadamente:

- Nos locais de promoção e divulgação;
- No local da formação, sobre a forma de cartazes ou outro formato indicativo adequado;
- 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 Centro por parte das entidades beneficiárias deverão ser guardados em arquivo próprio, onde deverão ser também registadas as acções promovidas e respectivos indicadores, mencionados no ponto 3 da parte VII do presente Manual.

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 pelo CEC/CCIC 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**⁴ dos apoios concedidos, situação que deverá ser aferida na fase de identificação das empresas com perfil para participar no Programa.

⁴**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)

Para tal, deverão as entidades beneficiárias enviar ao CEC/CCIC uma lista nominativa das entidades destinatárias que formalizaram a sua inscrição, mediante o preenchimento do **Mapa de Identificação das Entidades Destinatárias** (Anexo 2), para que este possa aferir com a Autoridade Nacional responsável a elegibilidade das mesmas.

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 inscritas, de acordo com a Grelha de Selecção aprovada por cada Entidade Beneficiária;
- Selecção das empresas a participar no Programa.

Os resultados obtidos no processo de selecção das entidades destinatárias devem ser comunicados ao CEC/CCIC com a devida fundamentação das decisões tomadas. Deste processo devem resultar 25 empresas, as quais terão de nomear um participante pertencente ao seu órgão decisional de topo (gerente, administrador, gestor nomeado), que constituirá o interlocutor para efeitos da formação a desenvolver na empresa e sessões temáticas.

A empresa seleccionada ficará vinculada à participação no programa através de assinatura de 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 da aquisição de bens e serviços para a realização do projecto.**

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.

Deste modo, as Entidades Beneficiárias deverão cumprir os procedimentos legalmente impostos em matéria de Contratação Pública, consagrada no Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de Janeiro, em função do valor das despesas atingidas, preservando toda a documentação que comprove a sua correcta realização.

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 das respectivas 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 excedam 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 QIPME Centro 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 noutro local a designar pelas entidades beneficiárias;

- ✓ Os momentos de consultoria devem ser preferencialmente realizados na 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.

IV - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

As entidades beneficiárias são responsáveis pelo acompanhamento pedagógico das diferentes fases do projecto, devendo para o efeito preparar, organizar e manter actualizada toda a documentação em arquivo próprio, de acordo com a seguinte organização (nos anexos mencionados é referenciada uma estrutura apenas indicativa dos elementos que devem constar em cada dossier):

- ✓ Dossier de Projecto (Anexo 3);
- ✓ Dossier Técnico Pedagógico da Formação de Empresários (Anexo 4)
- ✓ Dossier Técnico Pedagógico da Formação de 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 a arquivar 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 (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 ou a par do início da componente de consultoria.

Documentação

A documentação associada a este seminário deverá constar do dossier técnico pedagógico da formação de empresários, respeitando a sua estrutura (Anexo 5).

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 na organização (qualidade total), 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 **Balanco de Competências Organizacional**, com uma duração de 20 horas

23

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 Centro.

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 acolhido ou protocolado, 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, sem prejuízo da integração no plano de formação inter-intra do QI PME.

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 (Anexo 8).

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 (Anexo 6).

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/empresa 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 ao CEC/CCIC, para efeitos da sua validação, acompanhamento e verificação.

No final da execução da Fase 1, a entidade beneficiária deverá elaborar o **Relatório de Fase⁵**, com base nos resultados da avaliação dos vários intervenientes e enviá-lo ao CEC/CCIC, nos termos estipulados no nº 3 da Parte VII deste Manual.

IV.3 - Fase II – Implementação do Plano de Acção

Componente formação - Formação de Empresários

Execução

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 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, ser articulada com as sessões de consultadoria, de acordo com as diferentes áreas de intervenção nas empresas.

Documentação

⁵ O formato do *Relatório* desta fase e das seguintes será definido pelo Organismo Intermédio.

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 Centro.

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, sendo monitorizada através do Plano de Monitorização de Acções (Anexo 9).

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 ao CEC/CCIC, nos termos estipulados no nº 3 da Parte VII deste Manual.

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 (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 ao CEC/CCIC, nos termos estipulados no nº 3 da Parte VII deste Manual.

IV.5 - Encerramento

Componente Formação

Execução

Cada entidade Beneficiária é responsável por realizar, em parceria com o CEC/CCIC, um Seminário de encerramento, até um mês após o período previsto para a 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-pedagógicos 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**⁶.

Documentação

A documentação associada a este Seminário de encerramento deverá constar do dossier técnico pedagógico da formação de empresários, respeitando a sua estrutura (Anexo 4).

V - ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO

Notificada da decisão de aprovação, a entidade reúne as condições para dar início à execução do projecto, a qual se rege quer por requisitos legalmente estabelecidos, quer por requisitos específicos do QI PME Centro. Salienta-se que, o não cumprimento do legalmente estipulado em matéria de execução, sujeita a entidade beneficiária ao estabelecido no Capítulo VIII, 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 n.º 84-A/2008, de 10 de Dezembro.

⁶ Formato a definir pelo Organismo Intermédio

V.1 - Financiamento

O financiamento público das acções do QI PME Centro 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

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, com excepção das previstas na alínea anterior.

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

- ✓ 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 427.807,47 Euros.
- ✓ 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.
- ✓ 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.

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

V.4 - Período de elegibilidade

O período a considerar para a aferição da elegibilidade das despesas executadas e pagas é 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 recepção 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 pelo CEC/CCIC.

V.5.1 - Primeiro Adiantamento

As entidades beneficiárias, após aceitação da decisão de aprovação da candidatura, têm direito à recepção 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.

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.

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 pelo CEC/CCIC, sendo que o prazo de decisão suspende-se, de acordo com estabelecido no n.º 5 do artigo n.º 40 do Decreto Regulamentar n.º 84-A/2007, nas circunstâncias aludidas.

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 do 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.

VI - VERIFICAÇÃO E CONTROLO

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 como os valores apresentados em candidatura e no pedido de reembolso precedente, registando na análise técnica do pedido de reembolso do dia de verificação e 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 das equipas pedagógica e financeira, as entidades beneficiárias são obrigadas a enviar ao CEC/CCIC os documentos que lhe forem solicitados através de notificação emitida para o efeito, ficando a análise do reembolso suspensa até ao seu recebimento e conseqüente 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 pedagógica e financeira, 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 incidem em dois momentos do ciclo de execução do projecto:

- ✓ No primeiro pedido de reembolso submetido que apresente despesas que impliquem a obrigação de celebração de contratos (com excepção dos contratos com formadores externos individuais), e desde que a formação já tenha sido iniciada;
- ✓ Pedido de reembolso imediatamente anterior à apresentação do Pedido de Pagamento de Saldo.

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.

As verificações são efectuadas a dois níveis:

- ✓ Técnico-pedagógico, analisa-se a conformidade dos preceitos contratuais com as entidades destinatárias, formadores, consultores e outro pessoal externo, entidade formadora; 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 Centro, 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.

Verificações on the spot (Visita no Local), da responsabilidade da equipa de verificação e controlo de CEC/CCIC 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.

Cada Entidade Beneficiária será alvo de uma ou mais visitas de controlo, para 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 mesmo.

VII - ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

O acompanhamento por parte do CEC/CCIC consiste no seguimento das actividades das entidades beneficiárias, desde o processo de candidatura até ao encerramento do Pedido de Pagamento Final, o qual é efectuado pela equipa técnico-pedagógica e/ou financeira, reportando à coordenação, 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 pelo CEC/CCIC, 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 de melhoria a propor pelo CEC/CCIC, nomeadamente as decorrentes da sua credenciação enquanto Organismo Intermédio.

VIII - LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

- ✓ 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
- ✓ 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.
- ✓ 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».

IX - ANEXOS