

CADERNO DE ENCARGOS PARA AQUISIÇÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO-  
AÇÃO NO ÂMBITO DO PROGRAMA Melhor Turismo 2020

(PROCEDIMENTO N.º 1/2019)

CADERNO DE ENCARGOS

Figueira da Foz, 14 de Outubro de 2019

## ÍNDICE

### PARTE I – CLÁUSULAS JURÍDICAS

- 1.ª OBJETO DO CONTRATO
- 2.ª ENTIDADES CONTRATANTES
- 3.ª SUBCONTRATAÇÃO E CESSÃO DA POSIÇÃO CONTRATUAL
- 4.ª CONTRATO
- 5.ª PRAZO DE EXECUÇÃO
- 6.ª OBRIGAÇÕES PRINCIPAIS DO ADJUDICATÁRIO
- 7.ª EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO
- 8.ª SIGILO
- 9.ª PREÇO BASE
- 10.ª CONDIÇÕES DE PAGAMENTO
- 11.ª RESOLUÇÃO E EXTINÇÃO CONTRATUAL
- 12.ª ENCARGOS DO ADJUCATÁRIO
- 13.ª DIREITO DE NÃO ADJUDICAÇÃO
- 14.ª CAUÇÃO
- 15.ª FORO COMPETENTE
- 16.ª LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

### PARTE II – CLÁUSULAS TÉCNICAS

1. OBJETIVO E ÂMBITO DOS TRABALHOS
2. ESPECIFICAÇÃO DOS TRABALHOS
3. ESTRUTURA DA INTERVENÇÃO
4. QUANTIFICAÇÃO DE OBJETIVOS

### ANEXOS

Anexo I – Declaração nos termos da alínea a), do n.º 1, do artigo 81.º, do CCP

## CADERNO DE ENCARGOS

### PARTE I – CLÁUSULAS JURÍDICAS

#### Cláusula 1.ª

##### OBJETO DO CONTRATO

1. O presente caderno de encargos compreende as cláusulas a incluir no contrato a celebrar na sequência do procedimento pré-contratual que tem por objeto a aquisição de serviços de formação-ação a facultar a 24 empresas localizadas na região menos desenvolvida NUTS II do Centro, destinatárias do Programa Melhor Turismo 2020, apoiado pelo Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (POCI), operação POCI-03-3560-FSE-000631, designada por Formação-ação para PME, nos termos do Aviso de Abertura de Candidatura n.º POCI-60-2019-10, Aviso n.º 12/SI/2019 – Sistema de Incentivos Projetos Conjuntos Formação Ação FSE, que apresenta como organismo intermédio a CTP – Confederação do Turismo de Portugal (doravante designada por CTP), e a Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz como entidade promotora (doravante designada por ACIFF).

2. O contrato a celebrar na sequência do presente concurso será um contrato de prestação de serviços, o qual terá como objeto a prestação de serviços de Formação-Ação, melhor definidos infra em “Parte II- Cláusulas Técnicas”.

#### Cláusula 2.ª

##### ENTIDADES CONTRATANTES

O contrato terá como partes a Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz, NIPC 501.083.928, com sede em Largo Professor Vítor Guerra, n.º 3, 3080-072 Figueira da Foz, com telefone 233.401.320, fax 233.420.555, correio eletrónico formacao@aciff.pt, adiante também designada apenas por ACIFF ou entidade adjudicante, e o adjudicatário, adiante também designado por prestador de serviços.

### Cláusula 3.ª

#### SUBCONTRATAÇÃO E CESSÃO DA POSIÇÃO CONTRATUAL

A subcontratação pelo Adjudicatário e a cessão da posição contratual por qualquer das partes depende da prévia comunicação e autorização da outra parte, nos termos do CCP.

### Cláusula 4.ª

#### CONTRATO

1. O contrato é composto pelo respetivo clausulado contratual e seus anexos.
2. O contrato a celebrar integra ainda, nos termos do n.º 2 do art.º 96 do Código dos Contratos Públicos (adiante designado por CCP), os seguintes elementos:
  - a) Os suprimentos dos erros e das omissões do caderno de encargos identificados pelos concorrentes desde que esses erros e omissões tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar;
  - b) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao caderno de encargos;
  - c) O caderno de encargos e seus anexos.
  - d) A proposta adjudicada;
  - e) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada pelo Adjudicatário.
3. Em caso de divergência entre os documentos referidos no n.º anterior, a respetiva prevalência é determinada pela ordem pela qual aí são indicados.
4. Em caso de divergência entre os documentos referidos no n.º 2 e o clausulado do contrato e seus anexos, prevalecem os primeiros, salvo quanto aos ajustamentos propostos de acordo com o disposto no art.º 99º do CCP e aceites pelo Adjudicatário nos termos do disposto no art.º 101.º do mesmo diploma legal.

#### Cláusula 5.ª

##### PRAZO DE EXECUÇÃO

1. O contrato entrará em vigor após a assinatura de ambas as partes, ou na data que nele se indicar.
2. O prazo para a execução da prestação do serviço objeto do presente caderno de encargos será até ao dia 30-09-2021, ou outro no caso de prorrogação expressamente autorizada pelo organismo intermédio acima designado por CTP e sem prejuízo das obrigações acessórias que devam perdurar para além da cessação do contrato.
3. O trabalho final só será considerado como completo, quando forem entregues à ACIFF o relatório final, o qual terá de ser entregue nos 30 (trinta) dias imediatos à conclusão dos trabalhos.
4. A ACIFF, nos 30 dias úteis imediatos à respetiva entrega formal do trabalho final, pronunciar-se-á acerca da aprovação, indeferimento ou correção do mesmo.
5. O adjudicatário manter-se-á vinculado ao contrato até à aprovação de todos os trabalhos objeto do mesmo.
6. Logo que tome conhecimento de situações que afetem ou possam afetar o normal desenvolvimento dos trabalhos contratados, o adjudicatário deverá comunicá-las por escrito à ACIFF, estimando as consequências em termos de prazos e indicando os atrasos daqui resultantes.

#### Cláusula 6.ª

##### OBRIGAÇÕES PRINCIPAIS DO ADJUDICATÁRIO

1. Sem prejuízo de outras obrigações previstas na legislação aplicável, no caderno de encargos ou nas cláusulas contratuais, da celebração do contrato decorrem para o Adjudicatário as seguintes obrigações principais:
  - a. Prestar e garantir o fornecimento dos serviços supra identificados de acordo com as características técnicas e legais assim como requisitos definidos no presente caderno de encargos e documentos contratuais;

b. Executar a prestação de serviços conferindo e garantindo a todo momento a qualidade dos mesmos, de acordo com o previamente contratualizado, prestando informações detalhadas sempre que solicitadas pela ACIFF;

c. Fornecer e entregar mensalmente até final do 6º dia de cada mês, à entidade adjudicante, todos os elementos operacionais, técnicos ou legais que sejam suscetíveis de comprovar a execução dos serviços contratados e realizados no mês anterior, devendo os mesmos estar de acordo com todas as características, especificações, requisitos técnicos e legais definidos pelo Programa Melhor Turismo 2020, proposta adjudicada e em conformidade com o estipulado na Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março;

d. Comunicar à Entidade Adjudicante, com a maior brevidade possível, todos e quaisquer factos que total ou parcialmente impossibilitem e condicionem a prestação dos serviços, ou o cumprimento de qualquer outra das suas obrigações contratuais;

e. Respeitar e manter todas e quaisquer condições da prestação do serviço definidas no presente caderno de encargos e demais elementos contratuais e legais existentes para o efeito;

f. Comunicar todo e qualquer facto ou ocorrência que durante a vigência do contrato o altere, nomeadamente, a sua denominação social, os seus representantes legais com relevância para o fornecimento, a sua situação jurídica e a sua situação comercial;

g. Garantir a confidencialidade assim como manter sigilo quanto a toda a informação e conhecimento disponibilizados;

2. O adjudicatário deverá ainda obrigar-se e garantir todos os meios humanos, materiais e informáticos que sejam necessários e adequados à prestação do serviço, bem como ao estabelecimento do sistema de organização necessário à perfeita e completa execução das tarefas a seu cargo.

## Cláusula 7.ª

### EXECUÇÃO, ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO

1. A ACIFF designará uma equipa técnica para o acompanhamento da execução do contrato.
2. Um dos elementos desta equipa técnica será o Coordenador Pedagógico, podendo estabelecer com o adjudicatário, formal ou informalmente, todos os contactos tidos como necessários, incluindo o acompanhamento ao local de execução dos trabalhos, sempre que necessário.
3. Deverá ser designado, pelo adjudicatário, um técnico responsável pela coordenação geral do trabalho, o qual estabelecerá, formal ou informalmente, as indispensáveis ligações com o representante da ACIFF designado para o efeito.
4. O Adjudicatário fica obrigado a comparecer, sempre que a Entidade Adjudicante o solicite, a reuniões de coordenação e/ou acompanhamento, das quais deve ser lavrada ata a assinar por todos os intervenientes na reunião.
5. As ordens, avisos e notificações que se relacionem com os aspetos técnicos de execução do trabalho poderão ser dirigidos diretamente ao técnico responsável pela coordenação geral do trabalho referido em 3.
6. Os técnicos deslocar-se-ão, sempre que necessário, ao local de execução do trabalho, a expensas das partes que representam.
7. O Adjudicatário fica igualmente obrigado a disponibilizar todos e quaisquer elementos, informações e esclarecimentos solicitados tanto pela entidade adjudicante como pelo Organismo Intermédio (CTP), Autoridade de Gestão do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (POCI) ou quaisquer autoridades legalmente legitimadas para o controlo no âmbito do Sistema de Verificação e Controlo, assim como todos os elementos que se tenham como pertinentes para o acompanhamento e avaliação do Programa.

#### Cláusula 8.ª

##### SIGILO

1. O adjudicatário garantirá o sigilo relativamente a todas as informações de que os seus técnicos, ou terceiros por sua conta, venham a tomar conhecimento, em razão de exercício das suas funções, sob pena de incorrer em responsabilidade civil e penal.

#### Cláusula 9.ª

##### PREÇO BASE

1. O preço base é de 106.647,00€ (cento e seis mil seiscientos e quarenta e sete euros), acrescidos de IVA, se devido, à taxa legal em vigor.
2. A formação do preço base resulta dos limites de elegibilidade de despesas, nos termos da Portaria n.º 60-A/2015, de 2 de março, discriminando:
  - a. Preço por hora ou dia ou mês de trabalho de consultores/ formadores.
  - b. Valor estimado para deslocações de consultores/ formadores e a sua fórmula de cálculo.
  - c. Encargos diretos com a preparação, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.
3. Pela prestação de serviço objeto do contrato, bem como pelo cumprimento das demais obrigações constantes do presente Caderno de Encargos, a Entidade Adjudicante deve pagar ao Adjudicatário o preço constante da proposta adjudicada.

#### Cláusula 10.ª

##### CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

1. A quantia devida pela Entidade Adjudicante, nos termos da cláusula anterior, deve ser paga a trinta dias, após a receção da respetiva fatura pela entidade adjudicante.
2. As faturas deverão ser emitidas mensalmente, de acordo com o número de horas de consultoria e formação realizadas em cada mês, assim como das despesas de deslocação incorridas.
3. Em caso de discordância por parte da Entidade Adjudicante, quanto aos montantes indicados nas faturas, deve esta comunicar ao Adjudicatário, por escrito os respetivos



fundamentos, ficando o Adjudicatário obrigado a prestar os esclarecimentos necessários ou proceder à emissão de nova fatura devidamente corrigida.

4. Desde que devidamente emitidas e observado o disposto no n.º 1 da presente cláusula, as faturas serão pagas por transferência bancária ou através de cheque contra a entrega do respetivo recibo de quitação.

5. O preço será objeto de revisão para valor inferior ao indicado na proposta caso na execução do contrato se verifique que não foi atingido o número máximo de horas de consultoria, de formação e/ ou o número máximo de quilómetros inerente às deslocações indicadas na proposta.

6. A redução de preços será efetuada de acordo com o valor por hora/ dia/ mês de consultoria e formação e com o valor por quilómetro, indicados na proposta.

#### Cláusula 11ª

##### RESOLUÇÃO E EXTINÇÃO CONTRATUAL

1. À resolução e extinção do contrato são aplicáveis as disposições previstas no Código dos Contratos Públicos (CCP).

2. Quando a resolução resulte de incumprimento contratual do adjudicatário, para além das sanções contratuais previstas no CCP, a entidade adjudicante terá direito a ser indemnizada, nos termos gerais, por todos os prejuízos sofridos, aqui se incluindo, para além de outros, os prejuízos decorrentes da adoção de novo procedimento de contrato e da devolução de financiamentos ou apoios concedidos para a execução do Programa Melhor Turismo 2020.

#### Cláusula 12.ª

##### ENCARGOS DO ADJUDICATÁRIO

Serão da responsabilidade do adjudicatário:

1. Todas as despesas com o pessoal e com os materiais necessários à boa execução do trabalho, bem como com os seguros que se venham a tornar necessários;

2. Todas as despesas decorrentes da correção ou repetição dos elementos de suporte à execução dos trabalhos;
3. Os prejuízos causados a terceiros, durante a execução de trabalhos, pelo adjudicatário, e pelo seu pessoal ou por entidades por si contratadas.

#### Cláusula 13.ª

##### DIREITO DE NÃO ADJUDICAÇÃO

A ACIFF reserva-se o direito de não adjudicação, nos termos do art.º 79º do CCP.

#### Cláusula 14.ª

##### CAUÇÃO

Não é exigida ao adjudicatário a prestação de caução, nos termos do n.º 2, do artigo 88.º do CCP.

#### Cláusula 15.ª

##### FORO COMPETENTE

Para a resolução de todos os litígios emergentes do contrato que vier a ser celebrado é competente o foro da Comarca de Coimbra, com a renúncia expressa a qualquer outro.

#### Cláusula 16.ª

##### LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

Em tudo omissos no presente Caderno de Encargos, aplicar-se-á o disposto no Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo D.L. n.º 18/2008, de 29 de Janeiro e suas sucessivas alterações, bem como pelas disposições legislativas e regulamentares aplicáveis, de acordo com a natureza do serviço a contratar, vigentes na legislação portuguesa.

Em tudo o que não se encontrar expressamente descrito no presente caderno de encargos, aplica-se o disposto no Aviso n.º 12/SI/2019 – Sistema de Incentivos Projetos Conjuntos Formação Ação FSE e no Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização, designado por RECI, publicado através da Portaria nº 57-A/2015, de

27 de fevereiro, e alterado pelas Portarias nº 181-B/2015, de 19 de junho, nº 328-A/2015, de 2 de outubro, da Declaração de retificação nº 30-B/2015, de 26 de junho, Portarias n.º 211 -A/2016, de 2 de agosto, n.º 142/2017, de 20 de abril, n.º 360 -A/2017, de 23 de novembro, 217/2018, de 19 de julho e n.º 316/2018 de 10 de Dezembro bem como nas demais regras nacionais e comunitárias aplicáveis à presente tipologia de intervenção e aos financiamentos do FSE (Fundo Social Europeu).

## PARTE II – CLÁUSULAS TÉCNICAS

### Cláusula 1.ª

#### OBJETIVO E ÂMBITO DOS TRABALHOS

1. O Melhor Turismo 2020 dirige-se para os objetivos do Regulamento Específico no Domínio da Competitividade e Internacionalização, Prioridade de Investimento (PI) 8.5 do Eixo III, nomeadamente, intensificar a formação dos empresários e gestores para a reorganização e melhoria das capacidades de gestão, assim como dos trabalhadores das empresas, apoiada em temáticas associadas à inovação e mudança, através de:

- aumento da qualificação específica dos trabalhadores em domínios relevantes para a estratégia de inovação, internacionalização e modernização das empresas,
- aumento das capacidades de gestão das empresas para encetar processos de mudança e inovação,
- promoção de ações de dinamização e sensibilização para a mudança e intercâmbio de boas práticas.

2. O Programa tem como beneficiárias as PME na aceção da Recomendação n.º 2003/ 361/ CE, da Comissão Europeia, de 6 de maio com as seguintes atividades económicas:

- Da divisão 49 Transportes terrestres e transportes por oleodutos ou gasodutos, as classes:
  - 4932 Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros
  - 4939 Outros transportes terrestres de passageiros, n.e.

- Da divisão 50 Transporte por água, as subclasses:  
50101 Transportes marítimos não costeiros de passageiros  
50102 Transportes costeiros e locais de passageiros  
50300 Transportes de passageiros por vias navegáveis interiores.
- Da divisão 51 Transportes aéreos, a subclasse:  
51100 Transportes aéreos de passageiros
- Da divisão 52 Armazenagem e atividades auxiliares dos transportes (inclui manuseamento), as subclasses:  
52220 Atividades auxiliares de transportes por água  
52230 Atividades Auxiliares de Transportes Aéreos
- Da divisão 55 Alojamento, as classes:  
551 Estabelecimentos hoteleiros  
552 Residências para férias e outros alojamentos de curta duração  
553 Parques de campismo e de caravanismo  
559 Outros locais de alojamento
- Da divisão 56 Restauração e similares, as classes:  
561 Restaurantes (inclui atividades de restauração em meios móveis)  
562 Fornecimento de refeições para eventos e outras atividades de serviços de refeições  
563 Estabelecimentos de bebidas
- Da divisão 77 Atividades de aluguer, as subclasses:  
77110 Aluguer de veículos automóveis ligeiros  
77340 Aluguer de meios de transporte marítimo e fluvial  
77350 Aluguer de meios de transporte aéreo
- Da divisão 79 Agências de viagem, operadores turísticos, outros serviços de reservas e atividades relacionadas, as subclasses:  
79110 Atividades das agências de viagem  
79120 Atividades dos operadores turísticos  
79900 Outros serviços de reservas e atividades relacionadas
- Da divisão 82 Atividades de serviços administrativos e de apoio prestados às empresas, a subclasse:  
82300 Organização de feiras, congressos e outros eventos similares
- Da divisão 86 Atividades de saúde humana, a subclasse:  
86905 Atividades termiais
- Da divisão 90 Atividades de teatro, de música, de dança e outras atividades artísticas e literárias, as subclasses:  
90010 Atividades das artes do espetáculo  
90020 Atividades de apoio às artes do espetáculo  
90040 Exploração de salas de espetáculos e atividades conexas
- Da divisão 91 Atividades das bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais, as subclasses:  
91020 Atividades dos museus

91030 Atividades dos sítios e monumentos históricos

91041 Atividades dos jardins zoológicos, botânicos e aquários

91042 Atividade dos parques e reservas naturais

- Da divisão 93 Atividades desportivas, de diversão e recreativas, as subclasses:

93210 Atividades dos parques de diversão e temáticos

93292 Atividades dos portos de recreio (marinas)

93293 Organização de atividades de animação turística

93294 Outras atividades de diversão e recreativas, n.e.

- Da divisão 96 Outras Atividades dos Serviços Pessoais, a subclasse:

96040 Atividades de Bem-Estar Físico

3. A intervenção assentará em medidas protagonizadas por um conjunto de técnicos que, com adequada qualificação nas ações previstas, desenvolverão o seu trabalho através de um contacto e de uma permanência direta com cada uma das empresas/ empresários participantes.

4. A entidade adjudicante reserva-se o direito de acompanhar, direta ou indiretamente, através de outra entidade indicada para o efeito, todos os trabalhos de campo e de gabinete, podendo introduzir nos trabalhos, mediante pedido escrito, as alterações que venham a ser julgadas necessárias.

## Cláusula 2.ª

### ESPECIFICAÇÃO DOS TRABALHOS

1. A concretização dos objetivos da tipologia de intervenção formação-ação para PME consubstancia-se em projetos organizados de formação-ação, segundo as metodologias e regras especificadas no Aviso n.º 12/SI/2019 – Sistema de Incentivos Projetos Conjuntos Formação Ação FSE e no Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização, designado por RECI, publicado através da Portaria nº 57-A/2015, de 27 de fevereiro, e alterado pelas Portarias nº 181-B/2015, de 19 de junho, nº 328-A/2015, de 2 de outubro, da Declaração de retificação nº 30-B/2015, de 26 de junho, Portarias n.º 211 -A/2016, de 2 de agosto, n.º 142/2017, de 20 de abril, n.º 360 -A/2017, de 23 de novembro, 217/2018, de 19 de julho e n.º 316/2018 de 10 de Dezembro.

2. A formação-ação é uma intervenção com aprendizagem em contexto organizacional e que mobiliza e internaliza competências com vista à persecução de resultados suportados

por uma determinada estratégia de mudança empresarial. Os tempos de formação e de ação surgem sobrepostos e a aprendizagem vai sendo construída através do desenvolvimento das interações orientadas para os saberes fazer técnicos e relacionais. Trata-se de uma metodologia que implica a mobilização em alternância das vertentes de formação (em sala) e de consultoria (*on the job*) e, como tal, permite atuar a dois níveis:

- Ao nível dos formandos: procura desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão, dando resposta às necessidades de formação existentes;
- Ao nível da empresa: procura aumentar a produtividade, a capacidade competitiva e a introdução de processos de mudança/ inovação nas empresas.

3. Independentemente do esquema organizacional da formação-ação adotado para dar resposta aos objetivos definidos, para cada PME a intervencionar, garantir-se-á a concretização de um diagnóstico que sustente a formulação do plano de ação e um relatório que evidencie a avaliação de todo o processo formativo.

O objetivo específico deste Projeto consiste exclusivamente em formação realizada com recurso à metodologia de formação-ação, visando a melhoria das PME em 3 áreas temáticas:

- Capitalizar: optimização de recursos financeiros;
- Economia digital;
- Gestão de empresas turísticas.

### Cláusula 3.ª

#### ESTRUTURA DA INTERVENÇÃO

O modelo organizativo deste projeto no âmbito do “Melhor Turismo 2020” prevê a implementação de dois ciclos metodológicos, cada um deles com propriedades organizativas e temáticas diferenciadas: ciclo de gestão de microempresas, ciclo de planeamento.

As ações de formação-ação têm, obrigatoriamente, de ser desenvolvidas com a estrutura a seguir indicada.

### **1. Plano de ação**

O objetivo do “Melhor Turismo 2020” é o reforço da capacidade competitiva das empresas e a promoção do emprego no setor do Turismo, concentrando a sua ação no apoio à consolidação e qualificação do tecido empresarial do setor.

### **2. Ciclos Metodológicos**

#### **I. Ciclo de Gestão de Microempresas**

Abordagem no desenvolvimento e reforço das capacidades de gestão, nas PME que devido à sua dimensão e organização precisam de um modelo de intervenção que vá de encontro às suas necessidades, disponibilidade e motivação. Abordagem mais focada na formação *on the job*, mais prática e menos teórica em domínios de competências base de gestão, e que privilegia a identificação de temas críticos para o desenvolvimento e modernização do setor.

#### **Objetivo geral:**

Responder às necessidades, principalmente, das PME até 5 trabalhadores com défices de conhecimento em matérias de base.

#### **Linhas orientadoras:**

A intervenção contempla o desenvolvimento das competências dos trabalhadores das PME do setor através da realização de formação que permite reforçar a sua capacidade de resposta em domínios de qualificação considerados críticos para o setor. Esta intervenção apoia-se nos exercícios de diagnóstico de âmbito setorial previamente realizados, articulando-os com as necessidades explicitadas pelas empresas.

A abordagem a efetuar deve ser adequada à dimensão e necessidades das PME alvo, nunca tão aprofundada como nas temáticas do Ciclo de Planeamento. Pretende-se que este ciclo seja uma primeira alavancagem para a motivação e preparação das PME com o intuito de

adquirirem conhecimentos que, posteriormente, permitirão intervenções mais aprofundadas.

As PME têm, obrigatoriamente, de ser objeto de intervenção nas duas temáticas indicadas no quadro 1 (página 24).

**Público-alvo:**

PME, preferencialmente até 5 trabalhadores, ou com mais de 5 trabalhadores desde que o pré-diagnóstico efetuado recomende esta intervenção.

**II. Ciclo de Planeamento:**

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

**Objetivo geral:**

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

**Linhas orientadoras:**

Intervenção dirigida a PME que pretendem resolver problemas de gestão, organização e funcionamento, previamente identificados e caracterizados. A abordagem proposta centra-se na promoção da eficiência organizativa global, através do reforço das qualificações dos trabalhadores da PME.

Constituem áreas temáticas a intervencionar as que constam no quadro 1 infra.

**Público-alvo:**

PME, preferencialmente com mais de 5 trabalhadores, ou com um menor número de trabalhadores que já tenham efetuado o Ciclo de Gestão de Microempresas ou que o pré-diagnóstico efetuado dispense essa intervenção.



### Operacionalização dos Ciclos

- Serão abordados os ciclos: gestão de microempresas e planeamento;
- Cada PME, intervencionada no Ciclo de Gestão de Microempresas, terá obrigatoriamente de integrar as duas temáticas, apresentadas no quadro 1;
- Cada PME não pode participar em mais de 2 ciclos e no máximo em 2 temáticas por ciclo;
- Os ciclos não podem ocorrer em simultâneo na mesma PME;
- As PME que concorram a dois ciclos terão que cumprir a sequência: Ciclo de Gestão de Microempresas e Ciclo de Planeamento.

### 3. Áreas Temáticas a abranger

As áreas temáticas que estruturam o programa de formação-ação para o setor do turismo diferenciam-se não só ao nível do foco estratégico que propõem, mas também ao nível das soluções metodológicas que convocam. As áreas temáticas a contemplar neste projeto são as seguintes em cada ciclo:

Quadro 1 - Áreas temáticas

Temáticas	Ciclo Gestão de Microempresas	Ciclo Planeamento
Capitalizar: otimização de recursos financeiros	X (obrigatória)	X
Economia digital	X (obrigatória)	X
Gestão de empresas turísticas		X

#### A - Capitalizar: otimização de recursos financeiros

Com esta temática pretende-se dotar as PME do Turismo, em função dos resultados do diagnóstico, de capacidades técnicas e fomentar a mudança de atitudes que contribuam para uma atuação mais esclarecida, acautelando problemas de natureza financeira, aumentando a resiliência e o crescimento dos negócios e que para isso desenvolvam processos de gestão mais ajustados; apostem no desempenho individual dos recursos humanos, nos aspetos organizacionais e de eficiência coletiva; adotem um posicionamento mais competitivo; elaborem uma estratégia e modelo de negócio mais eficazes; otimizem o planeamento, organização e gestão das várias áreas funcionais.

## **B - Economia digital**

Esta temática visa a aquisição de competências básicas digitais nomeadamente uma estratégia de marketing digital em especial nas vertentes da comunicação e comercialização em ambiente digital;

Entre outras soluções é marcante a crescente relevância dos recursos de base tecnológica, nomeadamente, a Internet como canal de comunicação, informação e comercialização, assim como as redes sociais.

## **G - Gestão de empresas turísticas**

Esta temática tem como objetivo a aplicação dos conhecimentos no âmbito do turismo às PME do setor, bem como a aquisição de conhecimentos para a resolução de problemas práticos com base nos conceitos e práticas correspondentes ao que atualmente se considera a gestão moderna e a sua aplicabilidade prática à atividade turística.

Em termos gerais no fim desta temática pretende-se que as PME saibam utilizar as principais ferramentas de gestão tendo em conta as especificidades da atividade turística e a complexidade das suas empresas no âmbito da: adaptação ao novo contexto empresarial; aplicação do conceito valor-cliente ao seu negócio; marketing e gestão da qualidade: na orientação para o cliente/turista; fidelização, criação e gestão de clube de clientes; gestão das marcas e do posicionamento de mercado; importância do yield management na gestão; Evolução do marketing eletrónico e dos desafios futuros; negócio eletrónico e dos seus modelos; execução de práticas de gestão nomeadamente na preparação e elaboração de planos de atividades.

## **4. Duração da Intervenção**

### **A - Ciclo de Gestão de Microempresas: máximo 12 meses**

- Duração total: 60 horas por temática

- i. Duração para a componente de consultoria: 36 horas;
- ii. Duração para a componente de formação: 24 horas na modalidade de workshops.

**B - Ciclo de Planeamento: máximo 24 meses**

- Duração total: 100 horas por temática
- i. Duração para a componente de consultoria: 60 horas;
- ii. Duração para a componente de formação: 40 horas, das quais 5 horas são na modalidade de workshop com a totalidade dos formandos de cada temática – ambiente interempresa.

Componente formação teórica:

Componente de formação de cariz teórico, em sala ou na modalidade de workshop, em cada ciclo dentro de cada temática:

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

Componente consultoria (formação de cariz prático, on the job)

A componente de consultoria relativa à formação de cariz prático, exercida em posto de trabalho, é realizada em ambiente intraempresa, sendo admissível a participação de uma média de até 3 colaboradores por PME.

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

#### **4. Modelo de Intervenção**

O modelo de intervenção privilegia a inovação face aos modelos tradicionais de formação, onde pontifica a formação em grupo, em sala ou na modalidade de workshop no ciclo de gestão de microempresas, sendo orientado para resolução de problemas concretos das empresas.

No processo formativo os workshops devem conter questões que preocupam as diferentes PME beneficiárias que serão complementados pela consultoria na fase de implementação.

Baseados nestes princípios os workshops devem contemplar as seguintes orientações:

- Terem uma sequência lógica, complementares entre si, e coerente com os objetivos definidos para a formação;
- Recorrerem a ferramentas, métodos e técnicas de gestão para PME;
- Apesar da existência de um plano de sessão este deve ser suficientemente flexível de modo a permitir responder a problemas concretos colocados pelos formandos;
- Devem ser dinâmicos, baseados em estudo de casos adequados aos problemas das PME presentes e, nas sessões, devem ser executados trabalhos de grupo colaborativos que serão posteriormente ajustados a cada PME na consultoria a realizar;
- A documentação entregue ou enviada aos formandos, referente a cada sessão, deve dar resposta às questões específicas colocadas pelas PME;
- O grupo de formandos constituídos para os workshops deve ter em conta não só a atividade das PME que deve ser semelhante ou complementar, mas também a experiência dos formandos;
- Entre cada workshop todas as PME participantes devem ser objeto de consultoria de aplicação das metodologias e das ferramentas propostas nos workshops;

Privilegia-se a atuação em contexto de trabalho, com total centralidade na vertente de desenvolvimento de competências e valorizando a sua contextualização no ambiente de trabalho e na resposta aos problemas identificados.

Baseados nesta orientação, a consultoria realizada nas PME, tendo em consideração o diagnóstico e o plano de ação definidos, deve atuar em conjunto com o(s) formando(s) das PME na definição de metodologias, aconselhamento e orientação nas tarefas de gestão das PME. Nestes termos, está vedado ao consultor a execução ou realização das tarefas ou atribuições da competência exclusiva do(s) formando(s).

A metodologia do modelo de intervenção da CTP compreende o ciclo completo do processo formativo, e estrutura-se em 4 etapas, assumindo diferenças no modo de desenvolvimento:

### **I. Diagnóstico**

Situa os problemas que se colocam à estratégia de desenvolvimento da PME consoante os seus objetivos estratégicos. Constitui a base orientadora do plano de ação, da formação e também da avaliação. É nesta fase que são definidos os domínios de intervenção, a abordar em cada PME.

Nesta fase onde são diagnosticadas e elencadas as necessidades, a CTP requer os seguintes outputs: Ficha de registo da atividade de consultor e diagnóstico estratégico.

### **II. Planeamento**

Estabelece o referencial estratégico do projeto formativo definindo os problemas a resolver e os objetivos a atingir em termos de desenvolvimento de competências, de evolução organizativa e de performance da empresa.

Nesta fase onde será elaborado um plano de ação que explicita objetivos claros do ponto de vista da intervenção a prosseguir e as competências a desenvolver para a realização de cada um desses objetivos. Deste referencial devem sair os indicadores de avaliação do projeto tais como, novas competências a adquirir, novos serviços a desenvolver, novos mercados a abranger, entre outros, que deverão ser evidenciados no seguinte output: plano de ação.

### III. Implementação

Constitui o passo central do processo e articula-se a formação em contexto de trabalho (componente de consultoria) com a formação em sala e outras formas alternativas de desenvolvimento de competências, como por exemplo workshops e seminários.

Esta fase que compreende o ciclo completo do processo formativo, tendo por base o momento de diagnóstico realizado para cada PME abrangida. Nesta, a formação pode ser organizada tendo por base referenciais de competência pré-existentes que respondam às necessidades, requerendo a CTP os seguintes outputs: sumários, listas de presenças e documentos de suporte à formação.

### IV. Avaliação

Transversal a todo o programa, dá resposta à necessidade de aferir o grau de realização dos projetos e o nível de resultados alcançados. A avaliação foca-se na verificação do grau de cumprimento do plano de ação, nomeadamente no que se refere à realização das atividades previstas e ao desenvolvimento das competências identificadas.

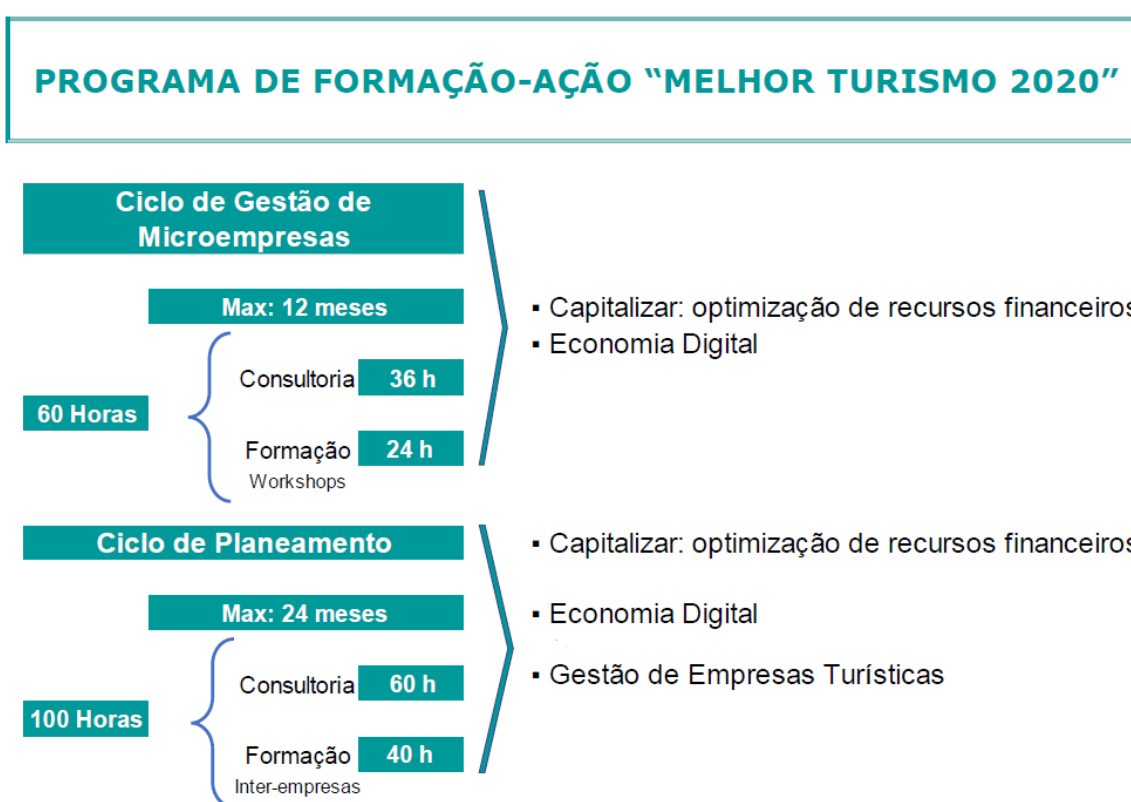
Esta fase tem por base o referencial de intervenção assumido no plano de ação e é desenvolvida numa perspetiva de autoavaliação formativa.

A CTP estabelece como tempos de intervenção para cada uma das fases os que constam no quadro seguinte, e será no final de cada uma das fases que devem ser entregues os outputs correspondentes a cada uma delas.

Etapas	Gestão de Microempresas a)		Planeamento	
	nº Horas	%	nº Horas	%
Diagnóstico	6	10%	10	10%
Planeamento	3	5%	10	10%
Implementação	Consultoria	24	35	35%
	Formação			
	Workshops	24		
	Formação em sala		35	35%
	Workshop inter-empresas		5	5%
Avaliação	3	5%	5	5,0%
<b>Total:</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

a) De acordo com o expectável, desde que cada ciclo não exceda os 6 meses

Paralelamente deverão ser elaborados e apresentadas à CTP fichas de reporte trimestral, e anual, bem como uma ficha de reporte para os mesmos efeitos no final de cada ciclo, nos casos dos ciclos de planeamento e temático, mas para o ciclo de gestão para microempresas, não será exigível a ficha de reporte anual porque, pese embora o facto do ciclo possuir uma duração máxima de 12 meses recomenda-se que o mesmo não exceda os 6 meses.



Aplicar-se-á ainda, nas matérias não previstas no caderno de encargos, as disposições nacionais e/ou comunitárias de enquadramento aos apoios a conceder no âmbito da presente tipologia de intervenção.

## ANEXOS

Anexo I – Declaração nos termos da alínea a), do n.º 1, do artigo 81.º, do CCP