

## Anexo A

### - Estrutura de intervenção -

As ações de formação-ação no âmbito do presente Aviso têm, obrigatoriamente, de ser desenvolvidas com a estrutura a seguir indicada.

#### 1. Plano de ação para o período 2016-2017

A estrutura de intervenção subjacente ao presente Aviso, e denominada por «Dinamizar», incide sobre os fatores imateriais de competitividade das empresas e tem como ponto de partida o reconhecimento de que as principais debilidades de que enferma o tecido das micro e pequenas empresas do comércio e dos serviços estão relacionadas com a qualificação dos seus ativos e com aspetos organizacionais das mesmas.

A experiência de anteriores intervenções conclui que a maioria das empresas não identifica estes problemas como nucleares e, por isso, esta intervenção pretende atuar em dois planos distintos mas complementares:

- O da sensibilização e mobilização, visando o reconhecimento da relevância competitiva destes fatores imateriais e que são o objeto do próprio “Dinamizar”;
- O da operacionalidade das ações necessárias para mudar comportamentos, atitudes e forma e métodos de gestão e de organização nas empresas.

#### 2. Áreas Temáticas a abranger no âmbito do Aviso

##### A – Desempenho Organizacional e Recursos Humanos

###### Objetivo geral:

Melhorar os níveis de qualificação e de desempenho organizacional das PME do comércio e dos serviços.

###### Linhas orientadoras:

Esta intervenção está focalizada nas necessidades globais de ordem estrutural por parte das empresas, nomeadamente, ao nível do seu funcionamento, gestão, comunicação e marketing, incidindo sobre o desempenho individual dos recursos humanos e sobre os aspetos organizacionais e de eficiência coletiva. Pretende-se um impacto em três domínios:

- Competências dos ativos, com efeitos a nível individual;
- Modelo organizacional, com efeitos em toda a empresa;
- Reposicionamento da empresa face ao mercado em que atua, com efeitos em toda a empresa e nas suas relações com o exterior.



**Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, com atividade nos setores do comércio e serviços.

**B – Qualidade**

**Objetivo geral:**

Preparação das PME do comércio e dos serviços para obtenção de um sistema de reconhecimento de qualidade, de acordo com especificação técnica do IPQ a criar no âmbito do subsistema português da qualidade e ajustado às especificidades deste segmento de empresas.

**Linhas orientadoras:**

Destina-se a empresas que se proponham obter o reconhecimento de qualidade e que serão objeto de intervenção por auditores certificados (quando concluídas as fases de formação e consultoria do processo formativo), visando obter a respetiva certificação, nos termos previstos na especificação técnica referenciada.

Durante a vigência do processo formativo, as empresas ajustarão os seus procedimentos e modo de atuar para se prepararem adequadamente para o sistema de reconhecimento subsequente.

**Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, com atividade nos setores do comércio e serviços.

**C - Internacionalização**

**Objetivo geral:**

Preparação de PME do comércio e dos serviços para o desenvolvimento do processo de internacionalização.

**Linhas orientadoras:**

Pretende-se reforçar a capacitação empresarial das PME através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização, valorizando o investimento em fatores imateriais da competitividade, não só através de ações de promoção e marketing internacional, mas também de ações que visem o acesso a novos mercados, ou seja, que visem o conhecimento e a prospeção dos mercados.

As entidades destinatárias a abranger deverão ser enquadradas em dois grupos alvo:

- Empresas que ainda não se internacionalizaram,
- Empresas que exportam, mas que pretendem melhorar o seu desempenho.

A entrada noutros mercados exige conhecimentos com alguma especialização, principalmente nas áreas relacionadas com mercados financeiros, legislação económica dos países e controlo de gestão, a serem desenvolvidas nesta tipologia, com a convicção de que, muitas vezes, bens e serviços de elevada qualidade e capacidade competitiva são comprometidos por uma má abordagem aos mercados a que se destinam.

Os Módulos de formação têm por objetivo dar a conhecer alguns instrumentos de gestão, especialmente orientados para a internacionalização, e que terão a particularidade de mostrar como deve a empresa agir, desde o processo de seleção do país/região, às condições de entrada, à escolha dos parceiros, aos aspetos legais, culturais e económicos, à seleção dos mercados/posicionamento dos produtos/serviços e os aspetos financeiros relacionados, principalmente, com empresas fora da Europa. As condições necessárias para um bom desempenho dependem, entre outros fatores, de uma formação consistente nas áreas de gestão e da internacionalização, particularmente, no próprio processo de gestão.

Esta tipologia deverá proporcionar aos empresários um conhecimento do processo de gestão e das suas componentes, bem como fornecer os instrumentos necessários para que o empresário escolha o(s) país(es)/mercado(s) com maiores potencialidades de entrada e crescimento, preparando-o para as contingências da internacionalização.

**Público-alvo:**

Micro, pequenas e médias empresas até 100 trabalhadores, com atividade nos setores do comércio e serviços.

**3. Duração da Intervenção e Formandos**

Os projetos poderão ser desenvolvidos entre 2016 e 2017, com uma duração máxima de 24 meses, e de acordo com o seguinte padrão:

	Micro Empresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
<b>Horas de Formação</b>	66		80		90	
<b>Horas de Consultoria</b>	100		120		135	
	Formação	Consultoria	Formação	Consultoria	Formação	Consultoria
<b>Distribuição do número de participantes por dimensão da empresa</b>	3	2	6	3	8	3

**4. Componentes de Formação-Ação**

Após a seleção, por parte de cada entidade promotora, de um grupo de empresas a intervir, com um número mínimo de 25, proceder-se-á, no início do projeto, e atendendo às qualificações e à forma de organização das empresas, a um diagnóstico que permita proceder à distribuição dessas mesmas empresas pelas três temáticas prioritárias e identificadas no ponto 2. Cada temática tem de envolver um mínimo de 10 empresas.

Atendendo aos percursos formativos (horas) diferenciados por dimensão de empresa, as entidades beneficiárias deverão, para cada temática, estimar um número médio de horas em função do peso dos seus intervenientes.



O modelo de intervenção está dividido em três fases distintas:

• **1ª Fase: Elaboração do diagnóstico e plano de ação:**

Esta primeira fase contará com a intervenção do consultor responsável pela empresa que, em permanente diálogo com os dirigentes e restantes colaboradores, elaborará um diagnóstico, de acordo com a metodologia pré-definida a nível do projeto, e do seu enquadramento numa das três temáticas, tendo em consideração os resultados pretendidos. Segue-se a preparação de um plano de ação, envolvendo quer aspetos estruturantes e organizacionais da empresa, quer necessidades em termos de recursos humanos.

• **2ª Fase: Execução do plano de ação:**

Nesta segunda fase ocorrerão dois momentos de intervenção em simultâneo:

- Ações de **consultoria formativa** correspondente a ações individualizadas com especial envolvimento do empresário ou de um representante máximo empresa com capacidade de incorporar e/ou inserir mudanças na empresa, que inclui toda a coordenação e acompanhamento da execução do plano de ação;
- Ações de **formação teórica em sala** prevista no plano de ação, resultante das necessidades detetadas no diagnóstico, podendo ser dirigida, quer aos empresários (com uma frequência mínima obrigatória), quer aos trabalhadores e colaboradores das entidades destinatárias.

A formação poderá ser desenvolvida em ambiente intraempresa, sempre que as especificidades da empresa assim o recomendem e onde a formação à medida assumirá o seu verdadeiro papel.

Poderá existir igualmente formação interempresa, sempre que as necessidades identificadas o justifiquem, sejam comuns a um conjunto de empresas e os sectores de atividade das empresas sejam suficientemente similares para que a formação possa ter uma aplicabilidade generalizada.

A escolha entre a formação interempresa e intraempresa caberá às entidades beneficiárias, no seguimento dos diagnósticos efetuados e numa lógica da melhor relação custo-benefício e no respeito pelas limitações previstas na Orientação Técnica da Formação-Ação.

Apesar de, no seu todo, o plano de formação individual ser diferente para cada uma das empresas envolvidas numa determinada temática, empresas de dimensão diferenciada poderão participar no mesmo percurso formativo, composto por vários cursos de formação, desde que tenham sido detetadas necessidades de formação semelhantes. A formação terá, assim duas vertentes, uma resultante do plano individual de cada empresa, fruto do diagnóstico de necessidades efetuado e outra resultante da ação, em que poderão participar uma ou mais empresas, independentemente do plano individual de cada uma.

• **3ª Fase: Avaliação de desempenho:**

No final de cada intervenção, caberá ao consultor, com a colaboração dos formadores envolvidos, produzir um relatório final de avaliação de desempenho por cada empresa e formular uma proposta, tendo em consideração as eventuais necessidades a colmatar, objetivando a criação de instrumentos que incentivem e promovam a sua efetiva concretização.

A avaliação deve incidir sobre dois tipos de indicadores:

- **Indicadores de execução** - permitem verificar se o conjunto das ações previstas foi realizado (esta avaliação deve ter uma métrica quantitativa);

- **Indicadores de resultados** - de âmbito qualitativo que deverão incidir sobre:

- Grau de participação, de envolvimento e de motivação dos recursos humanos da empresa e, em especial, dos seus responsáveis máximos (empresários/gestores) na elaboração do diagnóstico e na definição do Plano de Ação;
- Perceção das mudanças comportamentais dos empresários e colaboradores das empresas.

Em resumo:

