



Transição Digital para um Agroturismo Acessível

Ação 101167990

Orientações e Estratégia de Avaliação para
Apoiar PME's da Economia Social na Conceção e
Implementação de Planos Individuais de
Desenvolvimento Digital

Declaração de Responsabilidade

Financiado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são exclusivamente dos autores e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução do Conselho Europeu da Inovação e das PME (EISMEA). Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas pelos mesmos.

ÍNDICE

1. Glossário.....	4
2. Introdução.....	7
3. Quadro Operacional.....	9
4. Papéis, competências e responsabilidades.....	10
4.1 Principais papéis e competências	11
4.2 Responsabilidades dos mentores e experts.....	13
4.3 Responsabilidades das PME da Economia Social	Erro! Marcador não definido.
5. Mentoria e sessões com experts.....	20
5.1 Visão geral das fases.....	Erro! Marcador não definido.
5.2 Fase 1 – Inauguração.....	23
5.3 Fase 2 – Construção do PIDD.....	24
5.4 Phase 3 – Implementação do PIDD.....	29
5.5 Phase 4 – Avaliação e encerramento do processo de mentoria.....	32
6. Conclusão	35
7. Anexos.....	36
7.1 Kit de ferramentas para mentores (principal conjunto operacional) ..	36
7.2 Kit de ferramentas para monitorização e implementação.....	36
7.3 Modelos para encerramento do processo de mentoria.....	36

1. Glossário

Empresas de Agroturismo e Turismo Rural

Empresas que oferecem serviços de alojamento, restauração e atividades ao ar livre em zonas rurais. Como, em alguns países, o agroturismo está legalmente associado à atividade agrícola, restringindo o potencial grupo-alvo, no projeto DigAccess, os termos **agroturismo** e **turismo rural** devem ser considerados sinónimos.

SEs: empresas da economia social (SEs) conforme definidas pela Comissão Europeia¹.

Organizações Facilitadoras (Enabling Organisations – EO): Uma Organização Facilitadora (EO) no setor do turismo em áreas rurais é, entre outras possibilidades, um grupo ou entidade que apoia o desenvolvimento das PME relevantes através da disponibilização de recursos, formação, representação institucional (*advocacy*) e criação de redes de colaboração.

Estas organizações podem ser governamentais ou não governamentais e trabalham para promover um ecossistema favorável ao desenvolvimento sustentável e socialmente responsável do agroturismo e, de forma mais abrangente, do turismo em áreas rurais, frequentemente a nível local, regional e nacional.

PME da Economia Social (soSMEs):

A economia social no setor do turismo em áreas rurais refere-se a pequenas e médias empresas (PME) que operam no âmbito da economia social, bem como, a cooperativas que combinam práticas agrícolas e outras atividades relevantes com o turismo, dando prioridade a objetivos sociais como a sustentabilidade, o desenvolvimento comunitário e a inclusão.

Estas PME operam frequentemente sob a forma de cooperativas sem fins lucrativos, empresas sociais ou agrupamentos (*clusters*), reinvestindo os seus lucros para apoiar o emprego local, preservar o património cultural e promover práticas sustentáveis.

¹https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en

As entidades da economia social no setor do turismo rural servem as economias locais, capacitam pequenos produtores e proporcionam aos turistas experiências autênticas ligadas à cultura local e à agricultura.¹

Uma microempresa, pequena empresa ou média empresa é considerada como tal se estiver em conformidade com a Recomendação da Comissão 2003/361/CE e com o Guia do Utilizador das PME.

Uma empresa da economia social é um operador da economia social cujo principal objetivo é gerar impacto social em vez de lucro para proprietários ou acionistas. Atua através da oferta de bens e serviços ao mercado de forma empreendedora e inovadora, utilizando os seus lucros principalmente para atingir objetivos sociais. É gerida de forma aberta e responsável, envolvendo, em particular, trabalhadores, consumidores e outras partes interessadas afetadas pelas suas atividades comerciais.

Acessibilidade Digital: A acessibilidade digital refere-se à conceção e disponibilização de conteúdos, ferramentas e serviços digitais de forma a garantir que possam ser acedidos e utilizados por todas as pessoas, incluindo pessoas com deficiência. Isto pode incluir, por exemplo:

- Websites acessíveis;
- Sistemas de reserva acessíveis;
- Comunicação digital acessível;
- Conteúdos digitais adaptados a tecnologias de apoio;
- Interfaces digitais intuitivas e acessíveis.

Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDD):

Plano de ação personalizado desenvolvido conjuntamente pela soSME participante e pelo Mentor de Inovação Digital designado para o efeito.

O plano identifica os principais desafios digitais da organização, com especial enfoque na acessibilidade para pessoas com deficiência, e define medidas práticas, ferramentas e soluções para melhorar:

- O desempenho digital;
- A visibilidade da organização;

- A prestação de serviços;
- A inclusão.

O plano funciona como roteiro para todo o processo de mentoria com duração estabelecida de quatro meses.

Mentor de Inovação Digital / Negócio:

Especialista atribuído a cada soSME participante durante toda a duração do programa. O mentor:

- Fornece orientação individual;
- Apoia a identificação e aperfeiçoamento dos desafios digitais;
- Ajuda na seleção de ferramentas e soluções digitais adequadas;
- Monitoriza o progresso ao longo da implementação do Plano Individual de Desenvolvimento Digital.

2. Introdução

O presente documento fornece orientações operacionais destinadas às Organizações Facilitadoras (EOs) que apoiam as PME da economia social (soSMEs) do setor do agroturismo e turismo rural no seu percurso de transformação digital, com especial enfoque, na acessibilidade a pessoas com deficiência.

Foi desenvolvido no âmbito do projeto **DigAccessAgrotourism (COSME-SEED, Ação 101167990)** e foi concebido como uma metodologia prática e reutilizável que as Organizações Facilitadoras poderão aplicar tanto durante, como após o período de implementação do projeto.

O **objetivo destas orientações** é dotar as EOs de uma abordagem estruturada para apoiar as soSMEs na conceção e implementação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital (PIDD) no âmbito do Programa de Desenvolvimento Digital.

O documento traduz a abordagem de mentoria e apoio especializado num quadro operacional que inclui:

- Fases sequenciais de implementação;
- Ferramentas;
- Modelos;
- Instrumentos de avaliação.

Estas orientações apoiam as EOs no seu papel de facilitadoras da transformação digital, permitindo-lhes:

- Aplicar uma metodologia consistente para diagnosticar a maturidade digital e identificar lacunas de acessibilidade;
- Apoiar as soSMEs na conceção de planos de desenvolvimento digital realistas e exequíveis;
- Estruturar e gerir todo o processo de mentoria e apoio especializado;
- Monitorizar o progresso e recolher feedback de forma normalizada;
- Garantir a comparabilidade dos resultados entre diferentes soSMEs e contextos nacionais.

O quadro foi concebido para ser flexível e adaptável a diferentes contextos organizacionais, mantendo simultaneamente uma estrutura comum que assegura qualidade e coerência.

Importa salientar que esta metodologia constitui um modelo transferível que pode ser utilizado por EOs em diferentes iniciativas de apoio à transformação digital, à melhoria da acessibilidade e à inovação em PME rurais e da economia social.

Ao aplicar este quadro metodológico, as Organizações Facilitadoras poderão apoiar sistematicamente as soSMEs na:

- Avaliação da sua maturidade digital;
- Identificação e priorização de necessidades digitais relacionadas com a acessibilidade;
- Desenvolvimento de Planos Individuais de Desenvolvimento Digital (IDDP);
- Implementação de soluções digitais práticas que reforcem simultaneamente a competitividade e a inclusão.

No final do programa, espera-se que as soSMEs disponham de:

- Um roteiro digital claro e soluções-piloto implementadas;
- Melhoria das competências digitais das suas equipas;
- Maior acessibilidade dos serviços para clientes com necessidades específicas;
- Capacidade reforçada para manter e expandir práticas digitais para além do programa

3. Quadro Operacional

O Programa de Desenvolvimento Digital é implementado de acordo com o seguinte **quadro operacional**:

Âmbito de implementação:

- **As Organizações Facilitadoras** (EOs) gerem e disponibilizam mentoria individual e apoio especializado às PME da economia social dos setores do agroturismo e turismo rurais selecionadas, apoiando a sua transformação digital. A mentoria e o apoio especializado centram-se em:
 - Melhorar a visibilidade online das soSMES;
 - Reforçar a acessibilidade dos seus serviços para pessoas com deficiência;
 - Melhorar o desempenho global do negócio através da adoção e implementação de soluções digitais.
- **Foco dos conteúdos:** Todas as atividades de mentoria e apoio devem basear-se no “Train the Trainer Toolkit for Mentors” desenvolvido no âmbito do projeto e abordar os seguintes conteúdos: desenvolvimento digital; melhoria da acessibilidade; ferramentas digitais; serviços online; experiência do cliente; soluções de acessibilidade.
- **Modelo de Apoio:** O apoio é disponibilizado através de processos individualizados, sendo cada soSME acompanhada por um mentor (especialista) sob supervisão da respetiva Organização Facilitadora. Adicionalmente, poderão ser organizados:
 - Webinars temáticos;
 - Sessões de grupo;
 - Atividades colaborativas.
- **Duração:** Cada ciclo de mentoria e apoio especializado tem uma duração entre quatro e seis meses, dependendo das necessidades da soSME e do progresso alcançado. A duração estimada é assim: desenvolvimento do

PIDD: cerca de 1 mês; Implementação e mentoria: cerca de 4 meses;
Avaliação final: aproximadamente 1 mês.

- **Formato:** As atividades podem decorrer num formato flexível que incluem o formato presencial, realização de sessões híbridas e on-line, dependendo dos contextos nacionais e das necessidades específicas das PME.
- **Envolvimento do Mentor:** O nível de envolvimento do Mentor de Inovação Digital é flexível e depende: do nível de desenvolvimento da soSME; da sua maturidade digital; da complexidade dos desafios identificados. Inclui, no mínimo: sessões individuais de mentoria duas vezes por mês; preparação; análise; monitorização; elaboração de relatórios; participação nas atividades do programa.
- **Envolvimento de Experts adicionais:** Os especialistas responsáveis por apoio especializado individual e em grupo apoiam a implementação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital através de sessões coletivas e reuniões individuais.
O seu nível de participação depende das necessidades identificadas em cada soSME.

4. Papéis, competências e responsabilidades

A implementação do Programa de Desenvolvimento Digital requer uma abordagem colaborativa, envolvendo uma equipa diversificada de mentores e experts.

Os Mentores de Inovação Digital atuam como intervenientes operacionais-chave na facilitação dos processos de transformação digital das PME da economia social (soSMEs) e na implementação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital (PIDD). Os mentores não são consultores nem executores. O seu papel consiste em facilitar o processo, orientando as soSMEs ao longo das fases de diagnóstico, planeamento, experimentação e reflexão associadas ao desenvolvimento digital.

Dependendo das necessidades específicas de cada soSME, são envolvidos especialistas adicionais de áreas relevantes (por exemplo, negócio, acessibilidade ou tecnologias de informação) para prestar aconselhamento e apoio específico.

4.1 Principais papéis e competências

As principais funções envolvidas na implementação do programa concebido para apoiar as PME da economia social são as seguintes:

1. Mentores de Inovação Digital - *Desempenham um papel fundamental. A sua função apresenta duas dimensões:*

- **Dimensão técnico-desenvolvimental** – Participação na preparação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital; Análise e identificação dos desafios e necessidades digitais das soSMEs; Disponibilização das ferramentas, conhecimentos e recursos necessários; Seleção dos especialistas necessários para garantir um apoio eficaz a cada soSME, de acordo com o respetivo Plano Individual de Desenvolvimento Digital.

- **Dimensão operacional**

Monitorização do progresso da implementação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital.

O Mentor de Inovação Digital ideal é uma pessoa que:

- Possui experiência na área do desenvolvimento da inovação;
- Possui experiência na dinamização de ações de formação e workshops para adultos;
- Tem capacidade para estabelecer relações interpessoais;
- Possui conhecimentos sólidos (teóricos e práticos) sobre as matérias abordadas;
- É um bom moderador e capaz de gerir conflitos;
- Possui boas competências de comunicação;
- É flexível na definição da abordagem mais adequada aos participantes;
- Está disposto a aprender através da experiência;
- É capaz de integrar e envolver os participantes;

- É capaz de inspirar e motivar os participantes;
- É inovador e capaz de utilizar diferentes técnicas e metodologias;
- É capaz de trabalhar eficazmente com os grupos-alvo.

2. Mentores de Negócio

São responsáveis por fornecer apoio estratégico e individualizado às ideias de negócio, com o objetivo de reforçar o desempenho empresarial, coconceber soluções e prestar apoio técnico na fase de planeamento e implementação do programa.

O Mentor de Negócio ideal é uma pessoa que:

- Possui experiência como mentor de negócios;
- Possui conhecimentos sólidos (teóricos e práticos) na sua área de especialização;
- É capaz de realizar diagnósticos empresariais (*business audits*), identificar necessidades, oportunidades e tendências de mercado;
- Possui pensamento analítico e uma abordagem orientada para a resolução de problemas;
- Possui fortes competências de comunicação;
- É capaz de integrar e envolver os participantes;
- É capaz de inspirar e motivar os participantes;
- É inovador e capaz de utilizar diferentes técnicas e metodologias;
- É capaz de trabalhar eficazmente com os grupos-alvo.

3. Especialistas para Apoio em Grupo e Apoio Individual/Especializado

São membros essenciais da equipa que apoiam a implementação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital.

O seu papel consiste em prestar apoio através de sessões de grupo e reuniões individuais, abrangendo diferentes áreas do empreendedorismo.

As suas áreas de especialização podem incluir:

- Acessibilidade;

- Estudos de mercado;
- Finanças;
- Marketing e branding;
- Direito;
- Gestão de projetos;
- Apoio setorial e tecnológico;
- Outras áreas relevantes.

O Especialista ideal para apoio em grupo e apoio individual/especializado é uma pessoa que:

- Possui experiência como especialista empresarial ou setorial;
- Possui conhecimentos sólidos (teóricos e práticos) na sua área de especialização;
- É capaz de conduzir eficazmente sessões de grupo e consultas individuais;
- Possui excelentes competências de comunicação e capacidade para transmitir conhecimentos e experiência de forma eficaz;
- É capaz de inspirar e motivar os participantes;
- É capaz de trabalhar eficazmente com os grupos-alvo.

4.2 Responsabilidades dos Mentores e Especialistas

Os Mentores de Inovação Digital desempenham um papel central no apoio às soSMEs ao longo de todo o Programa de Desenvolvimento Digital. Atuam como facilitadores do processo, ajudando a estruturar as atividades e apoiando as soSMEs na conceção e implementação dos seus Planos Individuais de Desenvolvimento Digital (PIDD), com especial enfoque na transformação digital e na acessibilidade.

Os mentores são apoiados pelo **Train-the-Trainer Toolkit (TTT Toolkit)**, que inclui:

- Oito módulos temáticos que abrangem fundamentos digitais, soluções de acessibilidade, Internet das Coisas (IoT), modelação de negócios, prototipagem, colaboração, desenvolvimento do PIDD e sustentabilidade financeira;

- Ferramentas práticas, quadros de trabalho (*canvases*) e modelos para estruturar as atividades de mentoria;
- Orientações metodológicas sobre abordagens de mentoria, avaliação e envolvimento das soSMEs.

Espera-se que os mentores de Inovação Digital

1. Preparem a implementação do programa

- Se familiarizem com o TTT Toolkit, disponível em: <https://www.digaccess-agrotourism.eu/en/deliverables>
- Apoiem a conceção do PIDD de cada soSME;
- Orientem as soSMEs na elaboração do Plano Individual de Desenvolvimento Digital;
- Orientem as soSMEs na identificação e definição dos seus desafios digitais e de acessibilidade (Lista de Verificação de Maturidade Digital e análise de lacunas);
- Apoiem as soSMEs na definição de objetivos claros, prioridades (MoSCoW) e etapas de ação;
- Apoiem as soSMEs na geração de ideias para soluções destinadas a colmatar lacunas ou desafios identificados;
- Apoiem as soSMEs na seleção de ferramentas adequadas para responder aos desafios identificados;
- Apoiem as soSMEs no planeamento de experiências empresariais e na avaliação dos respetivos resultados;
- Garantam que o Plano Individual de Desenvolvimento Digital é prático e exequível;
- Planeiem momentos de acompanhamento com especialistas (mentores e consultores) durante a preparação do PIDD e posteriormente, durante a fase de implementação.

2. Apoieiem a implementação do PIDD em cada soSME

- Mantenham contacto regular e individual com as soSMEs para monitorizar os progressos alcançados, planear atividades futuras e reforçar a motivação;
- Adaptem a comunicação e a abordagem de mentoria ao nível de maturidade digital e às necessidades das soSMEs;
- Apoieiem as soSMEs na implementação gradual do respetivo PIDD;
- Apoieiem a utilização das ferramentas e metodologias disponibilizadas no TTT Toolkit;
- Apoieiem as soSMEs na experimentação e adaptação prática de soluções digitais;
- Apoieiem as soSMEs na validação das hipóteses definidas e na medição dos respetivos resultados;
- Incentivem as soSMEs a assumir a responsabilidade pelo seu progresso, pelas suas decisões e pela implementação das soluções;
- Coordenação com os Mentores de Negócio e outros Mentores de Inovação Digital para assegurar coerência no apoio prestado;
- Monitorizem o progresso relativamente aos prazos e objetivos definidos no PIDD e forneçam feedback contínuo e construtivo que promova a melhoria.

3. Participem nas atividades do Programa

- Atividades inaugurais do programa sobre metodologias ágeis e *design thinking*, soluções digitais e acessibilidade, riscos e impactos nos modelos de negócio, Diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web (WCAG), tecnologias de apoio, design UX acessível, modelos de negócio orientados por dados e Business Model Canvas (BMC).

Recomendação: um workshop presencial de dois dias e dois workshops online de um dia;

- Workshops durante a fase de implementação, incluindo três workshops presenciais de dois dias sob a forma de sessões colaborativas para desenvolvimento e teste de soluções (**Design Sprint Workshops**), bem

como, reuniões de acompanhamento da execução do roteiro **(Roadmap Execution Meetings)**;

- Reuniões de coordenação ao nível da Organização Facilitadora (semanais ou quinzenais), destinadas ao alinhamento operacional, monitorização do progresso e resolução de problemas. Os mentores são incentivados a partilhar aprendizagens, sinalizar desafios e contribuir para uma abordagem de mentoria coerente;
- Participação no Demo Day (quando aplicável).

4. Garantam a clareza da comunicação e documentação

- Manter registos das sessões de mentoria e dos principais resultados, em conformidade com os requisitos do programa;
- Elaborar os relatórios finais individuais das soSMEs, sintetizando os resultados da implementação dos PIDD;
- Preencher o questionário final de avaliação da satisfação e impacto da mentoria destinado aos mentores.

Espera-se que os Mentores de Negócio:

1. Apoiem a conceção do PIDD de cada soSME

- Analisar criticamente as ideias de negócio e pressupostos das soSMEs (adequação ao mercado, proposta de valor e escalabilidade);
- Apoiar o aperfeiçoamento dos modelos de negócio e da direcção estratégica;
- Orientar as soSMEs na definição de prioridades, objetivos e marcos de desenvolvimento;
- Fornecer feedback estruturado sobre desempenho e progresso empresarial;
- Facilitar a tomada de decisões estratégicas, ajudando as soSMEs a avaliar opções e consequências;
- Identificar lacunas no desenvolvimento empresarial e sugerir áreas que requeiram apoio especializado adicional.

2. Apoieiem a implementação do IDDP em cada soSME

- Colaborar com os Mentores de Inovação Digital e outros especialistas para alinhar a estratégia empresarial das soSMEs com as soluções técnicas;
- Prestar apoio especializado sempre que necessário, de acordo com as necessidades das soSMEs e a evolução do programa;
- Apoiar o reforço de capacidades em áreas como planeamento empresarial, posicionamento de mercado, estratégias de crescimento e preparação para a transformação digital;
- Contribuir para a avaliação e validação dos progressos alcançados pelas soSMEs durante o processo de mentoria.

Espera-se que os Especialistas para Apoio em Grupo e Apoio Individual/Especializado:

- Dinamizem sessões de grupo e consultas individuais nas respetivas áreas de especialização (por exemplo, acessibilidade, estudos de mercado, finanças, marketing e branding, direito, gestão de projetos, setor ou tecnologia);
- Prestem apoio técnico à implementação dos Planos Individuais de Desenvolvimento Digital;
- Partilhem conhecimentos teóricos e práticos relevantes para a respetiva área de especialização;
- Apoieiem as soSMEs na resolução de desafios relacionados com o empreendedorismo nas suas áreas de competência;
- Facilitem a transferência de conhecimento através de comunicação clara e exemplos práticos;
- Contribuam para a aprendizagem entre pares e para a partilha de conhecimento durante as sessões de grupo;
- Participem nas atividades do programa sempre que necessário;
- Coordenação com os Mentores de Negócio e os Mentores de Inovação Digital para assegurar coerência no apoio prestado;

- Participem nas atividades do programa de forma flexível e em função das necessidades identificadas.

O que NÃO se espera dos mentores e experts?

Para assegurar um âmbito de intervenção claro e exequível, não se espera que os mentores e especialistas:

- Realizem a implementação técnica integral ou a execução operacional das soluções — orientam e aconselham, mas não são responsáveis pela construção ou implementação de websites, sistemas informáticos ou outras soluções digitais;
- Atuem como prestadores de serviços ou consultores — apoiam o desenvolvimento de capacidades e ajudam a avaliar e validar o trabalho desenvolvido pelas soSMEs, mas não fornecem soluções prontas a utilizar;
- Assumam responsabilidades de tomada de decisão em nome das soSMEs — as decisões finais são sempre da responsabilidade da organização participante;
- Garantam resultados específicos de negócio ou desempenho, como aumento de receitas, crescimento de clientes ou implementação integral de soluções;
- Trabalhem para além do âmbito, calendário e estrutura definidos no Programa de Desenvolvimento Digital;
- Possuam conhecimentos especializados em todas as áreas temáticas (digital, negócio e acessibilidade) — devem colaborar com outros especialistas sempre que necessário;
- Substituam os recursos internos ou a capacidade operacional das soSMEs — estas permanecem responsáveis pela afetação do tempo, recursos humanos e recursos financeiros necessários à implementação.

4.3 Responsabilidades das PME da Economia Social

Para assegurar uma implementação eficaz do Programa de Desenvolvimento Digital (DDP), espera-se que as soSMEs assumam um papel ativo e contínuo ao longo de todo o programa (workshops, eventos, relatórios e atividades de avaliação).

As responsabilidades centrais das soSMEs incluem:

- Participar ativamente nas sessões de mentoria e nas atividades do programa;
- Fornecer informação rigorosa e atualizada sobre a sua entidade e as suas necessidades;
- Desenvolver o Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDD) com o apoio dos mentores e especialistas;
- Assumir a responsabilidade pelas decisões relativas às soluções digitais e às prioridades de desenvolvimento;
- Implementar e testar as ações acordadas no âmbito do PIDD;
- Participar nas atividades de avaliação, incluindo inquéritos e reuniões finais de revisão;
- Participar nos eventos nacionais e transnacionais, online e presenciais, realizados no âmbito do programa.

A soSME mantém-se como principal responsável pela tomada de decisões e pela implementação das ações ao longo de todo o programa.

5. Mentoria e sessões com experts

Esta secção apresenta a estrutura recomendada para a organização e realização das atividades de mentoria e apoio especializado dirigidas às PME da economia social no âmbito do Programa de Desenvolvimento Digital.

Foi concebida para apoiar as Organizações Facilitadoras (EOs) na estruturação do processo de forma clara, replicável e adaptável.

No âmbito do Programa de Desenvolvimento Digital (PDD), a mentoria é entendida como **um processo estruturado de desenvolvimento, facilitado pelas Organizações Facilitadoras (EOs), implementado através de Mentores de Inovação Digital e de outros especialistas**, de acordo com as necessidades identificadas, e direcionado para **PME da Economia Social dos Setores do Agroturismo e Turismo Rural**.

Os mentores e especialistas atuam como facilitadores de conhecimento, experiência e reflexão, apoiando as soSMEs na exploração, experimentação e aplicação de soluções digitais no seu contexto empresarial.

A soSME mantém-se como o ator central do processo, sendo responsável pela tomada de decisões e pela implementação das ações.

O programa centra-se em:

- Promover a aprendizagem;
- Apoiar a resolução de problemas;
- Reforçar a capacidade das soSMEs para gerir autonomamente processos de transformação digital.

Princípios fundamentais da mentoria no PDD:

- **Abordagem centrada na soSME** – A soSME define prioridades, identifica desafios e lidera o processo de implementação.

Os mentores apoiam a reflexão, disponibilizam ferramentas (incluindo as do TTT Toolkit) e fornecem orientação sem impor soluções.

Os mentores podem apoiar:

- A interpretação dos resultados;
- O teste de protótipos;
- A integração de soluções digitais nas práticas empresariais.

- **Processo estruturado e orientado para objetivos** – A mentoria é estruturada em torno do Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDD), com duração de quatro meses. Os mentores apoiam as soSMEs na: definição de objetivos; planificação de ações; teste de soluções; monitorização do progresso.

- **Facilitação em vez de instrução** – Os mentores apoiam processos de aprendizagem e experimentação, em vez de fornecerem soluções pré-definidas. As soSMEs permanecem responsáveis pela implementação das mudanças e pela experimentação das soluções. Os mentores apoiam: a identificação de desafios; a seleção de ferramentas adequadas do TTT Toolkit; os processos de melhoria iterativa.

- **Confidencialidade e confiança** – Todas as atividades de mentoria são confidenciais, incluindo: Dados das soSMEs; Rascunhos de IDDP; Auditorias a websites; Resultados de avaliações; Desenvolvimento de protótipos.
A informação apenas é partilhada mediante consentimento.
A confidencialidade constitui uma condição essencial para criar confiança e permitir uma discussão aberta sobre desafios, dificuldades e falhas.

- **Colaboração Mútua** – A mentoria baseia-se no respeito mútuo e na colaboração. Os mentores consideram: o contexto operacional da soSME; O seu ritmo de trabalho; As suas limitações. Por sua vez, as soSMEs valorizam a experiência e orientação dos mentores. O processo assenta em: Feedback construtivo; Escuta ativa; Resolução conjunta de problemas. A abordagem é adaptada às necessidades e capacidades específicas de cada PME da economia social.

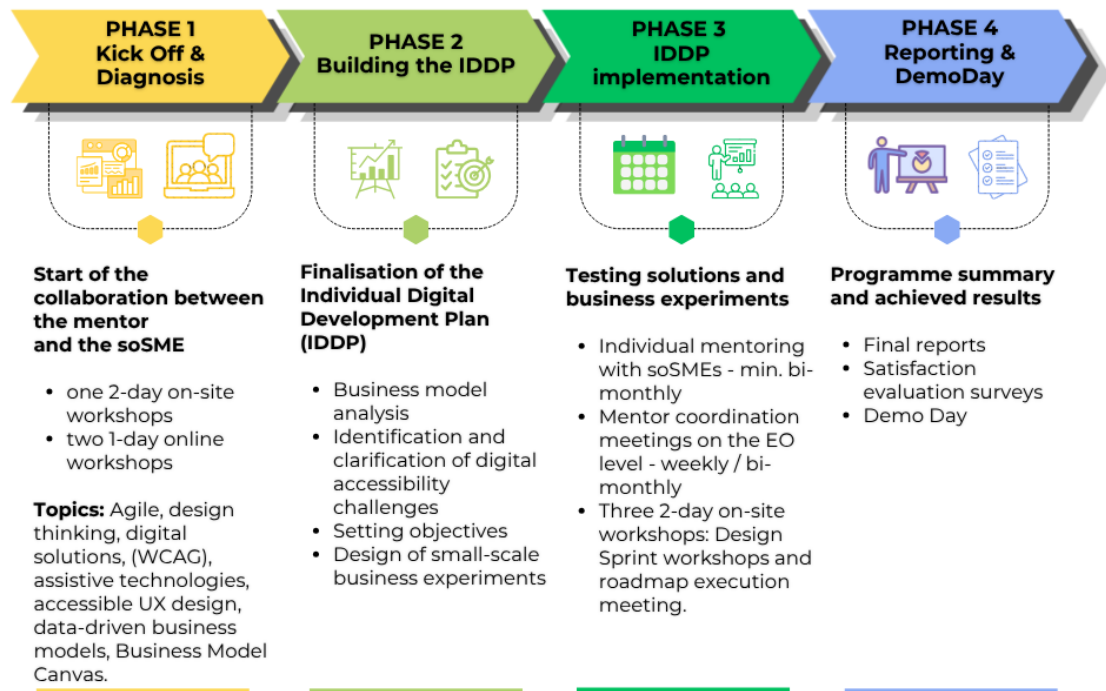
5.1 Visão geral das Fases

O Programa de Desenvolvimento Digital é composto por quatro fases principais:

- **Fase 1: Inauguração** – Atividades de arranque (nacionais e transnacionais) que apresentam: Estrutura do programa; Ferramentas; Expectativas.
- **Fase 2: Desenvolvimento do PIDD** – Processo estruturado (aproximadamente um mês) focado em: Diagnóstico das necessidades da PME; Desenvolvimento do Plano Individual de Desenvolvimento Digital.
- **Fase 3: Implementação** – Fase de mentoria com duração aproximada de quatro meses dedicada à: Aplicação; Experimentação; Aperfeiçoamento de soluções digitais e de acessibilidade

- **Fase 4: Avaliação & encerramento** – Fase final do processo de mentoria dedicada à: Avaliação dos resultados; Recolha de aprendizagens; Encerramento formal do ciclo de mentoria através do evento Demo Day.

DIGITAL DEVELOPMENT PROGRAMME (DDP)



5.2 Fase 1 – Inauguração

A fase de inauguração marca **o início formal das atividades de mentoria e apoio especializado**. O seu principal objetivo é assegurar que todos os participantes (Mentores; Especialistas; soSMEs) partilham uma compreensão comum relativamente à estrutura, objetivos e métodos de trabalho do programa. Esta fase inclui normalmente reuniões de arranque nacionais e/ou transnacionais; workshops; webinars organizados pelas Organizações Facilitadoras.

Exemplos de modalidades de integração:

As Organizações Facilitadoras podem utilizar uma combinação de formatos presenciais e online. Os formatos mais comuns incluem:

- Workshop de arranque (Kick-off) (on-site, 1–2 days) – Introdução: ao programa; à abordagem de mentoria; transformação digital; acessibilidade; metodologias ágeis; design thinking.
- Workshops online/presenciais sobre temas específicos como: normas de acessibilidade web (WCAG); tecnologias de apoio; experiência do utilizador (UX); design inclusivo.
- Workshops online/presenciais sobre modelos de negócio digitais – introdução a ferramentas como: Business Model Canvas; modelos de negócio orientados por dados.
- Os formatos podem ser adaptados às capacidades da Organização Facilitadora, às necessidades das soSMEs e aos recursos disponíveis.

Requisitos RGPD

As Organizações Facilitadoras devem garantir que todos os participantes fornecem consentimento explícito para o tratamento dos seus dados pessoais antes da participação em qualquer atividade. Os participantes devem ser informados sobre:

- Finalidade da recolha de dados;
- Âmbito da utilização dos dados;
- Períodos de conservação;
- Direitos previstos no RGPD.

Pode ser utilizado o: **Anexo 2 – Modelo de Lista de Presenças.**

5.3 Fase 2 – A construção do PIDD

Esta fase marca o **início da principal colaboração entre mentores, especialistas e soSME**. O objetivo consiste em cocriar o Plano Individual de

Desenvolvimento Digital. O processo baseia-se em sessões estruturadas mas flexíveis destinadas a:

- Analisar a situação digital atual da soSME;
- Identificar lacunas críticas (com forte enfoque na acessibilidade);
- Conceber um plano prático de melhoria digital.
- Analisar e identificar desafios e necessidades digitais;
- Compreender o modelo de negócio;
- Conceber experiências empresariais de pequena escala para compreender a perspectiva dos utilizadores;
- Selecionar soluções digitais adequadas;
- Construir um plano operacional com horizonte temporal definido.

O processo de desenvolvimento do IDDP normalmente dura **cerca de um mês** e segue uma abordagem passo a passo: diagnóstico, análise de lacunas, ideação e planeamento experimental. Não há exigência específica quanto à frequência e duração das sessões. **As sessões podem ser agendadas dependendo das necessidades e disponibilidade**, desde que o PIDP seja desenvolvido em conjunto pelo mentor, especialista e soSME, de forma adaptável e estruturada.

As sessões podem acontecer online (por exemplo, Teams/Zoom) ou presenciais, dependendo da disponibilidade e do contexto.

Esta fase é baseada nas ferramentas estruturadas e orientações fornecidas pelo **Kit de Ferramentas Train the Trainer disponível no site: <https://www.digaccess-agrotourism.eu/en/deliverables>**, incluindo o **Modelo do Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDP)** (Módulo 7 do Kit de Ferramentas TTT para mentores).

Mentores, especialistas e soSMES devem usar ferramentas relevantes do TTT Toolkit (por exemplo, telas, modelos, ferramentas de mapeamento) para apoiar a estruturação do processo e a tomada de decisões informadas.

Preparação antes da primeira sessão

- Reveja as informações disponíveis sobre a soSME (site, perfil no LinkedIn, etc.).
- Familiarize-se com a aplicação do SOSME e o desafio digital descrito (se aplicável).
- Ambas as partes devem revisitar as diretrizes e objetivos do programa (abordagem PDD e PIDD).

1º Passo: Diagnóstico e avaliação da situação atual

O 1º Passo é focado em compreender a situação atual da SOSME, especialmente o seu nível de maturidade digital. O objetivo desta sessão é realizar um diagnóstico inicial e avaliar a atual linha de base digital da PME.

As principais atividades incluem:

- Definição de funções e responsabilidades;
- Clarificação de expectativas;
- Definição dos canais de comunicação;
- Compreensão do modelo de negócio através do Business Model Canvas - (A soSME descreve suas operações atuais, incluindo nome da organização, país, principais atividades e serviços, tamanho, grupos-alvo de clientes, uso existente de ferramentas digitais).
- Preenchimento da Lista de Verificação de Maturidade Digital (resume os resultados da análise, focando em como a SOSME atualmente utiliza ferramentas digitais, o que funciona bem e quais os desafios ou dificuldades que enfrentam).
- Identificação de pontos fortes, lacunas e nível de preparação digital.

Nesta fase, um acordo de mentoria entre mentor e soSME pode ser usado opcionalmente, se ambas as partes considerarem útil (por exemplo, para esclarecer regras de comunicação, funções ou frequência de reuniões). O modelo a utilizar para o efeito encontra-se incluído no **Kit de ferramentas Train the Trainer, Módulo 7**.

2º Passo: Análise de Lacunas e Priorização

O objetivo deste 2º passo é identificar os principais desafios e lacunas entre a situação atual e o nível desejado de maturidade digital.

Principais Atividades:

- Identificação das lacunas digitais;
- Análise do impacto dessas lacunas;
- Identificação e priorização de três lacunas digitais principais (mínimo uma relacionada com acessibilidade). Utiliza-se uma escala: Alta; Média; Baixa.

Passo 3º: Ideação e Design de Soluções

O passo 3º foca-se em explorar possíveis soluções para enfrentar os desafios identificados. O objetivo é gerar ideias e projetar soluções práticas que atendam às necessidades e capacidades da SOSME.

Principais Atividades:

- Brainstorming de ideias para melhorias digitais e de acessibilidade (Ideation Canvas);
- Seleção de ferramentas e abordagens relevantes de acordo com os objetivos estabelecidos e utilizando a Matriz de Seleção de Ferramentas (Tool Selection Matrix). O objetivo de completar esta matriz é justificar por que razão certas ferramentas valem a pena ser testadas posteriormente.
- Priorização de recursos ou soluções usando o método MoSCoW (Obriga/Deveria/Poderia/Não Quer) para focar o esforço no que é essencial, para garantir a acessibilidade e o impacto nos negócios.

Passo 4º: Planeamento da fase de experimentação e finalização do PIDD

O passo 4 tem como objetivo definir o que será testado durante a fase de implementação. O objetivo é planejar experiências de carácter prático e finalizar o Plano Individual de Desenvolvimento Digital.

- Formulação de hipóteses (o que se encontra a ser testado e porquê);
- Identificação dos utilizadores-chave, linha de tempo e indicadores de sucesso;

- Definição dos recursos necessários (tempo, pessoas, orçamento, se aplicável);
- Definição das experiências e soluções propostas – que soluções a soSME gostaria de testar no futuro, de que forma os testes poderiam ser realizados; de que forma se poderia recolher o feedback dos utilizadores; como se poderia avaliar as melhorias de acessibilidade e usabilidade.
- Elaboração e finalização do Resumo Executivo do IDDP

No final desta fase, o mentor deve ter concluído os PIDD de cada soSME

Resultados esperados da Fase 2:

- Versão final do Plano Individual de Desenvolvimento Digital incluindo:
 - Business Model Canvas;
 - Lista de Verificação de Maturidade Digital;
 - Matriz MoSCoW;
- Clareza quanto às prioridades de implementação;
- Planeamento da fase seguinte;
- Partilha da documentação acordada.

O Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDD) deve atingir um nível mínimo de qualidade para ser considerado completo e operacional.

Um Plano de desenvolvimento Digital deve prever:

- Identificação clara dos desafios digitais e de acessibilidade;
- Priorização de necessidades (e.g. MoSCoW ou lógica equivalente);
- Objetivos definidos e realistas;
- Ferramentas selecionadas e justificadas;
- Experiências planeadas ou atividades testadas testing activities;
- Indicadores de sucesso mensuráveis (mesmo de âmbito qualitativo);
- Roteiro de implementação claro (cronograma, responsabilidades);
- Alinhamento com a soSME e com os recursos disponíveis.

Características de um PIDD insuficiente

- Afirmações excessivamente genéricas e sem serem priorizadas;
- Ausência de ações concretas ou de etapas de implementação;
- Inexistência de relação entre os desafios e as soluções propostas;
- Ausência de testes ou abordagens experimentais;
- Inexistência de indicadores de sucesso;
- Plano irrealista e desadequado às capacidades das soSME

Os mentores são responsáveis por garantir que os PIDD's atinjam um padrão mínimo de qualidade antes de entrarem na fase de implementação.

O PIDD deve permanecer um **documento de planeamento claro, focado e prático**, limitado a um pequeno número de prioridades que possam ser realisticamente implementadas e testadas na fase seguinte.

5.4 Fase 3 – Implementação do PIDD

Esta fase centra-se na **implementação do Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDD)** desenvolvido na etapa anterior. As SOSMEs, apoiadas pelos mentores e/ou outros especialistas, passam da fase de planeamento para a fase de testagem, aplicando e aperfeiçoando soluções digitais e de acessibilidade em condições reais de trabalho. O objetivo é **apoiar mudanças digitais práticas dentro das SOSMEs**.

As sessões de mentoria e aconselhamento/especialistas são baseadas numa combinação de sessões estruturadas de mentoria 1:1 entre mentor/especialista e soSME, realizadas online ou presencialmente, dependendo das necessidades, disponibilidade e viabilidade. O processo de mentoria é flexível, mas contínuo, garantindo acompanhamento regular das ações e progressos do PIDD.

O nível mínimo recomendado de realização de reuniões entre o mentor de inovação digital e a soSME inclui contato regular durante todo o período de implementação, com pelo menos duas sessões de mentoria por mês. A frequência e duração das sessões devem ser adaptadas às necessidades da SOSME, do seu nível de maturidade digital e etapa do processo de mentoria.

O foco deve centrar-se no apoio contínuo, reflexão e progresso iterativo dentro do PIDD, em vez da adesão a requisitos de tempo fixos ou rígidos.

Cada reunião deve ser documentada com:

- ordem de trabalhos da reunião (Annex 1.),
- lista de presenças (para reuniões presenciais, Anexo 2.) ou print screens (para reuniões online),
- Registo atualizado das sessões de mentoria (Anexo 3.),
- Lista de Verificação atualizada do Mentor (Anexo 4.).

O Mentor de Inovação Digital recomenda especialistas adicionais quando necessário para cobrir áreas específicas exigidas para a implementação do PIDD para a soSME e supervisiona e monitoriza o trabalho desses especialistas. O mentor é ainda responsável pela documentação mencionada acima.

As principais atividades da fase de implementação incluem:

A implementação é organizada em ciclos iterativos de mentoria, em vez de sessões fixas. Cada ciclo segue um padrão estruturado, porém flexível, alinhado com os objetivos do PIDD:

- Revisão do progresso relativamente às metas e ao cronograma do PIDD;
- Apoio para implementação e teste de soluções selecionadas.
- Recolha e análise do feedback dos utilizadores (incluindo a perspectiva da acessibilidade).
- Identificação de melhorias e ajustes.
- Planeamento dos próximos passos.

A mentoria permanece contínua e adaptativa, com contato 1:1 entre mentor e soSME pelo menos a cada duas semanas, garantindo suporte contínuo durante toda a fase de implementação.

Cada sessão de mentoria deve incluir:

- Agenda clara e alinhada com os objetivos do PIDD;
- Revisão do progresso desde a sessão anterior,
- discussão sobre desafios e barreiras atuais,
- Orientação prática e/ou apoio baseado em ferramentas (e.g. TTT Toolkit),

- definição dos próximos passos e responsabilidades tanto para o mentor, quanto para a soSME,
- Breve reflexão sobre os resultados da sessão,
- Documentação concluída após a sessão (registo + anexos).

Os mentores são aconselhados a garantir que seus comentários são construtivos. Eles devem considerar, adotar a "**abordagem sanduíche**": primeiro elogios, depois críticas construtivas, depois elogios. Portanto, as PMEs devem ser incentivadas a pedir opiniões e conselhos de outros especialistas, não apenas dos mentores do PDD, de forma a obter diferentes percepções.

Ferramentas de Monitorização

Os mentores são obrigados a usar ferramentas desenvolvidas para garantir o acompanhamento e a documentação consistente do processo de mentoria:

- **Anexo 1. 1:1 Ordem de Trabalhos** – Modelo padronizado usado para estruturar cada sessão de mentoria. Deve ser preparado com antecedência para cada reunião. Apoia consistência e foco entre as sessões.
- **Lista de Participantes (Anexo 2.) e print screen's das reuniões on line**– Documentação formal de participação em atividades de mentoria. Listas de presença devem ser usadas em reuniões presenciais e capturas de ecrã das sessões online para reuniões online.
- **Anexo 3. Registo das sessões de mentoria** – documentação contínua de sessões, observações, resumo do progresso, desafios e principais resultados – desenvolvida para cada SOSME, atualizada após cada reunião 1:1 e partilhada com a equipa de coordenação do programa uma vez por mês.
- **Anexo 4. Lista de verificação do mentor** – Acompanhando a conclusão das principais ações e marcos do PIDD. Atualizado continuamente e partilhado com a equipa de coordenação do programa junto com o registo das sessões de mentoria.

Coordenação e nível de comunicação

Para garantir a consistência e qualidade de todo o programa, a estrutura de coordenação prevê **consultas online semanais ou bimestrais ao nível da Organização Facilitadora (EO)**. Estas servem para monitorizar o progresso da implementação, partilhar atualizações e desafios operacionais.

Além disto, as organizações facilitadoras são aconselhadas a organizar durante essa fase **três workshops presenciais de 2 dias** na forma de sessões colaborativas para desenvolver e testar soluções (workshops Design Sprint), e reuniões para rever o progresso e alinhar o plano de implementação (reunião de execução do roteiro). Estes formatos podem ser adaptados dependendo da capacidade da Organização Facilitadora, das necessidades das SoSMes e dos recursos disponíveis. Para facilitar a organização desses eventos, poderão utilizar o Anexo 2 . **modelo de lista de presenças**.

Além das atividades de mentoria, espera-se que as **soSMes** preencham um **questionário mensal de satisfação de mentoria** uma vez por mês para fornecer feedback regular sobre este processo, monitorizar os níveis de satisfação e apoiar a melhoria contínua.

5.5 Fase 4 – Avaliação e Encerramento do Processo de Mentoria

Esta fase incide na **avaliação do processo de mentoria, aconselhamento/apoio especializado e na implementação do Plano Individual de Desenvolvimento Digital (PIDD)**, bem como, **no encerramento formal das atividades do programa**.

Inclui tanto atividades estruturadas de avaliação, quanto a apresentação final dos resultados (Demo Day), destacando as conquistas e os resultados de aprendizagem da soSME.

O objetivo é avaliar o progresso, registar as lições aprendidas e apoiar as SoSME na definição dos próximos passos por meio de:

- Avaliação do nível de implementação do PIDD e respetivos resultados alcançados;
- Reflexão sobre o aspetos que correram bem e os que podem ser melhorados;

- Avaliação do impacto das soluções digitais e de acessibilidade implementadas,
- Análise do feedback dos utilizadores recolhidos após a fase experimental,
- Recolha de feedback estruturado de soSMEs e mentores,
- Mostra de resultados e partilha de experiências (Demo Day),
- garantir o encerramento formal da relação de mentoria,
- apoiar as SOEMEs na definição dos próximos passos e desenvolvimento futuro.

As atividades principais incluem:

- Reunião final de Avaliação entre mentor e soSme
 - Resumo das ações implementadas;
 - Análise do feedback recolhido pelos utilizadores;
 - Discussão sobre resultados, desafios e lições aprendidas;
 - Reflexão sobre melhorias na acessibilidade e impacto no utilizador;
 - Identificação de lacunas e prioridades futuras.
- Organização de Demo Day
 - Apresentação dos desafios, soluções e experiências da SoSME;
 - Partilha de boas práticas e lições aprendidas;
 - Oportunidade de aprendizagem entre pares, visibilidade e networking;
 - Envolvimento das partes interessadas (e.g. experts, atores do ecossistema);
 - Conclusão da documentação confirmando a organização e participação no evento Demo Day: **Anexo 2. Modelo de lista de presença**
- Conclusão da Documentação Final

Anexo 6. Modelo Final de Relatório Individual soSMEs – resumindo os resultados e as principais consequências da implementação do PIDD em cada soSME, incluindo progresso, soluções testadas e principais descobertas do processo de mentoria.

Anexo 7. Questionário final de avaliação de mentoria - soSME – Autoavaliação, satisfação e impacto

Anex0 8. Questionário final de avaliação de mentoria – mentor – Satisfação e impacto

O processo de mentoria deve ser finalizado com:

- Relatórios finais desenvolvidos pelo mentor e soSME (um por soSME);
- Preenchimento completo dos questionários quer pela soSME, quer pelo mentor;
- Certificados de participação no programa de mentoria;
- Lista de participantes assinada para o evento do Demo Day (se aplicável);
- Certificados de participação assinados no evento do Demo Day (se aplicável).

6. Conclusão

Este documento disponibiliza uma estrutura para que Organizações Facilitadoras apoiem as PMEs da Economia Social na sua jornada de transformação digital, com foco especial na acessibilidade e inclusão no setor do agroturismo e turismo rural.

A metodologia, ferramentas e processos descritos são projetados como um modelo reutilizável para Organizações Facilitadoras em futuras iniciativas. A abordagem pode ser adaptada a diferentes contextos, capacidades organizacionais e necessidades específicas do setor, mantendo seus princípios centrais de mentoria estruturada, propriedade das PMEs e implementação prática.

Mais valias desta estrutura:

- Apoiar o desenvolvimento digital contínuo das soSME,
- Fortalecer a acessibilidade e a inclusão dos serviços de agroturismo,
- fomentar o uso de ferramentas digitais inovadoras no turismo rural,
- ser replicado noutros contextos organizacionais e setoriais.

As Organizações Facilitadoras são incentivadas a melhorar e adaptar ainda mais a metodologia com base na sua experiência, garantindo a sua relevância e eficácia a longo prazo no apoio às soPMEs.

7. Anexos

7.1 Train the Trainer Toolkit para Mentores (Conjunto operacional principal)

- **Train the Trainer Toolkit para Mentores:** <https://www.digaccess-agrotourism.eu/en/deliverables>
- **Modelo do PIDD (Documento central)** – Módulo 7, Plano de Desenvolvimento (PIDD) para PMEs do agroturismo, Modelo PIDD
- **Modelo de Negócios Canva (Business Model Canvas)** – Módulo 4, Business Model Canvas
- **Avaliação de Maturidade Digital** – Módulo 5, Lista de Verificação de Maturidade Digital para PMEs do Agroturismo
- **Priorização do MoSCoW** – Módulo 5, aplicando a Técnica de Priorização do MoSCoW em Projetos Digitais
- **Modelo de Ideação Canva** – Módulo 7, Plano de Desenvolvimento (IDDP) para PMEs, orientações e modelo de Ideação Canvas
- **Quadro de Experimentação (Experiment Board)** – Módulo 4, Experiências de Negócios
- **Modelo de Acordo de Mentoria (opcional)** – Módulo 7, Estratégias de Mentoria para Transformação Digital do Agroturismo»

7.2 Kit de Ferramentas de implementação e monitorização

- Anexo 1. Modelo de Ordem de Trabalhos da Reunião;
- Anexo 2. Modelo de lista de presença;
- Anexo 3. Modelo de Registo das Sessões de Mentoria;
- Anexo 4. Modelo de Lista de Verificação do Mentor;
- Anexo 5. Questionário mensal de satisfação de mentoria para soSMEs.

7.3 Modelos de encerramento do processo de mentoria

- Anexo 6. Modelo de relatório final das soSMEs;
- Anexo 7. Questionário final de avaliação de mentoria para a soSME;
- Anexo 8. Questionário final de avaliação de mentoria para mentor.