

## **Introdução:**

O Programa Formação PME é um programa financiado pelo POPH (Programa Operacional Potencial Humano) tendo a AEP - Associação Empresarial de Portugal, como Organismo Intermédio, uma subvenção para a gestão de parte da tipologia de intervenção 3.1.1 e 8.3.1, do Programa Formação-Ação para PME do POPH, conforme contrato de delegação de competências celebrado, sendo o IFCTS - Instituto de Formação para o Comércio, Turismo e Serviços, CRL., Entidade Beneficiária do Programa Formação PME, assumindo a responsabilidade pela sua dinamização e implementação junto das empresas (Entidades Destinatárias).

## **Caracterização do programa:**

A partir do corpo de objectivos estabelecidos no quadro da tipologia 3.1.1. e 8.3.1. do POPH, o modelo de intervenção que propomos está formatado segundo uma filosofia e princípios de acção que interpretamos como traduzindo:

- A atenção à dimensão estratégica da intervenção nas Entidades Destinatárias;
- A grande preocupação com a formação de activos, que se traduzirá na definição de um plano de formação no quadro do Plano de Desenvolvimento das Entidades Destinatárias (Empresas);
- A orientação das Entidades Destinatárias para a abertura externa e o contacto com meio envolvente;
- Uma abordagem muito próxima das Entidades Destinatárias, com o recurso à formação – acção (modalidade consultoria formativa) que concebe o diagnóstico e a intervenção na resolução dos problemas concretos das empresas, como o meio mais adaptado ao modelo de aprendizagem dos empresários/dirigentes e das organizações;
- A preocupação com a qualificação dos activos, recomendando o encaminhamento dos adultos sem a escolaridade mínima e sem o nível secundário, para os Centros Novas Oportunidades, permitindo a continuidade do percurso de qualificação, com vista à dupla certificação;
- A consolidação de uma estrutura de organização em rede, alicerçada em entidades locais de carácter associativo e empresarial.

Neste sentido, continuando a capitalizar a experiência adquirida desde 1997 a 2007, em anteriores edições do programa, continuamos a investir, nesta 6ª edição do Programa Formação PME, no desenvolvimento de projectos de modernização da gestão das PME, dirigidas, neste período de 2008 a 2010, a empresas com menos de 100 trabalhadores.

As intervenções nas Entidades Destinatárias consubstanciam-se em acções de consultoria formativa e de formação individualizada orientadas para o reforço das competências dos empresários/gestores e colaboradores, visando nomeadamente:

- A melhoria da qualidade da gestão;
- O acesso a novas formas de organização;
- A introdução de novas tecnologias;
- A abertura a novos mercados.

Para o cumprimento dos objectivos gerais traçados no desenvolvimento do programa, as intervenções a realizar nas Entidades Destinatárias, terão que promover:

- a informação e sensibilização dos empresários/gestores e trabalhadores para a necessidade de adequação às novas tecnologias e mutações organizacionais;
- o diagnóstico das PME, necessário ao desenvolvimento das acções de consultoria formativa e formação individualizada;
- a realização de acções decorrentes do diagnóstico com vista a uma maior eficácia dos recursos humanos, integrado num plano de intervenção dirigido ao reforço da vantagem competitiva das PME;
- e induzir, nas PME, a percepção estratégica do vector formação como factor essencial da competitividade das empresas.

A resposta a estes desafios deve sustentar-se numa intervenção a partir de diversas frentes e de diferentes agentes, na procura de um efectivo valor acrescentado, pelo efeito conjugado da elevação do nível de qualificação dos activos e do desenvolvimento organizacional das próprias entidades destinatárias. Ou seja, os programas de consultoria formativa, para além de promoverem o desenvolvimento de novas competências técnicas e profissionais, devem fazer emergir, nas entidades destinatárias, uma nova capacidade de liderança e de tomada de decisão, uma nova vontade de mudança e de futuro, uma nova cultura. Tal é possível tanto pela acção no interior das empresas como pelas condições externas disponíveis para apoiar este processo de desenvolvimento.

Prosseguimos na definição de orientações para uma intervenção centrada no estímulo ao desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho e de gestão do tempo de trabalho, de novas práticas de gestão de Recursos Humanos e de gestão e organização da formação, que permitam potenciar a formação contínua nas entidades destinatárias.

**Reafirmamos, assim, como missão da intervenção do Programa:**

- A promoção de práticas de diagnóstico e de análise estratégica nas PME, através de uma rede de apoio técnico descentralizada por todo o país, apoiada numa matriz de intervenção dirigida à entidade destinatária como um todo, numa perspectiva de informação, aconselhamento e apoio contínuo, personalizado e diferenciado, ajustado a cada Entidade Destinatária.
- O reforço da qualificação dos recursos humanos, em particular no que respeita ao exercício da gestão e à capacidade de liderança, de modo a promover nas entidades destinatárias a excelência e a qualidade.
- A promoção da sensibilização e formação de empresários/dirigentes mobilizando-os para o desenvolvimento integrado das organizações, incorporando a componente desenvolvimento de competências profissionais como um pilar deste processo.
- A promoção de uma intervenção integrada e contextualizada aos modelos organizacionais e às competências concretas dos activos e empresários das PME, mediante a utilização de técnicas adaptadas de consultoria formativa e formação, ancoradas no paradigma andragógico.
- A promoção do reforço das vantagens competitivas da PME, mediante a orientação para novos mercados, para novos factores de competitividade, para a abertura ao exterior e para o incremento da produtividade;

**Princípios estruturantes do modelo de intervenção:**

O novo modelo de intervenção do Programa Formação PME reforça a aposta na melhoria das qualificações e em dotar os dirigentes e colaboradores das PME de uma clara visão do percurso a fazer rumo ao sucesso dos negócios.

O modelo de intervenção do Programa Formação PME está assim sustentado em três princípios. O primeiro, diz respeito à mobilização e ao compromisso para a mudança do empresário e colaboradores das entidades destinatárias intervencionadas nas actividades desenvolvidas pelo programa Formação PME. Este

aspecto, da mobilização para a participação e mudança dos elementos das PME e do aproveitamento dos respectivos saberes práticos, é o pressuposto quer do CONTRATO PARA O DESENVOLVIMENTO, quer da utilização da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS, como ferramenta chave da intervenção no Programa Formação PME; O segundo princípio, consiste em sustentar o diagnóstico estratégico e o plano de desenvolvimento em medidas a executar e o plano de qualificações, orientadas para a acção e que produzam dados concretos e melhorias objectivamente verificáveis, na sustentabilidade e melhoria dos negócios, internalizando Know-How; O terceiro princípio, tem como objectivo elevar o nível de qualificações dos empresários/dirigentes e dos seus colaboradores no sentido, de os conduzir à dupla certificação escolar e profissional, sempre que se justifique. Este princípio justifica-se, tendo em conta todos os indicadores nacionais e internacionais, que indicam que o nível de habilitações escolares e profissionais dos empresários e seus colaboradores desta tipologia de empresas, está muito aquém daquilo que será hoje exigido a uma empresa, que tem de competir em mercados em permanente mutação e altamente concorrenciais. Os factores descritos aliados à importância cada vez maior dos factores imateriais no sucesso dos negócios implicam directamente, uma mão-de-obra mais qualificada que domine, as novas variáveis teórico/práticas dos negócios e torne os empresários e os seus colaboradores mais aptos a agir com maior rapidez, eficiência e eficácia em circunstâncias específicas da cadeia de valor dos negócios.

### **Principais fases do modelo de intervenção:**

Os princípios referidos no ponto anterior, são os pilares de um “esquema” de intervenção que serve de referência para a coordenação e equipa técnica de cada Entidade Beneficiária (Técnicos, Consultores de Ligação, Consultores Especialistas, Formadores) do Programa Formação PME.

No esquema seguinte, pretende-se caracterizar, na generalidade, as fases e as áreas de actuação de uma intervenção estruturada nas entidades destinatárias, a partir das quais se organizam as acções específicas que constituem esta versão renovada da intervenção junto das PME.



A metodologia inerente à operacionalização do modelo de intervenção vertido no esquema supra está detalhada na publicação “Guia para a Acção nas PME”, disponível no site <http://pme.aeportugal.pt/>.

**A fase do Contrato para o Desenvolvimento**, mais do que uma formalidade, tem subjacentes acções decisivas para o sucesso da intervenção, dado que consolida e formaliza um compromisso mútuo e de partilha de responsabilidades, em primeira linha entre a Entidade Destinatária e a Entidade Beneficiária, mas também com toda a estrutura de gestão e financiamento do programa Formação PME, nomeadamente, com Organismo Intermédio, a Associação Empresarial de Portugal (AEP).

A celebração do Contrato para o Desenvolvimento é a “fase zero” da intervenção, sendo recomendável que a sua assinatura assuma a maior dignidade possível, devendo contar com a presença dos empresários, dos dirigentes e de outros membros da empresa. Sublinha-se que no seu conteúdo são descritos e colocados acordos de princípio, direitos e deveres, assim como os processos previstos na intervenção do programa.

**A fase do Diagnóstico Estratégico** da empresa deve ter em consideração o perfil do(s) Dirigente(s) das PME. Sendo ele(s) o(s) interlocutor(es) privilegiado(s) na PME, toda a informação deve obedecer aos requisitos que se seguem:

- Simples;
- Concreta, orientada para o negócio, para a acção e produção de resultados;
- Sintética e esquematizada.

**Com o Plano de Desenvolvimento** vão ser estabelecidas as medidas e as actividades, o plano de formação e o projecto empresa o que irá permitir alcançar os objectivos traçados no Diagnóstico Estratégico elaborado. O Plano de Formação deverá ser elaborado pelo CL e CE com o empresário/dirigente, os responsáveis operacionais e os gestores de Recursos Humanos, onde devem ser definidas as áreas prioritárias da formação, as metas e objectivos de encaminhamento dos activos para CNO. O Projecto empresa, obrigatório em todas as intervenções, deve produzir impactos sociais na organização e na comunidade onde está inserida a empresa.

**Na fase de Implementação do Plano de Desenvolvimento** são implementadas as medidas de curto prazo identificadas no plano de desenvolvimento, discutido, negociado e validado com o empresário, e que se caracteriza por ser: sintético, orientado para a acção, focalizado em actividades e resultados, com cronogramas de implementação definidos e clara definição de tarefas.

**Avaliação dos Resultados/Reformulação do Plano de Médio Longo Prazo**, este momento final da intervenção no âmbito do programa Formação PME, vai resultar num “Relatório Final” que tem duas componentes: avaliação dos resultados da intervenção e reformulação do Plano Médio e Longo Prazo quando se justifique. A avaliação dos resultados deverá incidir sobre uma série de variáveis que destacamos:

1. Comparação entre os resultados estimados e os resultados obtidos, na implementação das medidas, das acções de formação e dos encaminhamentos efectuados para Centros Novas Oportunidades no sentido dos activos empregados continuarem o seu percurso de qualificação tendo em vista a dupla certificação profissional e escolar;
2. Auto-Avaliação do empresário, entre expectativa inicial, resultados e objectivos definidos e alcançados;

3. Avaliação do desempenho das equipas de Consultores e de Formadores num conjunto de diversas dimensões, como relacionamento, capacidade técnica, conhecimento do negócio, disponibilidade, pontualidade, etc;
4. Avaliação do acompanhamento da equipa da Entidade Beneficiária à intervenção do Programa Formação-PME, nas Entidades Destinatárias.

### **Tipologias das medidas de intervenção:**

A intervenção do programa Formação PME será efectuada no âmbito das seguintes tipologias: o PME Integral e o PME Especialização.

#### **PME Integral**

A intervenção “PME Integral” é a tipologia central do programa Formação PME, segundo o ciclo diagnóstico estratégico => plano de desenvolvimento => implementação de medidas de Formação-Acção, o qual pretende promover a optimização de metodologias e processos de modernização e inovação ao nível das diferentes áreas empresariais, não as mais “comuns” mas, igualmente, a mobilização, no âmbito do Projecto da Entidade Destinatária para acções que promovam a igualdade de género e/ou outras questões de responsabilidade social, designadamente a Formação e encaminhamento dos activos menos qualificados para Centros Novas Oportunidades.

#### **PME Especialização**

Na tipologia “PME Especialização” a intervenção também passa pelas fases de diagnóstico estratégico => plano de desenvolvimento => implementação de medidas de Formação-Acção, mas esta intervenção é orientada para interesses/necessidades mais específicas das entidades destinatárias, identificadas na fase de selecção/manifestação de interesse. Nesta tipologia de medida o enfoque de toda a intervenção terá um âmbito mais restrito na área da respectiva especialidade.

Como exemplo deste tipo de intervenção poderemos ter por exemplo:

PME CERTIFICAÇÃO (Que poderá tratar preferencialmente as seguintes temáticas):

- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Sistemas de Gestão Ambiental;
- Sistemas de HACCP;
- Sistemas de HSST;



- Responsabilidade Social.

#### PME TIC:

- Tecnologias de informação e comunicação;
- Digitalização dos processos de negócio.

#### PME INTERNACIONALIZAR

- Exportação de produtos/serviços;
- Criação de escritórios de representação.

#### PME IMAGEM

- Marketing;
- Marcas e Patentes;
- Sistema de comunicação on-line.

#### PME Organização e Gestão

- Focalização numa ou em várias áreas da organização e/ou gestão.

#### PME INOVAR

- Novas formas de estar no mercado, novos produtos, novos processos, novos negócios.

#### PME PRODUÇÃO

- Assessoria específica que permita substituir processos de mão-de-obra intensivos, por sistemas tecnologicamente mais sofisticados.

Com as duas medidas (PME Integral e PME Especialização) pretende-se permitir uma maior flexibilidade e adequação a necessidades específicas das entidades destinatárias. A medida PME Integral continua a ser a medida nuclear do programa e para a qual será canalizada a maior parte dos recursos financeiros.

A Estrutura de intervenção por Medida / Entidade Destinatária em escalões em função do número de colaboradores está evidenciada no quadro abaixo:

| Medidas        | Empresas por Escalão | N.º de empresas | Horas por empresa | Horas de Formação - Acção              |                          |          |                   |
|----------------|----------------------|-----------------|-------------------|--|--------------------------|----------|-------------------|
|                |                      |                 |                   | Horas de Consultoria                   |                          |          | Horas de Formação |
|                |                      |                 |                   | Diagnóstico + Plano de Desenvolvimento | Implementação de Medidas | Subtotal |                   |
| Integral       | 1 - 9                | 10              | 150 h             | 25 h                                   | 75 h                     | 100 h    | 50 h              |
|                | 10 - 49              | 22              | 250 h             | 40 h                                   | 110 h                    | 150 h    | 100 h             |
|                | 50 - 100             | 10              | 300 h             | 50 h                                   | 125 h                    | 175 h    | 125 h             |
| Especialização | 10 - 49              | 4               | 150 h             | 25 h                                   | 75 h                     | 100 h    | 50 h              |
|                | 50 - 100             | 4               | 200 h             | 25 h                                   | 75 h                     | 100 h    | 100 h             |