



FORMAÇÃO

# FORMAÇÃO-AÇÃO

das PME

# AIDA

ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO



# CONTEXTO E OBJETIVOS DO PROGRAMA FORMAÇÃO AÇÃO

A formação-ação é uma **intervenção com aprendizagem em contexto organizacional** que **mobiliza e internaliza competências** com vista à **persecução de resultados** suportados por uma determinada **estratégia de mudança empresarial**.

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:

## FORMANDOS - Aprendizagem

procura **desenvolver competências nas diferentes áreas de gestão**, dando resposta às necessidades de formação existentes

## EMPRESAS - Resultados

procura **aumentar a produtividade**, a **capacidade competitiva** e a **introdução de processos de mudança/ inovação** nas empresas

## Organização e gestão

## Economia digital

## Implementação de sistemas de gestão

### Linhas orientadoras

- Introdução de **novos métodos ou novas filosofias de organização** do trabalho,
- Reforço das **capacidades de gestão, estudos e projetos**
- **Redesenho e melhorias de layout**
- Ações de **benchmarking, diagnóstico e planeamento**
- Melhoria das capacidades de **desenvolvimento e distribuição** de produtos, processos e serviços

- Desenvolvimento de **redes modernas de distribuição** e colocação de bens e serviços no mercado;
- Criação e/ou adequação dos modelos de negócios com vista à **inserção da PME na economia digital**;
- **Presença na web**;
- **Introdução de SI** aplicados a novos métodos de distribuição e logística;
- Utilização de **ferramentas sofisticadas de marketing** para ampliação da presença no mercado.

Contributo para a **implementação de sistemas de gestão da qualidade ou de outros sistemas de gestão** não incluídos nas demais temáticas, com vista à sua posterior certificação (seja pelo sistema português da qualidade ou por sistemas internacionais de certificação).

## Organização e gestão

## Economia digital

## Implementação de sistemas de gestão

### Resultados esperados

A concretização de **inovação organizacional por via da aplicação de um novo método organizacional:**

- na prática do negócio ou
- na organização do local de trabalho.

**Reforço do posicionamento e notoriedade no mercado global através:**

- Utilização de **novas ferramentas inovadoras do marketing digital** na web;
- Criação e/ou adequação do **modelo de negócio ao marketing digital**;
- Desenvolvimento de **novas redes e sistemas de informação de distribuição e logística** suportadas por tecnologias de comércio eletrónico.

- **Aumento da qualidade** dos produtos, serviços ou processos de gestão das empresas,
- Implementação de **sistemas de gestão pela qualidade total**;
- **Redução de não conformidades** (processo, produtos);
- **Certificação de produtos e serviços** com obtenção de marcas.



# CONSÓRCIO MÚLTIPLOS – GIAGI



Para responder a todas as valências inerentes ao PROGRAMA FORMAÇÃO ACÇÃO promovido pela **AIDA- Associação Industrial do Distrito de Aveiro**, as Entidades Consultoras e Formadoras **MULTIPLOS** e **GIAGI** constituíram-se sob a forma de **CONSÓRCIO** de forma a complementarem-se mutuamente com as suas competências tendo sido seleccionadas mediante um Concurso Internacional.

Ambas as empresas são certificadas pela DGERT como entidades formadoras.



Cofinanciado por:



A **MULTIPLOS**, líder do consórcio, é uma empresa de Consultoria de Gestão, **fundada em 1988**, especializada nos domínios da Organização, Gestão e Formação, especialmente vocacionada para reforçar ou complementar as competências dos nossos clientes, orientada para soluções de sucesso no caminho da Excelência.

O **GIAGI** desenvolve **desde 1987** atividades de Prestação de Serviços Técnicos, e Formação Profissional, no âmbito da gestão e desenvolvimento das competências e capacidades organizacionais e do desenvolvimento do potencial humano. Empresa certificada pela ISO 9001:2015 – DEKRA e acreditada para desenvolver projetos no âmbito do Vale Industria i4.0 e Vale Oportunidades de Investigação

## Áreas de Intervenção da MULTIPLOS :

**STRATEGIC CONSULTING:** Planos Estratégicos e de Negócios, Estudos de viabilidade económico-financeiros, Avaliação de empresas e negócios, Benchmarking, Fusões de empresas, Análise Custo-Benefício;

**CORPORATE FINANCE:** Project Finance, Candidaturas a Incentivos Financeiros de Programas Comunitários e Nacionais (P2020) e Incentivos Fiscais e Apoio à Gestão e Controlo da Tesouraria; **CORPORATE RECOVERY:** Apoio a processos de reestruturação e recuperação de empresas;

**MANAGEMENT CONSULTING:** avaliação de desempenho e seguimento estratégico (BSC); Implementação de ferramentas e metodologias LEAN MANAGEMENT com integração de Sistemas de Custeio para Gestão / Redução de custos e Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiental, IDI, SST e HACCP; Responsabilidade Social; Marcação CE;

**MARKETING MANAGEMENT:** Estudos de Mercado, Planos de Comunicação, Marketing digital e Internacionalização;

**HR DEVELOPMENT & TRAINING:** Diagnóstico de Necessidades e Planos Integrados de Formação, Recrutamento e Seleção, Análise de funções, Avaliação de desempenho;

## Áreas de Intervenção da GIAGI :

### ATIVIDADES DE SERVIÇOS TÉCNICOS :

Diagnóstico Organizacional e Estratégico; Candidaturas ao “Programa Portugal 2020”; Sistemas de Gestão; Certificação de Produtos e Serviços; Gestão de Sistemas da Qualidade e Auditorias; Projetos de Melhoria Contínua; Desenvolvimento de Competências e Consultoria em Gestão Operacional. Mentoring Empresarial

### ATIVIDADES DE SERVIÇOS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL :

Gestão da Qualidade Ambiente e IDI; Gestão da Segurança e saúde no Trabalho; Gestão Empresarial; Gestão de Operações; Tecnologias de Informação e Comunicação; Tecnologias Industriais; Ferramentas Lean – Melhoria Contínua; Metalúrgica e Metalomecânica; Eletrónica e Automação; Indústria Automóvel; Indústria Alimentar; Materiais – Madeiras, Cortiça, Papel, Plástico e Vidro e Hotelaria e Restauração.

# MODELO DE INTERVENÇÃO CICLO PDCA (PLAN - DO - CHECK - ACT)

## Avaliação Intercalar



## Avaliação Final

Etapa do Modelo de Intervenção	Descrição do modelo de intervenção
<p><b>PLAN</b></p> <p><b>Diagnóstico e Definição do Plano de Desenvolvimento</b></p>	<p>Esta fase incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>um levantamento da situação da empresa</b>, das suas condicionantes internas e externas, <b>com destaque para a área temática objeto de intervenção escolhida por cada entidade beneficiária;</b></li> <li>• <b>um diagnóstico formativo</b> em função da caracterização dos seus Recursos Humanos em termos de qualificações / níveis habilitacionais / competências detidas;</li> <li>• <b>um plano de desenvolvimento com a identificação dos objetivos a alcançar e as medidas de formação e de consultoria a realizar</b> na área temática específica necessárias à concretização do projeto no horizonte temporal definido.</li> </ul>

Etapa do Modelo de Intervenção	Descrição do modelo de intervenção
<p><b>DO</b></p> <p><b>Implementação do Plano de Desenvolvimento</b></p> <p>(decorrente do Diagnóstico à área temática escolhida )</p>	<p><b>Ações de formação</b> visando desenvolver e reforçar competências dos dirigentes, quadros e trabalhadores, <i>dando resposta às necessidades de formação identificadas para a área temática</i> e introduzindo <b>inovação pedagógica e organizacional para o sucesso formativo</b>; e</p> <p><b>Medidas de consultoria</b> orientadas para <i>consolidar e complementar o reforço de competências obtidas nas ações de formação e aplicar os conhecimentos adquiridos na resolução de problemas concretos</i> e no desenvolvimento das ações do plano de desenvolvimento na área temática de intervenção, <b>visando aumentar a produtividade e a capacidade competitiva da PME e a introdução otimização de metodologias e de processos de mudança/inovação</b>. Pretende-se com as medidas de consultoria contribuir para a implementação de reformas em áreas-chave nas empresas</p>

Etapa do Modelo de Intervenção	Descrição do modelo de intervenção
<b>CHECK</b>  <b>Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento</b>	<p>inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Acompanhamento constante nas PME participantes</b>, criando uma maior interação entre o Formador/Consultor e a empresa e uma maior motivação para a boa execução do projeto; e</li><li>• <b>Elaboração de relatórios de avaliação intercalares para monitorização do grau de execução</b> das ações de formação e medidas de consultoria integradas na área temática do projeto; e</li><li>• <b>Eventual introdução de ações de melhoria</b>, quando necessário.</li></ul>

Etapa do Modelo de Intervenção	Descrição do modelo de intervenção
<p><b>ACT</b></p> <p><b>Avaliação de Resultados/ Melhorias Implementadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elaboração de um relatório final que integre o balanço do progresso/análise evolutiva da empresa</b> em função do grau de alcance dos objetivos traçados e dos resultados efetivamente alcançados, identificando as melhorias realizadas, comparando o estado pré-projeto (as is) decorrente do diagnóstico com os resultados obtidos (to be), recorrendo a um conjunto de KPI's do projeto;</li> <li>• <b>Disseminação de resultados</b> a partir de suportes tecnológicos inovadores com vista à promoção de aprendizagens diversificadas e significativas visando a partilha de experiências entre empresas e impulsionando e motivando a implementação de boas práticas.</li> </ul>

## DURAÇÃO DA INTERVENÇÃO E FORMANDOS

Os projetos poderão ser desenvolvidos entre **Setembro/2017 e Dezembro/ 2018**, com uma duração máxima de **16 meses**, e de acordo com o seguinte padrão:

Tipologia Certificado PME	Horas Formação	Horas Consultoria	TOTAL	Nº colaboradores em formação	Nº colaboradores em consultoria
Micro	75	100	175	2	2
Pequena	100	100	200	6	3
Média	125	155	280	8	3

Área Temática	N.º de empresas			
	Micro	Pequena	Média	Total de Empresas
<b>Economia Digital</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
<b>Implementação de Sistemas de Gestão</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>Organização e Gestão</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>32</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>14</b>	<b>58</b>

# EXEMPLOS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA TEMÁTICA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Área Temática	Exemplos de intervenção – parte 1
<b>Organização e Gestão</b>	<p>Introdução de novos métodos ou novas filosofias de organização do trabalho, sempre que possível e pertinente à implementação de Ferramentas Lean, designadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gemba walks</b> para identificação desperdícios e de oportunidades;</li><li>• <b>Mapeamento da Cadeia de Valor</b> (VSM atual 2017/2018 (“as is”) e estado futuro 2019 (“future state”), para reduzir o Lead-time e atividades de não valor acrescentado;</li><li>• <b>5S</b> para redução de stocks, libertar espaço para novos projetos e reduzir tempos de procura;</li><li>• <b>“STANDARD WORK”</b> (Standardização do Trabalho), para otimizar as operações do processo;</li><li>• <b>SMED</b> (Single Minute Exchange of Die) para reduzir o tempo de setup de máquinas /equipamentos</li></ul>

# EXEMPLOS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA TEMÁTICA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Área Temática	Exemplos de intervenção - parte 2
<b>Organização e Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementar o TPM (Total Productive Maintenance) para melhoria da produtividade e fiabilidade do equipamento</li><li>Reforço das capacidades de gestão</li><li>Estudos e projetos</li><li>Redesenho e melhorias de layout / Mapeamento da Cadeia de Valor</li><li>Ações de benchmarking</li><li>Diagnóstico e planeamento</li><li>Melhoria das capacidades de desenvolvimento de produtos / serviços</li><li>Melhoria das capacidades de distribuição de produtos</li><li>Controlo de gestão e reporting</li></ul>

# EXEMPLOS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA TEMÁTICA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Área Temática	Exemplos de intervenção - parte 3
<b>Organização e Gestão</b>	<p><b>Lean Cost Controlling &amp; KPI</b> para monitorizar os resultados das ações e proporcionar informação adequada, oportuna e relevante para a tomada de decisões, que permitam a melhoria da posição competitiva da empresa no mercado</p> <p><b>Sistemas de controlo de custos</b></p> <p><b>Novos modelos de gestão, introduzindo a inovação organizacional</b></p>

# EXEMPLOS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA TEMÁTICA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO

Área Temática	Exemplos de intervenção
<b>Implementação de Sistemas de Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><b>Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015</b></li><li><b>Sistema de Gestão da Qualidade IATF 16949:2016</b></li><li><b>Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001:2015</b></li><li><b>Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho OHSAS 18001</b></li><li><b>Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação ISO 4457</b></li><li><b>Outros sistemas normativos</b></li></ul>

# EXEMPLOS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA TEMÁTICA ECONOMIA DIGITAL

Área Temática	Exemplos de intervenção - parte 1
<b>Economia Digital</b>	<p><b>Implementação de ferramentas do Marketing digital, designadamente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Criação de websites;</li><li>• Criação de materiais de suporte à comunicação;</li><li>• Comunicação de Marketing através de motores de pesquisa;</li><li>• Estudo, implementação e otimização de plataforma de <b>Web Content Management</b>;</li><li>• <b>Customer Relationship Management</b> - criação de bases de dados com contactos de clientes ou potenciais, parceiros de negócio, para e-mail marketing;</li><li>• <b>Search Engine Optimization (SEO)</b> otimização de conteúdos para enfoque em palavras-chave relevantes;</li><li>• <b>Content Marketing</b>- criação de conteúdos relevantes para comunicação digital relacionado com portfólio de produtos, integrando criação de textos e imagens relevantes;</li></ul>

# EXEMPLOS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA TEMÁTICA ECONOMIA DIGITAL

## Área Temática

## Exemplos de intervenção - parte 2

### Economia Digital

**Implementação de ferramentas do Marketing digital, designadamente:**

- **Search Engine Advartising (SEA)** – integração de publicidade nos motores de busca.;
- **Social Media Marketing** - inscrição e gestão de presença em plataformas de Social Media e utilização de websites de rede social c/ fins de comunicação B2B, inclui análise aos públicos on-line, seleção das plataformas e criação de conteúdos para websites de rede social;
- **WebAnalytics** – utilização de plataforma para recolha, tratamento e análise de dados relativos à presença web; recolha e tratamento de dados gerados da web e sua interação com clientes.

**Criação e/ou adequação o modelo de negócio ao marketing digital;**

**Desenvolvimento de novas redes e sistemas de informação de distribuição e logística suportadas em tecnologias de comércio eletrónico.**

## EMPRESAS ELEGÍVEIS

Micro, pequenas e médias empresas **produtoras de bens e serviços transacionáveis e/ou internacionalizáveis, ou que contribuam para a cadeia de valor dos mesmos**

Com as limitações a seguir indicadas, são **elegíveis as CAE** (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - Revisão 3, Decreto-Lei nº 381/2007, de 14 de novembro):

- Da seção A à seção J, **com exceção das Divisões 01, 03, 33 a 43, 53, 60;**
- Da seção L à S, **com exceção das Divisões 84, 90, 94.**

O conceito de bens e serviços transacionáveis inclui os bens e serviços produzidos em setores expostos à concorrência internacional e que podem ser objeto de troca internacional demonstrado através de:

- Vendas ao exterior (exportações);
- Prestação de serviços a não residentes, devendo este volume de negócios encontrar –se relevado enquanto tal na contabilidade das empresas beneficiárias do projeto conjunto

## DATAS DE REALIZAÇÃO, OBRIGAÇÕES E CONDIÇÕES DE ELEGIBILIDADE

**Início** previsto nas empresas: **setembro de 2017** e **términus** em **31/12/2018**

### Obrigações das empresas:

- Assiduidade na formação em sala
- Disponibilidade para a consultoria
- Indicar formando, envolver colaboradores
- Implementar projetos orientados para resultados

### Condições de elegibilidade a manter ao longo de todo o projeto

- Certificado PME
- Segurança Social e Finanças sempre atualizada
- IES de 2015 e IES de 2016 (situação líquida positiva)
- Não ultrapassar o valor de auxílio minimis – limite 200.000 euros
- Não ter salários em atraso

## OBRIGAÇÕES CONTRATUAIS DAS EMPRESAS:

### Contrato de formação irá incluir:

- contrapartidas financeiras, valor do incentivo a ser registado em minimis;
- valor e forma de pagamento da contribuição privada;
- consequências em caso de desistência da PME;
- consequência em caso de incumprimento de um dos requisitos de elegibilidade.

# CONTRIBUIÇÃO PRIVADA (A PAGAR PELA EMPRESA)

Dimensão da empresa	Montante da contribuição
Micro empresa (até 9 trabalhadores inscritos na SS)	625,63 €
Pequena empresa (de 10 a 49 trabalhadores inscritos na SS)	993,75 €
Média empresa (de 50 a 249 trabalhadores inscritos na SS)	1.465,56 €