



MODELO DE INTERVENÇÃO DO PROGRAMA **FORMAÇÃO PME**

“Modelo de Intervenção do Programa Formação PME”

AEP - Associação Empresarial de Portugal

Formação PME

Autor: Rui Pena / Bee-Consulting

Colaboração: João Ramos e Manuel Ribeiro / AEP

Dezembro 2002



MODELO DE INTERVENÇÃO DO PROGRAMA **FORMAÇÃO PME**

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
PARTE 1 : VISÃO GLOBAL DO MODELO DE INTERVENÇÃO	4
PARTE 2 : CONTRATO PARA O DESENVOLVIMENTO	8
PARTE 3 : DIAGNÓSTICO	9
a) Árvore de Problemas	9
I. Levantamento de Problemas	10
II. Estabelecimento de Relações de Causalidade entre Problemas	12
b) A Árvore de Objectivos	17
c) Análise Sectorial	19
d) Análise PMI	19
PARTE 4 : PLANO DE DESENVOLVIMENTO	21
a) Quadro de Medidas	21
b) Quadro de Actividades por Medida	23
c) Matriz de Planeamento de Projecto	25
PARTE 5 : IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	35
PARTE 6 : AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E REFORMULAÇÃO DO PLANO DE MÉDIO/LONGO PRAZO	37
CONCLUSÃO	38
GLOSSÁRIO	39
ANEXO	41

INTRODUÇÃO

Este manual foi desenvolvido para servir de suporte aos consultores PME a trabalhar no âmbito do Programa FORMAÇÃO PME, como complemento das acções de formação por eles frequentadas.

O seu conteúdo inclui a apresentação da Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos, usada como componente do Modelo de Intervenção do Programa FORMAÇÃO PME.

Sendo que o Programa FORMAÇÃO PME existe desde 1997, este trabalho procura ter em consideração a experiência acumulada ao longo destes anos, não significando, só por isso, uma cristalização deste processo de constante aperfeiçoamento, mas sim uma forma de o divulgar e de, assim, potenciar também uma nova possibilidade de desenvolvimento.

Ao longo deste trabalho fazemos uma série de referências a aspectos críticos ou notas informativas relevantes para quem tem que implementar este modelo. A apresentação destas referências será feita na coluna à direita, usando-se a seguinte simbologia:

I NOTAS INFORMATIVAS

E EXEMPLOS

A base bibliográfica deste trabalho restringe-se a textos produzidos anteriormente, no âmbito do programa FORMAÇÃO PME, para sustentar e para consolidar o seu modelo de implementação. Fizemos esta opção também pela limitação de fontes bibliográficas relativamente à metodologia e porque os destinatários deste manual são elementos que participaram ou vão participar neste programa. Quisemos também anexar a este trabalho um caso real que pode funcionar como exemplo de uma boa prática e exemplificação dos diversos *outputs* previstos no modelo de intervenção (ver Anexo).

PARTE I:

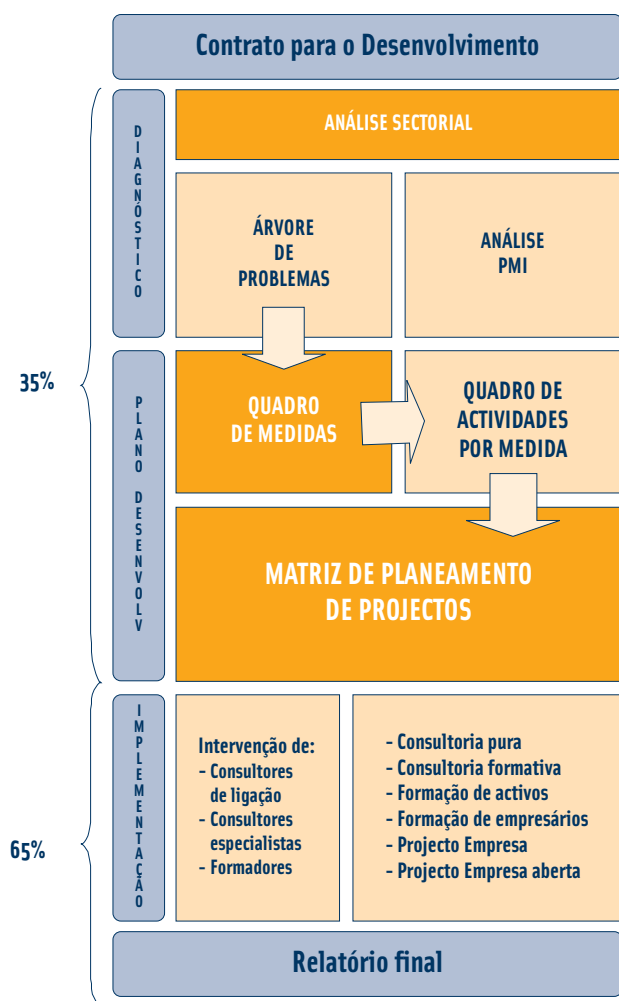
VISÃO GLOBAL DO MODELO DE INTERVENÇÃO

O modelo de intervenção do Programa FORMAÇÃO PME está sustentado em dois princípios. O primeiro diz respeito à participação dos elementos da PME nas actividades desenvolvidas e o segundo à pretensão de sustentar as medidas a executar com dados concretos, isto é, melhorias objectivamente verificáveis, conseguidas no decorrer da intervenção.

O primeiro princípio, participação dos elementos da PME, justifica-se pelas características dos destinatários da intervenção: o dirigente da PME e os seus colaboradores. O dirigente PME é um elemento com características próprias, geralmente com saberes acumulados ao longo do seu percurso profissional e de alguma forma avesso a linguagens herméticas, utilizadas por alguns consultores técnicos especializados¹. Ao procurarmos que haja, por parte dos elementos da PME, identificação com os *outputs* desenvolvidos, estaremos a tentar ultrapassar o constrangimento do choque entre saberes práticos e técnico-científicos, facilitando dessa forma um “encontro andragógico”, isto é, uma relação de trocas de saberes, sem sobreposição de uns a outros, e em que os envolvidos obtêm ganhos mútuos. Outra vantagem é a de que, ao partirmos da perspectiva da empresa, dos empresários e colaboradores, discutimos na linguagem da empresa, de forma contextualizada, a sua perspectiva das medidas/soluções a implementar. O consultor deve, durante todo o processo, ter uma postura de facilitador, mais do que de analista/instrutor. Como é óbvio, é factor ampliador do sucesso desta intervenção a disponibilidade do empresário e colaboradores para participar nos trabalhos. Este aspecto, da participação dos elementos da PME e do aproveitamento dos respectivos saberes práticos, é o pressuposto quer do CONTRATO PARA O DESENVOLVIMENTO (Ver Parte 2 deste trabalho), quer da utilização da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS (Ver Esquema 1) como ferramenta chave da intervenção no Programa Formação PME.

O segundo princípio, a pretensão de sustentar a execução das medidas com dados concretos, justifica-se também pelas características do dirigente da PME, pelo que uma intervenção baseada em resultados objectivamente verificáveis é mais facilmente aceite e compreendida, como torna a avaliação do próprio programa mais clara. As indicações são de se trabalhar em função de **resultados pretendidos**, para a resolução de **problemas concretos**, de forma a serem **justificadas as medidas propostas e implementadas**. Estes princípios são os pilares de um “esquema” de intervenção que não deve ser visto de forma rígida, mas sim como uma referência para os consultores que intervêm no âmbito deste programa.

1 - Para aprofundar estes dados, consultar Belet, Daniel - *Função consultoria e apoio à gestão empresarial: o apoio dos consultores aos dirigentes de PME*, Cadernos FORCE, AEP, Leça da Palmeira, Março de 1992.



I As componentes do esquema com fundo laranja escuro dizem respeito à aplicação da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS

Esquema 1:

Esquema global do Modelo de Intervenção do Programa FORMAÇÃO PME

Estes dois princípios resultam numa perspectiva em que se diferencia a postura dos consultores em: instrutiva e construtiva². Esta segunda postura, que é aquela que o Programa adopta, assenta no paradigma andragógico em que se tem em consideração factores de aprendizagem dos adultos (Ver Quadro I), factores esses que estiveram presentes na concepção do programa FORMAÇÃO PME, e que têm ampliado o sucesso das intervenções sempre que o consultor se empenha numa aproximação a esta postura.

2 - "... um pólo mais centrado na actividade do consultor e outro mais direccionado para os processos de aprendizagem desenvolvidos pelo dirigente empresarial." in Apresentação de Boas Práticas do Programa Formação PME, Ed. AEP/Programa Formação PME, Julho 2000.

FACTORES DE APRENDIZAGEM DOS ADULTOS (<i>Sheal</i>)	MODELO DE INTERVENÇÃO DO PROGRAMA FORMAÇÃO PME
<ul style="list-style-type: none"> • Focalização em problemas relevantes e realistas • Necessidade de aprender algo • Conhecimentos e experiências anteriores utilizados • Participação activa, mental e física, nas actividades de aprendizagem • Controlo sobre os conteúdos e actividades de aprendizagem • Aprendizagem informal • Respeito pelas suas necessidades, estilos e ritmos • Possibilidade de praticar e aplicar com sucesso o que aprenderam 	<ul style="list-style-type: none"> • A intervenção parte da identificação de problemas e os colaboradores e dirigentes da empresa são os actores principais do processo de consultoria, participando nas seguintes etapas: <ul style="list-style-type: none"> - No DIAGNÓSTICO, identificando, na sua perspectiva, os problemas da empresa - No estabelecimento das relações de causalidade entre os problemas - Na identificação das medidas adequadas para a resolução dos problemas - Na concepção e formalização do plano de desenvolvimento definindo as actividades, os recursos a utilizar, os tempos e as condições de verificação do sucesso das medidas • A execução das medidas é escalonada e executada, de forma gradual, partindo dos problemas mais simples para os mais complexos • As actividades de execução das medidas são todas realizadas no contexto da empresa, utilizando-se os seus recursos e as situações de trabalho na formação, que é programada de acordo com o ritmo e a disponibilidade dos colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento e medidas de avaliação do desempenho de forma a que o formando se aperceba do progresso feito 	<ul style="list-style-type: none"> • A auto-avaliação das actividades, por consultores e empresários, é parte integrante da intervenção • Os critérios de avaliação referem-se a indicadores de desempenho da empresa no domínio sócio-económico e organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo para assimilação da nova informação, para a prática de novas competências e para o desenvolvimento de novas atitudes 	<ul style="list-style-type: none"> • A intervenção decorre de forma intensa durante um ano estabelecendo-se no final um plano de médio e longo prazo como suporte a uma evolução contínua

Quadro 1:

Factores de aprendizagem dos adultos na base do Modelo de Intervenção do Programa FORMAÇÃO PME.

Neste quadro³ conseguimos visualizar o que são factores de aprendizagem para os adultos e a respectiva convergência com o modelo de intervenção do Programa FORMAÇÃO PME.

3 - Adaptado de op. cit. na nota 2.

Para que sejam claras as responsabilidades dos diversos intervenientes no programa, convém esclarecer quem são as entidades e actores envolvidos na implementação deste programa:

- **AEP - Associação Empresarial de Portugal** – é a entidade gestora do programa, responsável, perante o Estado Português e a União Europeia, pela aplicação dos recursos financeiros e resultados alcançados pelo programa.

- **Entidades executoras** – normalmente são associações empresariais, de âmbito regional, e são responsáveis pela execução do programa na respectiva região de intervenção. Reportam directamente à AEP.

- **Equipa local** – são criadas na entidade executora e visam dar resposta às necessidades que surgirem das intervenções nas PME. Incluem:

- **Coordenador da equipa local** – é o actor responsável pela coordenação do trabalho realizado pela equipa local.

- **Consultores de ligação** – são os actores responsáveis pela condução da intervenção na PME que pressupõe, desde o início do processo, uma parceria entre a PME e o consultor de ligação. Reportam directamente à entidade executora.

- **Consultores especialistas** – são os actores que intervêm na implementação de medidas que requerem saberes técnicos especializados. Reportam directamente ao consultor de ligação que contratualiza com eles objectivos a atingir.

- **Formadores PME** – são os actores que intervêm nas medidas de formação de activos e nas medidas de formação de empresários. Reportam directamente ao consultor de ligação que contratualiza com eles objectivos a atingir.

I Quer os consultores de ligação quer os especialistas devem, para poder desempenhar a sua função adequadamente, possuir três níveis de competências:

1. Técnico-científicas;
2. Relacionais;
3. Metodológicas.

Para que haja o mínimo de garantias deste perfil, a AEP oferece um pacote com vários módulos de formação, ao qual poderá recorrer qualquer consultor, por iniciativa própria ou da entidade executora.

PARTE 2:

CONTRATO PARA O DESENVOLVIMENTO

Convém que haja uma apresentação do Programa FORMAÇÃO PME a todos os colaboradores da empresa. A equipa de consultores deve deixar claro a importância da participação de todos no programa.



O cronograma não tem um modelo próprio, podendo variar de empresa para empresa, desde que se respeitem os princípios gerais do programa.



Após a fase de selecção, trata-se do primeiro contacto da empresa com o programa FORMAÇÃO PME e, como tal, é essencial para a transmissão dos seus princípios. Este contrato serve também para clarificar as expectativas, os modelos de trabalho e estabelecer os compromissos de parte a parte.

Como já referimos, o dirigente da PME tem um perfil específico e, dado esse perfil, aconselhamos aqui uma espécie de agenda/ordem de trabalhos a serem tratados numa reunião de formalização do “CONTRATO PARA O DESENVOLVIMENTO”. A agenda/ordem de trabalhos pode ser a seguinte:

- Apresentação do programa e do papel dos diversos intervenientes:
 - AEP
 - Entidade executora
 - Consultor de ligação
 - Consultor especialista
- Esclarecimento do papel do empresário no programa
- Modelo de intervenção:
 - METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS.

Este CONTRATO PARA O DESENVOLVIMENTO deve ser estabelecido em concreto, para cada empresa, associando-lhe um cronograma das acções a desenvolver no âmbito do Programa FORMAÇÃO PME. A definição de um cronograma nesta fase tem um papel crucial dado tratar-se da forma de começar, desde o primeiro momento da intervenção, a realizar os princípios que estão subjacentes ao programa.

Devem clarificar-se, nesta altura, as expectativas dos diversos intervenientes. A AEP, entidade gestora do programa, espera:

- Das PME: participação activa, responsabilidade e ambição;
- Dos consultores⁴: esforço, qualidade no trabalho e capacidade de iniciativa/inação.

E da AEP pode esperar-se: rigor, flexibilidade, orientação, apoio técnico e avaliação permanente.

4 - Para mais informação sobre o perfil do consultor, consultar: Leite, João, *O Perfil do Consultor PME* – Cadernos PME nº 2, Ed. AEP/Formação PME, Leça da Palmeira, Fevereiro de 1999.

PARTE 3:

DIAGNÓSTICO

O DIAGNÓSTICO da empresa deve, mais uma vez, ter em consideração o perfil do dirigente PME. Sendo ele o interlocutor privilegiado na PME, toda a informação produzida deve ser-lhe dirigida e por isso cuidada em função de:

- Inteligibilidade;
- Concretude;
- Síntese;
- Esquematização.

Isto não significa menos rigor ou profundidade na produção de informação, mas sim adequação da informação e de um modelo de intervenção ao seu destinatário. Assim, a informação produzida deve ser fiável e válida, mas tratada de forma a ser adaptada ao(s) destinatário(s).

Todo o esforço de DIAGNÓSTICO deve procurar ter presente estas considerações, assim como os princípios enunciados na Parte 1 deste trabalho.

O DIAGNÓSTICO divide-se em três componentes:

- a) ÁRVORE DE PROBLEMAS;
- b) ANÁLISE SECTORIAL;
- c) ANÁLISE **PMI**.

A ÁRVORE DE PROBLEMAS é uma componente da aplicação da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS e pretende ser um DIAGNÓSTICO do funcionamento da organização, isto é, parte de uma análise das possibilidades de melhoria de todas as condições técnicas e sociais do sistema organizacional em que a intervenção vai decorrer.

A ANÁLISE SECTORIAL pretende relevar o enquadramento da PME relativamente a factores característicos da sua envolvente (fornecedores, concorrentes, clientes e mercados, questões legais, ambientais, sociais, etc.).

A caracterização da empresa é condensada na ANÁLISE **PMI**, que deve também resumir os dados até aí produzidos e é feita através da categorização de variáveis organizacionais em: aspectos **Positivos**; aspectos **Menos positivos**; aspectos **Interessantes/desafios**.

a) ÁRVORE DE PROBLEMAS

A ÁRVORE DE PROBLEMAS é uma representação gráfica da relação de causalidade entre situações a melhorar, problemas, expectativas e necessidades de formação existentes no funcionamento da PME de forma a ser compreensível que resolvendo determinadas

I O DIAGNÓSTICO que vai ser produzido fará parte de um relatório a apresentar aos elementos da PME (Ver Parte 4 deste manual).

I O ideal é que todos os documentos (*outputs*) produzidos com a aplicação da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS sejam partilhados com todos os elementos da empresa.

Recorremos aos elementos da PME (empresário e colaboradores) não só porque desta forma garantimos um conhecimento específico (pelo menos numa perspectiva) e aprofundado dessa realidade, e também porque garantimos à partida o envolvimento dos elementos da PME em que vamos desenvolver o projecto, até que, assim, usamos um filtro cultural do objecto da nossa intervenção, ou seja, temos em consideração a cultura empresarial, as especificidades da PME em que estamos a intervir.

O consultor PME é também um participante no levantamento de problemas, podendo apresentar a sua opinião acerca de aspectos a melhorar, tendo o cuidado de não cair no paradigma da "análise técnica" (Ver nota 2), já que, obtida a ÁRVORE DE PROBLEMAS, se pretende que os elementos que vivenciam o quotidiano da PME se identifiquem com ela. Só assim se sentirão motivados e envolvidos nas iniciativas a ser implementadas.

Problema é toda a situação actual da qual se perspectiva uma situação desejada, uma melhoria possível.

situações problemáticas podemos esperar um impacto na resolução de outras situações problemáticas (ver Anexo). Para obter a ÁRVORE DE PROBLEMAS é necessário executar dois procedimentos:

I – Levantamento de problemas;

II – Estabelecimento das relações de causalidade entre problemas.

I – Levantamento de Problemas

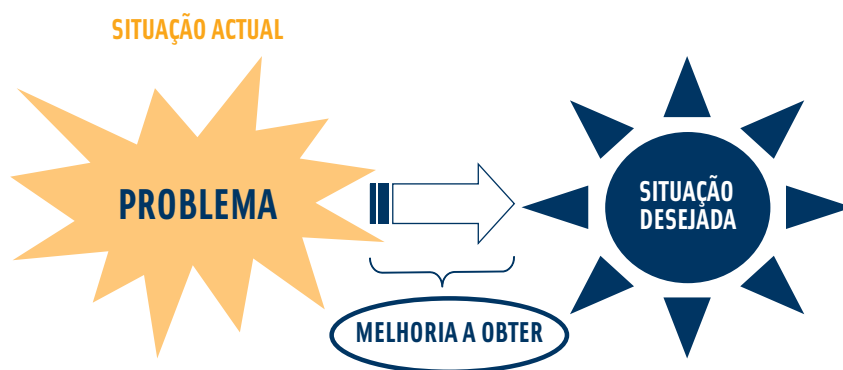
O objectivo deste primeiro momento é obter uma listagem de situações a melhorar/problemas do campo em que a intervenção vai decorrer, ou seja, da PME em causa.

Para tal, é necessário recorrer aos detentores do conhecimento sobre essa realidade, elementos que vivenciam o quotidiano da PME, e fazer a prospecção de situações problemáticas. A ideia é maximizar a participação no levantamento de problemas, sendo que o consultor poderá ser mais um participante. Também seria importante ouvir, nesta fase, dois ou três dos principais clientes, um residual e, se possível, um potencial, assim como um ou dois fornecedores.

Entendemos aqui como situação problemática todas as situações que não estão como desejado pelos elementos do campo de intervenção. Podemos perfeitamente procurar as situações desejadas, isto é, que se pretendem melhoradas, e considerar como problema o seu contrário.

LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS

• O que é problema e o que não é problema?



Esquema 2:

Definição de Problema.

No levantamento de problemas pode utilizar-se uma diversidade de ferramentas. Estas ferramentas podem ser mais ou menos estruturadas, de aplicação individual ou em grupo, com contacto directo ou indirecto. No entanto, a decisão sobre que ferramentas usar deve ter em consideração as características da população alvo, da PME. Sugerimos, assim, algumas ferramentas que podem ser utilizadas:

1. **Brainstorming** – trata-se de uma técnica em que se parte de uma reunião formal e estruturada, requerendo do dinamizador o seu perfeito domínio. O objectivo do *brainstorming* é criar condições para que surja uma “tempestade de ideias”, isto é, criarem-se condições para que haja um ambiente sem preconceitos e de à vontade para que surjam, neste caso, uma “tempestade de problemas” que posteriormente deverão ser filtrados em função dos critérios apresentados nas páginas que se seguem;
2. **Reunião estruturada** com elementos da PME, em que o consultor coloca questões previamente definidas;
3. **Reunião informal** com elementos da PME, em que o consultor tem uma postura não directiva, aproximando-se, a reunião, de um *brainstorming* informal;
4. **Entrevistas estruturadas** a elementos da PME, em que o consultor coloca questões previamente definidas;
5. **Entrevistas informais** a elementos da PME, em que a postura do consultor é não directiva, e que podem surgir em qualquer momento do decorrer dos trabalhos;
6. **Inquéritos** aos elementos da PME.

Nesta fase de Levantamento de Problemas, ao utilizar as ferramentas é importante garantir que o consultor auscultou efectivamente os elementos da PME e que as situações problemáticas foram levantadas de forma maximizada, exaustiva.

Desta maximização, no Levantamento de Problemas, vai depender a qualidade do DIAGNÓSTICO – ÁRVORE DE PROBLEMAS. No entanto, tal maximização não significa que tudo o que aparece dito ou escrito seja passível de ser considerado situação problemática *tout court*: terá que haver um filtro que relativize ou suprima os conflitos e os problemas sem significado real para a PME. Este filtro deve existir, sempre que possível, em diálogo com os elementos da PME com quem estamos a trabalhar e deverá ser usado através de questões que (1) problematizem conflitos e (2) que sustentem indícios de problemas na PME em causa.

Para isso apresentamos como critérios metodológicos⁵ para considerarmos se uma situação relatada deve ou não ser incluída na listagem, os seguintes:

- **As situações problemáticas têm que ser CONCRETAS** – têm que ser reais, isto é, não podem estar relacionados com juízos de valor, suposições ou personalizações das realidades.
- **As situações problemáticas têm que ser SUSTENTADAS** - têm que ter relevância, impacto na realidade da empresa. O ideal é que existam dados, estatísticas e taxas que confirmem a sua sustentabilidade e sejam assim objectivados/quantificados, devendo recorrer a eles sempre que existam, mas, se assim não for, não vamos ignorar o problema e devemos procurar argumentos, indícios que demonstrem que se trata de um problema relevante.

Note-se que antes de eliminar problemas da lista devemos pesquisar toda a informação necessária para confirmar ou não a sua validade.

5 - Consideramos aqui critérios metodológicos o que está definido segundo os princípios da Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos, Cf. Pena, Rui, *Metodologia da Árvore de Problemas* – Fichas Técnicas PRONACI, Ed. AEP, Janeiro 2000, Leça da Palmeira.

I A tentação do consultor de ligação, relativamente às ferramentas a usar no Levantamento de Problemas, é escolher as ferramentas que lhe são mais fáceis de aplicar. Esse procedimento é porém desaconselhado dado que o consultor tem que se esforçar, como já sugerimos, por se adaptar às especificidades do empresário/PME.

E Exemplo relativo à concretude dos PROBLEMAS (campo de intervenção: armazém de matérias primas de uma empresa). Se há a **suposição** de que desaparecem peças no armazém, trata-se apenas de uma “hipótese” e poderá não ser problema, no entanto, se houver dados na contabilidade que demonstram que desaparecem 10% das peças, podemos considerar esta situação como problemática e que poderia ser formulada da seguinte forma: “Desfasamento entre as entradas e saídas do Armazém de Matérias Primas”. Note-se que poderia haver a tentação de formular o problema como “Roubo de MP do armazém”. Nesse caso estaríamos a levantar suspeitas sobre pessoas e a alimentar conflitos. Com a formulação aqui sugerida, apresentamos essa situação de forma resolutiva provocando a racionalização da realidade em que estamos a intervir.

E Exemplo relativo à sustentabilidade dos PROBLEMAS (campo de intervenção: área produtiva de uma fábrica). Se há cinco peças defeituosas em cada 1000, pode não se tratar de um problema relevante. Se há 100 peças defeituosas em cada 1000, já temos um problema relevante e pode ser formulado como “Excesso de peças defeituosas”.

Exemplo relativo à negatividade na formulação dos PROBLEMAS (campo de intervenção: área produtiva de uma fábrica). Se um operador fala de "absentismo", devemos atribuir uma carga negativa ao problema e formula-lo como: "Excesso de absentismo". Consideramos, neste exemplo, que há, em qualquer empresa, uma taxa de absentismo aceitável e uma taxa de absentismo excessiva.

E

Exemplo relativo ao sintetismo dos PROBLEMAS (campo de intervenção: área produtiva de uma fábrica). Se aparece na lista uma formulação como: "Excesso de erros na introdução dos dados no sistema informático por falta de formação", deve haver um esforço de síntese. Esse esforço de síntese até nos permite filtrar situações como: (1) Formulação de dois problemas numa só formulação; (2) Formulação do problema com a medida já incluída. Assim, neste exemplo, uma formulação possível é: "Excesso de erros na utilização do sistema informático".

E

Ao seguirmos este procedimento devemos observar a realidade em termos de PRO-CESSOS em vez da tradicional análise por funções.

I

Além destes dois critérios, concretude e sustentabilidade, há ainda duas regras que devemos usar na formulação dos problemas. Estas regras apenas representam um factor que vai facilitar a organização e percepção da informação apresentada na ÁRVORE DE PROBLEMAS.

As regras na formulação dos problemas são as seguintes:

- **As situações problemáticas têm que ser formuladas na NEGATIVA;**
- **As situações problemáticas têm que ser formuladas de forma SINTÉTICA.**

Este trabalho de levantamento de situações problemáticas deve ser acima de tudo um processo participado em que o consultor de ligação facilita e racionaliza, na medida do possível, o trabalho de produção de informação sobre a PME em que se está a intervir. Pressupõe-se que este processo é dinâmico e flexível, nunca rígido, em que o dinamizador regula formulações de problemas, tem uma postura pedagógica, de sustentabilidade dos problemas e de gestão de conflitos, assumindo assim o papel de facilitador na produção do DIAGNÓSTICO da situação da PME.

II – Estabelecimento das relações de causalidade entre problemas

Na construção da ÁRVORE DE PROBLEMAS vamos procurar estabelecer relações de causalidade entre as situações problemáticas encontradas na PME em que estamos a intervir. Este trabalho só será possível se conseguirmos analisar cuidadosamente a relação entre cada **dois** problemas. Para que isso seja possível, sugerimos uma forma de trabalhar muito simples: colocamos cada um dos problemas em *post-it*, os famosos papelinhos que colam e descolam da parede. A ideia é podermos trocar de posição os problemas (*post-it*), reflectir sobre as relações de causalidade e começar a estruturar, de forma não definitiva, as relações de causalidade entre os problemas. Uma alternativa possível à utilização dos *post-it* é usar papéis, só que nesta situação teríamos que construir a ÁRVORE DE PROBLEMAS numa secretária, o que implicava estarmos inclinados, numa situação incómoda e que dificulta a participação de outras pessoas. Com os *post-it* podemos usar um quadro ou uma parede em que, na posição erecta, se consegue estar mais concentrado e podemos ter mais facilmente a participação de várias pessoas neste trabalho.

Basicamente, o que é necessário é capacidade de raciocínio lógico e ir estabelecendo as relações de causalidade entre problemas, ficando na parte superior os problemas que resultam da existência dos problemas que estão na parte inferior. A ideia é esgotar todas as possibilidades de posicionamento dos problemas na árvore, de forma a que no final se consiga fazer a leitura: (1) **os problemas que estão na parte superior resultam directamente dos que estão imediatamente abaixo** ou (2) **resolvendo os problemas abaixo, podemos esperar um impacto na resolução dos que estão imediatamente acima**.

Na **construção** da ÁRVORE DE PROBLEMAS deve proceder-se da seguinte forma:

1. Procurar um (o) problema do qual possamos afirmar que resulta da existência de todos os outros (trata-se do **problema central** da ÁRVORE DE PROBLEMAS) – colocamos esse problema num lugar de destaque, no topo, relativamente aos restantes.

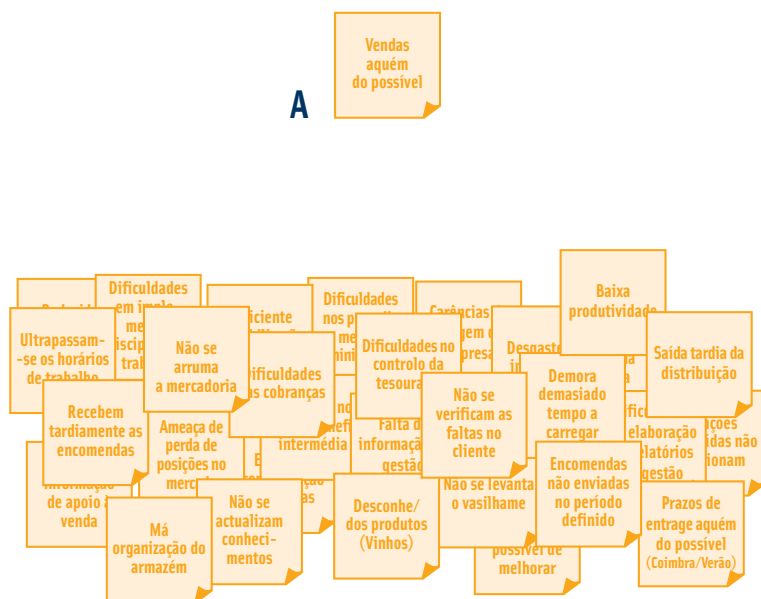


Figura 1:
O problema A resulta da existência de todos os outros – vamos chamar-lhe **problema central** (ver Figura 2).

2. Confirmar se esse problema resulta da existência de todos os outros: colocamos cada um dos outros problemas, se necessário, numa posição imediatamente abaixo e verificamos essa lógica de causalidade; ou reflectimos sobre se resolvendo o problema que está imediatamente abaixo se poderia esperar um impacto na resolução do problema que está imediatamente acima.
3. Procuramos, entre os restantes problemas, os que contribuem DIRECTAMENTE para a sua existência. Novamente temos como alternativa a possibilidade de, resolvendo o problema que está abaixo, esperar um impacto DIRECTO na resolução do que está acima.

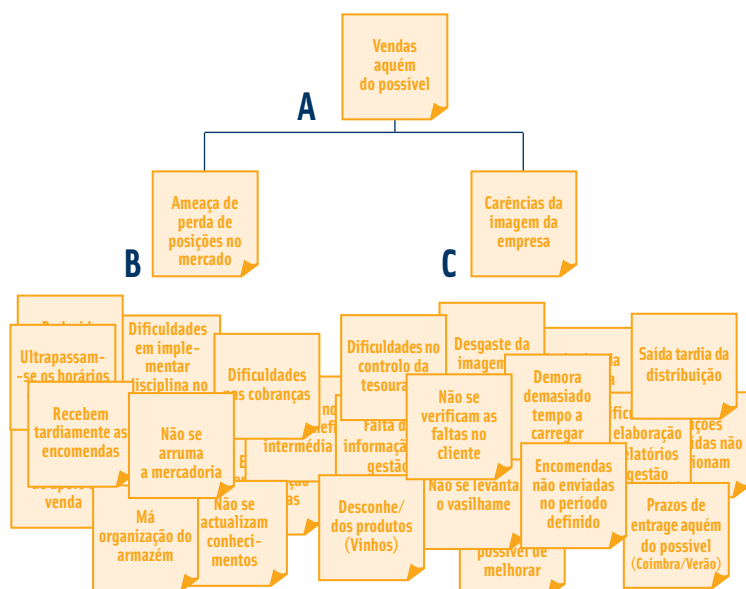


Figura 2:
(1) Os problemas B e C contribuem DIRECTAMENTE para a existência do problema A.
(2) Resolvendo os problemas B e C podemos esperar um impacto directo e automático na resolução do problema A.

I A segunda leitura aqui apresentada é a leitura correspondente à da leitura da ÁRVORE DOS OBJECTIVOS (ver páginas seguintes).

- As bifurcações deverão existir no sentido descendente, nunca no sentido ascendente.

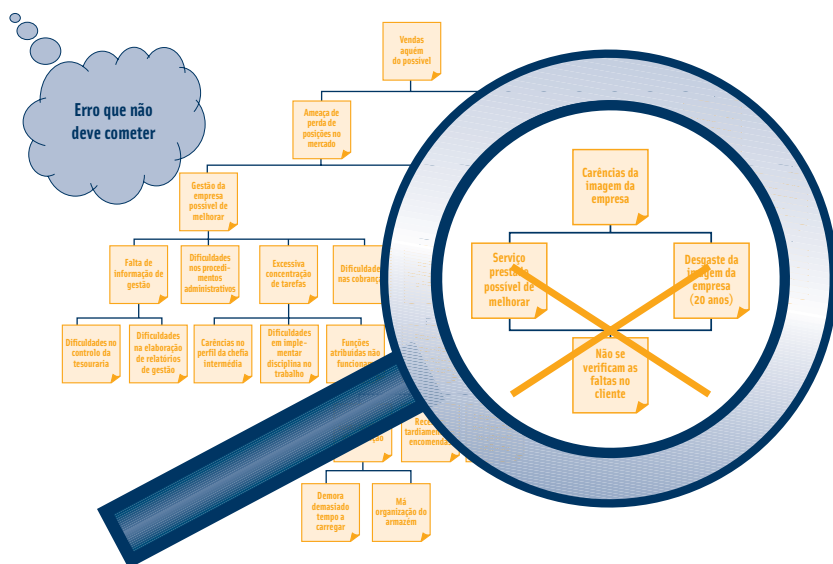


Figura 4:
Erro que não deve cometer.

É frequente encontrarmos uma situação problemática que contribui para a existência de vários problemas já colocados na ÁRVORE DE PROBLEMAS. Perante esta situação teremos que optar por colocá-lo a contribuir apenas para a existência de um deles. Este procedimento justifica-se por ser mais fácil estabelecer e transmitir aos elementos da PME a estruturação que estamos a fazer do funcionamento interno da empresa.

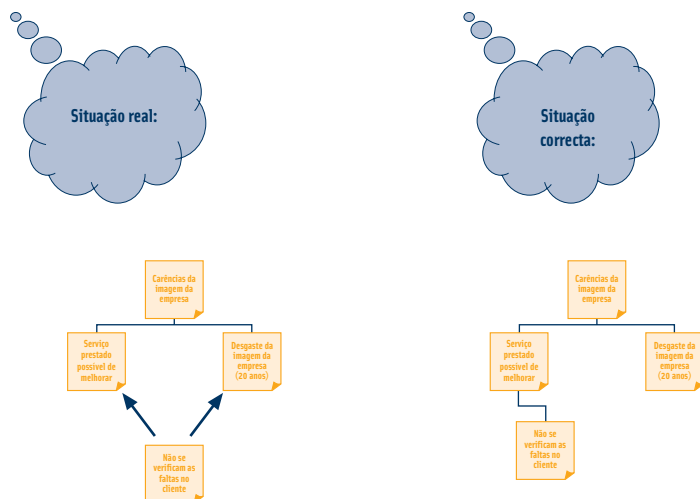


Figura 5:
No caso de haver uma situação problemática a contribuir para a existência de dois problemas, vamos reduzir essa contribuição a uma relação causa-efeito.

E Importa que esteja claro que esta redução é apenas esquemática e visa ter um esquema em que é fácil partilhar a informação sobre o funcionamento interno da PME.

Exemplo de "falso problema": "Falta de formação em informática".

Neste caso a formação em informática será uma medida para resolver um problema que, esse sim, deve aparecer na *ÁRVORE DE PROBLEMAS*.



Para além de erros que não devemos cometer há situações que devemos evitar⁶:

1. É de desconfiar sempre que aparecerem na *ÁRVORE DE PROBLEMAS* situações problemáticas com APENAS UMA situação problemática a contribuir para a sua existência. Poderão, neste caso, estar a acontecer três situações:
 - a. Poderemos ter formulado "falsos problemas". Estes estão, normalmente, na posição de problemas terminais e, na realidade, a sua formulação indicia a ausência de medidas para a resolução do problema. É frequente que a postura analítica, pretendida na fase de diagnóstico, seja substituída por uma postura resolutiva, sendo indicado a falta de determinadas ferramentas de planeamento, medidas de formação, ou outras, como "problemas". Não se pretende que se coloquem na *ÁRVORE DE PROBLEMAS* a "ausência dessas medidas" mas sim os "problemas" que irão solucionar.
 - b. Poderemos ter que aprofundar o levantamento de problemas, partir para o campo em que estamos a intervir e procurar outros problemas que contribuam para esse outro que só tem um a contribuir para a sua existência.
 - c. Poderemos ter duas formulações distintas do mesmo problema.



Figura 6:

Ter apenas um problema a contribuir para a existência de um problema é uma situação que requer uma análise mais aprofundada.

2. Aparecerem cinco, seis ou mais problemas a contribuir para a existência de um só poderá significar que estamos a colocar problemas pouco significativos no nível inferior. Devemos, nesta situação, SEMPRE QUE SEJA SUSTENTÁVEL, retirar da árvore os problemas pouco relevantes. Geralmente, três a quatro problemas são o número razoável de problemas que contribuem para a existência de outro.

6 - Na construção da *ÁRVORE DE PROBLEMAS*, a situação a evitar e o erro que não se pode cometer é o incentivo ao "raciocínio sistémico" (Cf. bibliografia apresentada na nota 1, pág. 21-27).

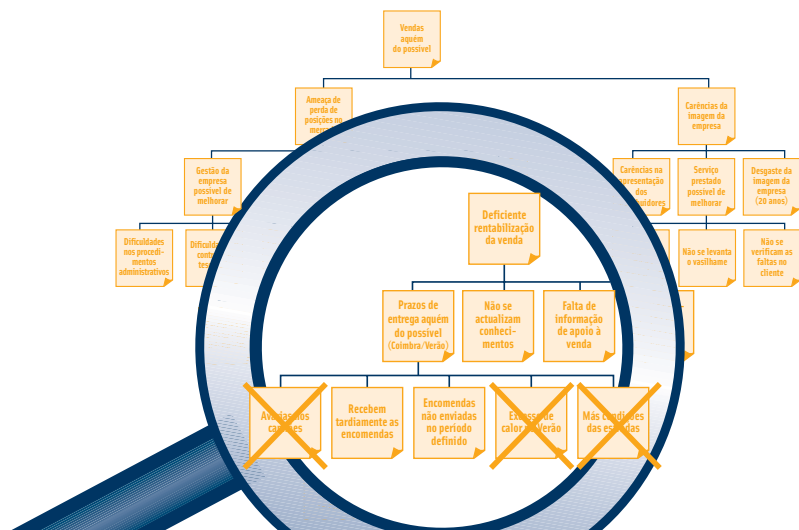


Figura 7:

Geralmente 3/4 problemas são o nº de problemas que mais impactos têm na existência de um outro problema.

b) ÁRVORE DE OBJECTIVOS

Parece-nos importante salientar que ao obtermos a nossa ÁRVORE DE PROBLEMAS devemos considerar a existência de uma OUTRA árvore: a ÁRVORE DOS OBJECTIVOS. Se para cada situação problemática temos uma situação desejada, uma melhoria possível (Cf. Esquema 2, página 10), podemos perfeitamente considerar a existência de um esquema de objectivos que, em cascata, permitem atingir outros objectivos. Na empresa poderá não ser bem aceite a pesquisa de problemas, por razões que muitas vezes estão ligadas ao sentimento de brio profissional e às vivências dos elementos que participam nas actividades da PME em que estamos a intervir. Assim, desde já, com a ÁRVORE DOS OBJECTIVOS, é possível ter um esquema em que demonstramos que estamos a trabalhar para melhorar, para obter resultados, em suma, para alcançar objectivos.

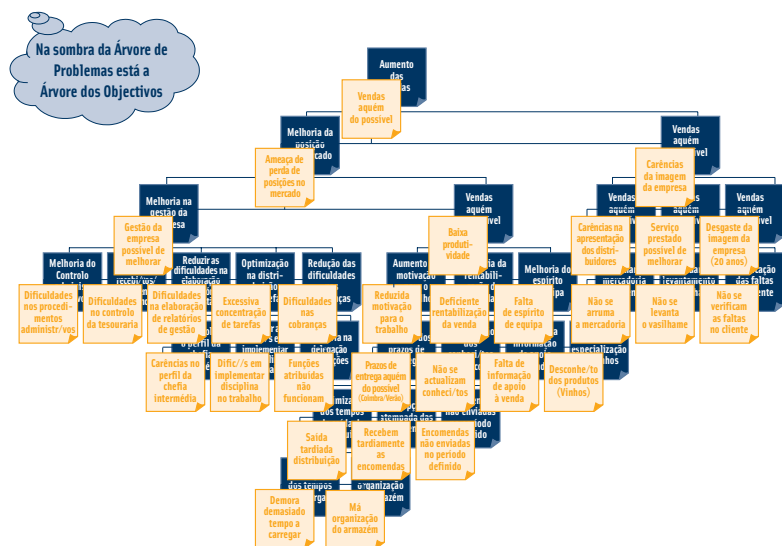


Figura 8:

A ÁRVORE DOS OBJECTIVOS, na "sombra" da ÁRVORE DE PROBLEMAS.

A construção da ÁRVORE DE PROBLEMAS deve ter os cuidados aqui apresentados, mas é a "leitura da árvore" que fazemos no final que confirma ou não a qualidade do DIAGNÓSTICO efectuado. Devemos partilhar sempre com pessoas que conhecem bem o campo de intervenção essa "leitura": Se os problemas que estão em níveis superiores resultam dos que estão directamente abaixo e se, resolvendo os que estão abaixo, poderemos esperar um impacto nos que estão imediatamente acima.

Basicamente, na **ÁRVORE DOS OBJECTIVOS** estão representadas as situações desejadas, relativas a cada uma das situações problemáticas que estão apresentadas na **Árvore de Problemas**. Logo, trata-se de uma espécie de árvore sombra, simétrica à **ÁRVORE DE PROBLEMAS**.

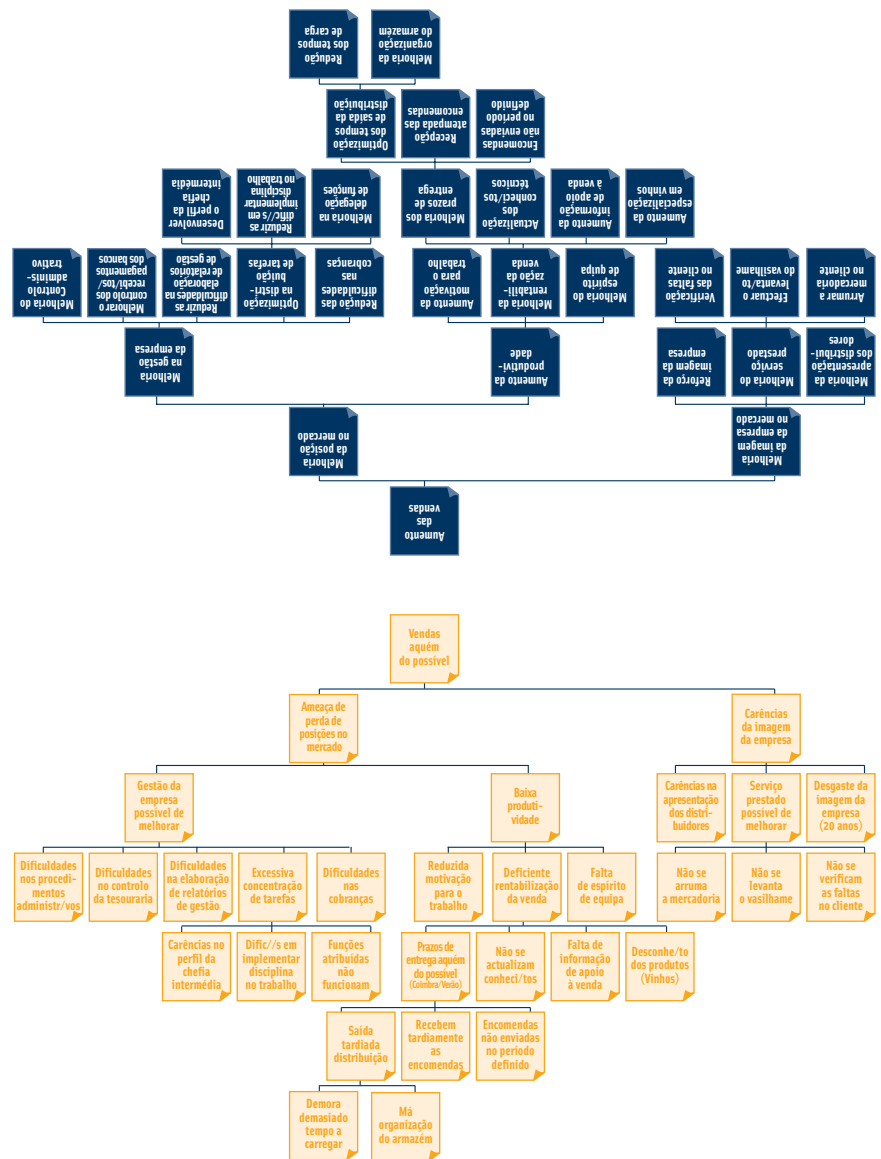


Figura 9:
A **ÁRVORE DE OBJECTIVOS**, simétrica à **ÁRVORE DE PROBLEMAS**.

Na **ÁRVORE DE OBJECTIVOS** também podemos considerar a existência de: objectivo central; objectivos terminais e níveis de objectivos.



A utilidade desta **ÁRVORE DOS OBJECTIVOS** revela-se em três dimensões:

1. Em termos psicológicos – permite visualizar os *resultados/objectivos* para os quais estamos a trabalhar;
2. Permite “reler” o **DIAGNÓSTICO** patente na **ÁRVORE DE PROBLEMAS** - e confirmar se tem qualidade ou não;
3. Vai facilitar o trabalho de preenchimento da **MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS** (ver Parte 3 deste trabalho, Passo 5).

c) ANÁLISE SECTORIAL

Nesta fase do DIAGNÓSTICO vamos ampliar o campo ao qual a ÁRVORE DE PROBLEMAS corresponde: o funcionamento da empresa.

Vamos procurar dados acerca de factores contingenciais ao funcionamento da PME:

- Clientes e mercados;
- Fornecedores;
- Envolvente legal, social, ambiental.

Estes dados devem ser passíveis de utilização na definição das medidas a executar no PLANO DE CURTO PRAZO e no PLANO DE MÉDIO/LONGO PRAZO. Para isso convém que haja equilíbrio entre informação macroeconómica e microeconómica a apresentar nesta componente do DIAGNÓSTICO.

Para aproximar a ANÁLISE SECTORIAL às expectativas do dirigente da PME, pode tentar estabelecer-se conjuntamente com ele as balizas da informação a ser aqui apresentada.

Para isso sugerimos uma lista de dados que pode, salvo situações inviáveis, ser considerado o seu conteúdo mínimo:

1. Contexto macroeconómico:
 - Evolução nacional do sector;
 - Evolução regional do sector;
 - Evolução dimensional do sector;
 - Instituições de apoio ao nível da formação e desenvolvimento tecnológico.
2. Contexto microeconómico:
 - Fornecedores;
 - Concorrentes;
 - Clientes.
3. Oportunidades e Ameaças Sectoriais.

d) ANÁLISE PMI

Esta componente do DIAGNÓSTICO é uma ferramenta que resultou da prática do Programa FORMAÇÃO PME. Temos verificado que uma agregação/resumo/aprofundamento da componente ÁRVORE DE PROBLEMAS e ANÁLISE SECTORIAL pode facilitar ao dirigente da PME a apreensão da informação produzida.

Assim, a ANÁLISE **PMI** é uma síntese onde se formulam factores que influenciam a sustentabilidade do presente e as possibilidades de desenvolvimento futuro da PME. Estes factores são apresentados em três categorias:

- Aspectos **P**ositivos;
- Aspectos **M**enos positivos;
- Aspectos **I**nteressantes/desafios.



Em termos de relatório e/ou de apresentação da ANÁLISE SECTORIAL à empresa, sem desvirtuar o rigor e a fidedignidade dos dados, essa apresentação deve ser resumida e fácil de apreender.

A ideia é, partindo da ÁRVORE DE PROBLEMAS, da ANÁLISE SECTORIAL e do conhecimento específico do sector (mais intuitivo do empresário e mais fundamentado do consultor), chegar a uma série de factores que balizem o trabalho que vai ser efectuado na fase do PLANO DE DESENVOLVIMENTO.

I

Pretende-se assim fazer um resumo que inclua (1) informação produzida na ÁRVORE DE PROBLEMAS e na ANÁLISE SECTORIAL, e (2) aspectos que não aparecem mencionados nos pontos anteriores do DIAGNÓSTICO, nomeadamente, aspectos Interessantes/desafios. Estes vão representar conclusões, resultados de reflexões feitas a partir do DIAGNÓSTICO já feito e que poderão ter novas variáveis, particularmente, as externas em consideração.

PARTE 4

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Com o plano de desenvolvimento vamos estabelecer as MEDIDAS para resolver os problemas terminais da Árvore de Problemas.

Para que os princípios apresentados na Parte 1 deste trabalho sejam respeitados, devemos:

- Discutir com os elementos da PME cada um dos problemas terminais e medidas a sugerir para os resolver (QUADRO DE MEDIDAS);
- Sintetizar, estruturar e calendarizar as medidas a executar (QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDAS);
- Quantificar resultados e objectivos a atingir, estabelecendo uma lógica entre os pontos de partida/problemas e os resultados/objectivos/situações desejadas (Cf. Esquema 2, página 10), bem como enquadrar e justificar as sugestões em função da envolvente da empresa (MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO).

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO tem que estar subdividido no PLANO DE CURTO PRAZO e no PLANO DE MÉDIO/LONGO PRAZO, ficando pré-estabelecido que o curto prazo é o período de tempo em que decorre a intervenção do consultor e o médio/longo prazo como o período de tempo após a intervenção.

A produção dos *outputs*: QUADRO DE MEDIDAS; QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA e MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO não serão obrigatoriamente em duplicado (curto prazo e médio/longo prazo), mas deverá estar claramente representada a classificação de curto prazo e médio/longo prazo em todas as medidas a implementar e nos resultados/objectivos a atingir.

a) QUADRO DE MEDIDAS

O QUADRO DE MEDIDAS é uma matriz de duas entradas, com os problemas terminais no topo e as respectivas soluções na coluna à esquerda.

Num primeiro momento vamos partir dos problemas terminais colocados no topo. Este quadro vai permitir-nos focalizar, concentrar, a atenção em cada uma das situações problemáticas a resolver. Depois deve recorrer-se: (1) aos elementos da PME, procurando ampliar o aproveitamento dos saberes que estes detêm; (2) às competências técnicas especializadas dos consultores de ligação; e (3) à criatividade, para arranjar as soluções mais adequadas, mais diversificadas e financeiramente mais viáveis.

Nesta fase pode ficar definida a intervenção por parte do consultor especialista e dos formadores, resultando o início da intervenção destes na resposta a um caderno de

I Não apresentamos nenhuma sugestão para representação das medidas de Curto Prazo e de Médio/Longo Prazo porque há uma grande diversidade de situações que poderão surgir. O consultor deve usar essa representação caso a caso. No limite basta uma sinalização com CP e MLP com a respectiva legenda (CP – curto prazo; MLP – médio/longo prazo).

I Eventualmente, pode ser acrescentada uma coluna à direita para identificar o consultor especialista ou o formador.

Pode ser utilizada uma sequência de fases na elaboração do QUADRO DE MEDIDAS:

- 1ª - Em que se apela ao SABER existente na PME com a participação em tempo real do consultor;
- 2ª - Em que são envolvidos consultores especialistas (pluridisciplinares);
- 3ª - Em que as sugestões dos consultores especialistas são negociadas com a PME.



encargos produzido pelo consultor de ligação em que são delineados os objectivos e resultados pretendidos com as medidas. As medidas apontadas pelo consultor especialista podem, caso a capacidade de resposta ao caderno de encargos seja rápida, integrar este PLANO DE DESENVOLVIMENTO.

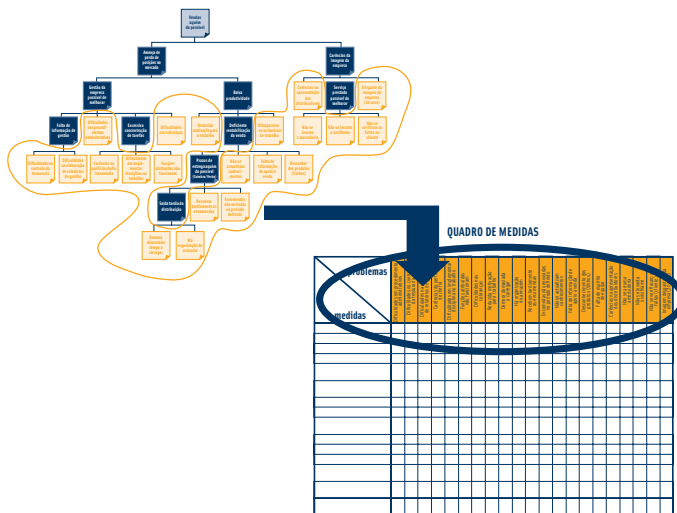


Figura 10:
O QUADRO DE MEDIDAS permite-nos focalizar a atenção na resolução dos problemas terminais.

Digamos que se na ÁRVORE DE PROBLEMAS a postura era de abertura (para com os elementos da empresa) e analítica (dos processos da empresa), agora a postura vai ser resolutive e de incentivo à resolutividade focalizando a atenção em soluções para os problemas terminais.

Nesta fase podemos estar à vontade na pesquisa de soluções/medidas para os problemas. O impacto com a sua implementação será ponderado e justificado em termos financeiros no preenchimento da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO (Ver alínea c), Passo 5).

Nesta fase, para os consultores e empresários, a tentação poderá ser procurar encontrar uma medida que resolva o máximo de problemas, no entanto, devemos começar por procurar as diversas possibilidades de solução dos problemas, que mais tarde poderemos seleccionar em função de critérios relacionados com a viabilidade financeira, com o grau de risco na execução, etc., assim como poderemos conjugar diferentes medidas de forma a que a sua complementaridade amplie o impacto na resolução dos problemas. Podemos considerar que para resolver os problemas terminais se podem adoptar medidas **técnicas, organizativas e voltadas para as competências das pessoas.**



		QUADRO DE MEDIDAS														
problemas	medidas	1. Problemas terminais	2. Problemas de abertura	3. Problemas de análise	4. Problemas de diagnóstico	5. Problemas de definição	6. Problemas de decisão	7. Problemas de execução	8. Problemas de avaliação	9. Problemas de melhoria	10. Problemas de inovação	11. Problemas de sustentabilidade	12. Problemas de competitividade	13. Problemas de rentabilidade	14. Problemas de liquidez	15. Problemas de solvência
		1. Consultoria Adm./Finan.	2. Consultoria em Rec. Hum.	3. Consultoria em Marketing	4. Aquisição de botas	5. Procedimentos de controlo do trabalho/entregas	6. Avaliação da eficiência/sequência das rotas	7. Organização do Armazém	8. Actual. cont. vendedores	9. Projecto CONTACTO On-line (Médio - longo Prazo)	10. Formação em Liderança	11. Formação Tec. de Venda	12. Formação espec. Vinhos	13. "Espírito de equipa" (Projecto Empresa)	14. Prospeção de Quadros Superiores (Proj. Empresa Aberta)	15. Clube do Empresário (Proj. Empresa Aberta)

Legenda: Muito importante para a resolução do problema ●●●●●
 Importante para a resolução do problema ●●●●●
 Contribuição para a resolução do problema ●●●●●

Figura 11:
A legenda representa qualitativamente o impacto que a medida tem na resolução do problema.

Está previsto na construção do QUADRO DE MEDIDAS representar simbolicamente o impacto da medida na resolução do problema. Essa representação é legendada e estruturada através de uma gradação de vários níveis (2, 3, 4, 5, ou outros) de impacto (Figura 11). É óbvio que a dificuldade nesta fase está em encontrar uma ou várias “boas” medidas para a resolução dos problemas e, voltamos a lembrar, não será muito complicado descobrir possíveis soluções questionando os elementos da PME. Afinal de contas, eles detêm o saber sobre essa realidade e estamos, assim, a realizar os princípios do programa.

b) QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA

O QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA é um mapa em que as medidas são tipificadas e sistematizadas; e são estruturadas as condições de implementação: financeiras, de recursos humanos e temporais.

Trata-se, em primeiro lugar, de enquadrar cada uma das medidas nos TIPOS previstos pelo programa:

Consultoria	Consultoria pura	Medidas em que o consultor efectua a implementação de forma autónoma sendo reduzida ou mesmo inexistente a intervenção de qualquer elemento da PME (por exemplo: relatórios financeiros, análises de mercado, etc.).
	Consultoria formativa	Medidas cuja concepção ou implementação implicam a participação de elementos da PME, em que há uma dimensão relacional andragógica, procurando formar os elementos da PME durante o processo de implementação.
Formação ¹	Formação de activos	Formação presencial ou à distância para os activos das empresas das PME alvo das intervenções.
	Formação de empresários	Formação presencial ou à distância dirigida aos dirigentes das PME alvo das intervenções.
Projectos Especiais	Projecto empresa aberta	Medida cuja implementação envolve inter-relacionamento com a envolvente: comunidade, associações, outras empresas, etc..
	Projecto empresa	Medida cuja implementação implica a participação e o envolvimento de todos os elementos da PME nas actividades de implementação.

Quadro II: Tipos de medidas.

¹A metodologia preconizada pela AEP para as acções de formação é convergente com os itens apresentados no Quadro I (op. cit. nota 2) deste trabalho e que assenta no seguinte princípio: “a aprendizagem não se pode fazer senão através da tomada de consciência de uma experiência adquirida e de uma liberdade de criação e experimentação no terreno”, in Belet, Daniel - *Mudar os comportamentos de gestão pela formação: para uma Andragogia da Gestão*, Cadernos FORCE, AEP, Leça da Palmeira, Junho 1991 (texto deveras aconselhado para formadores de adultos).

I Acerca dos “Projectos especiais”: este tipo de medida é uma tentativa da AEP para incentivar a audácia, por parte de empresários e consultores de ligação, na procura das melhores medidas para a resolução dos problemas. A utilização deste tipo de medidas, em edições anteriores do Programa FORMAÇÃO PME, mostrou que o impacto na resolução de problemas e funcionamento da empresa foi significativo e claro.

I Estes “Projectos especiais” deverão ser medidas que visam a resolução de um ou mais problemas terminais. Eventualmente, o “Projecto empresa aberta” poderá estar relacionado com os aspectos Menos positivos da ANÁLISE PMI.

Nada restringe a possibilidade de serem acrescentadas colunas a este quadro. Toda a informação pertinente deve ser apresentada ao dirigente da PME. Se achar necessário pode acrescentar uma coluna com a identificação de quem LIDERA a execução da medida e outra com o local ONDE vai ser implementada.



As medidas que vão ser propostas devem ser sistematizadas nas diversas fases que serão necessárias executar até à sua total implementação, implicando estruturar as condições necessárias para a sua execução:

- Recursos financeiros;
- Recursos humanos;
- Recursos temporais.

QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA

Actividades	Resolve:	Intervenientes	Horas (formação)	Custos (formação)	Cronograma
1. Consultoria pura					
1.1	Problemas que a actividade visa resolver/minorar		Tempo a usar na intervenção	\$	Out.
1.2					
...					
2. Cons. formativa					
2.1	5h	---	Out.
2.2	2h	---	Dez.
...					
3. Formação					
3.1	---	\$	Out.
3.2	---	---	Dez.
...					

Figura 12:
Quadro de Actividades por Medida

Com o QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA pretende-se apresentar a informação ao dirigente da PME de forma estruturada e objectiva, clarificando desde o princípio: a razão de ser de cada uma das medidas, os diversos passos a dar para as executar, o grau de participação da empresa (que recursos humanos vai disponibilizar, e por quanto tempo), o respectivo investimento financeiro que terá de realizar, bem como a calendarização de cada uma das fases de execução das medidas.

Caso se considere pertinente, pode ser construído um Mapa de Programação, conhecido por DIAGRAMA DE GANTT.

No DIAGRAMA DE GANTT são apresentadas as medidas com as diversas fases de execução sistematizadas e a respectiva calendarização.

DIAGRAMA DE GANTT

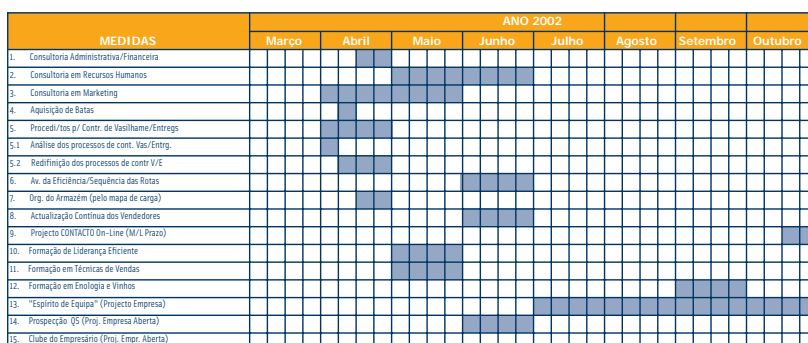


Figura 13:

Sempre que se julgue necessário, devem ser produzidos documentos que facilitem aos elementos das PME a compreensão e a discussão da intervenção.

c) MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO

A MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO é um documento pré-formatado que tem que ser preenchido com dados de orçamentos e estimativas de objectivos e resultados de cada uma das medidas a implementar. Esta matriz vai permitir aos elementos da PME vislumbrarem a melhoria das situações problemáticas iniciais, discutirem a viabilidade das medidas e acompanharem a evolução dos trabalhos de implementação das medidas. Será a projecção inicial dos resultados que vai servir de referência, no final da intervenção, para a avaliação da intervenção feita no âmbito do Programa FORMAÇÃO PME.

MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:			
Objectivo:			
Resultados:			
Medidas/Actividades:	Orçamento/Custos das Medidas:		

Figura 14:

A MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO é um documento pré-formatado que tem que ser preenchido.

No DIAGRAMA DE GANTT repetimos informação que consta no QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDAS. No entanto, se este mapa puder ajudar o dirigente da PME a assimilar a estrutura da intervenção, consideramos imprescindível a sua produção.

Os diversos passos a dar, no seu preenchimento, devem seguir uma seqüência, por linha, de baixo para cima e da esquerda para a direita, que passamos a apresentar:

PASSO 1: Preenchimento do campo “Medidas/Actividades”

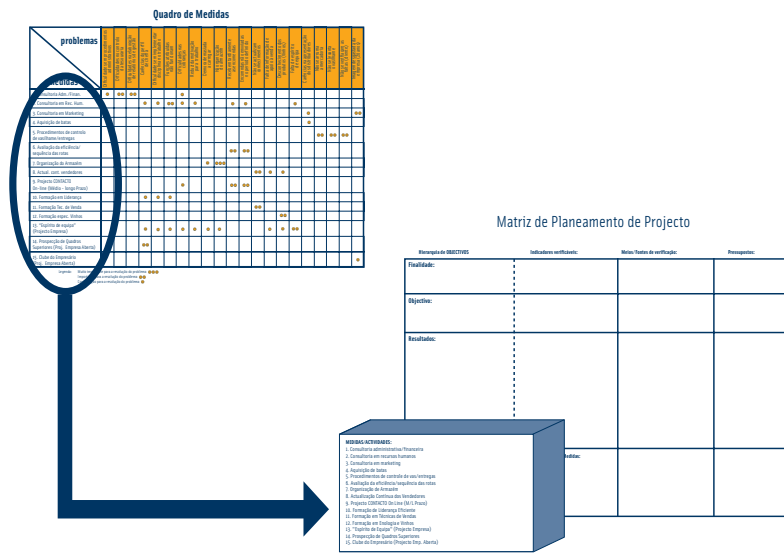


Figura 15:

As medidas que foram consideradas viáveis, e que estão apresentadas no QUADRO DE MEDIDAS, são colocadas no campo do canto inferior esquerdo.

PASSO 2: Preenchimento do campo “Orçamento/Custos das Actividades”

Neste campo os orçamentos de cada uma das medidas são apresentados. A sua identificação com a medida deverá ser feita através da numeração.

Sempre que os orçamentos apresentados sejam estimados, essa estimativa deverá ser apresentada por excesso. A razão de ser desta indicação é que devemos procurar a viabilidade das medidas mais do que convencer “a todo o custo” o empresário da sua importância.



Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:			
Objectivo:			
Resultados:			
MEDIDAS ACTIVIDADES: 1. Consultoria administrativa/financeira 2. Consultoria em recursos humanos 3. Consultoria em marketing 4. Assistência de bases 5. Procedimentos de controle de vas/entregas 6. Avaliação da eficiência/seqüência das rotas 7. Organização de Armazém 8. Actualização Contínua dos Vendedores 9. Projecto CONTACTO On Line (M.I. Praxo) 10. Formação de Liderança Eficiente 11. Formação em Técnicas de Vendas 12. Formação em Ecologia de Vendas 13. "Espírito de Equipa" (Projecto Empresa) 14. Prospecção de Quilómetros Superiores 15. Clube do Empresário (Projecto Emp. Aberta)	ORÇAMENTO: 1. 2. 3. 1.500 Euros 4. 250 Euros 5. 6. 7. 200 Euros 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.		

Figura 16:

É orçamentada cada uma das medidas.

PASSO 3: Preenchimento do campo “Meios/Fontes de Verificação”

Este campo encontra-se no cruzamento com a coluna que diz respeito aos “Meios/Fontes de Verificação”. O preenchimento desta coluna na linha inferior diz respeito aos “Orçamentos”. A informação a ser apresentada neste campo refere-se à origem dos orçamentos e pode ser: *real*, sempre que há orçamentos de fornecedores devem ser anexados à matriz; *estimada* pelo consultor de ligação ou em conjunto com algum(ns) elemento(s) da empresa. A identificação entre os “Orçamentos” e os “Meios/Fontes de Verificação” será, mais uma vez, através da correspondência entre a numeração.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:			
Objective:			
Resultados:			

MEASURES ACTIVIDADES:	ORÇAMENTO:	Meios de Verificação
1. Consultoria administrativa/financeira	1.	1.
2. Consultoria em recursos humanos	2.	2.
3. Consultoria em marketing	3. 1.000 Euros	3. Orçamento/Factura
4. Aquisição de balas	4. 150 Euros	4. Orçamento/Factura
5. Procedimentos de controlo de vas/entregas	5.	5.
6. Avaliação de eficiência/visibilidade das vendas	6.	6.
7. Organização de Armazém	7.	7.
8. Actualização Contínua dos Vendedores	8. 200 Euros	8. Orçamento/Factura
9. Projeto CONTACTO On Line (M/I, Prazo)	9.	9.
10. Formação de Liderança Eficiente	10.	10.
11. Formação em Técnicas de Vendas	11.	11.
12. Formação em Etiqueta e Vestidos	12.	12.
13. “Espírito de Equipa” (Projeto Empresa)	13.	13.
14. Inspecção de Quadros Superiores	14.	14.
15. Clube do Empresário (Projeto Emp. Aberta)	15.	15.

Figura 15:

A informação a ser apresentada no campo dos “Orçamentos” deve ser sustentada através da sua origem.

PASSO 4: Preenchimento do campo “Pressupostos dos Resultados”

Este campo encontra-se no cruzamento com a coluna que diz respeito aos “Pressupostos”. O preenchimento desta coluna, na linha inferior, diz respeito à relação entre “Medidas” e “Resultados”, isto é, aos pressupostos que existem para que na execução das medidas sejam alcançados os resultados (próximo campo a ser preenchido). Trata-se, em rigor de tudo o que tem de acontecer na execução das medidas, não dependente dos dinamizadores do projecto, para que seja possível alcançar os “Resultados”. Por essa razão é preferível preencher primeiro o campo dos “Resultados” e, só depois, o campo dos “Pressupostos dos Resultados”.

Neste caso a numeração dos pressupostos pode ser feita em função de cada uma das medidas quando dizem respeito a uma delas especificamente ou podem não ter numeração quando os pressupostos dizem respeito a todas as medidas.

Relativamente à coluna dos "Pressupostos", há a alternativa de abrir as separações entre os campos, isto é, não ter separações na coluna dos "Pressupostos", passando assim a haver pressupostos do projecto em vez de pressupostos dos resultados, do objectivo e da finalidade.



Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:			
Objectivo:			
Resultados:			

MEIDAS ACTIVIDADES:	ORÇAMENTO:	Meios de Verificação:	Pressupostos:
1. Consultoria administrativa/financeira	2.	2.	2. Colaboração e Participação do Pessoal
2. Consultoria em recursos humanos	3. 1.500 Euros	3. Orçamento/Factura	3.
3. Consultoria em marketing	4. 150 Euros	4. Orçamento/Factura	4.
4. Aquisição de bases	5.	5.	5. Colaboração e Participação do Pessoal
5. Procedimentos de controle de vazio/entregas	6.	6.	6.
6. Avaliação da eficiência/sequência dos vãos	7.	7.	7.
7. Organização de Armação	8. 200 Euros	8. Orçamento/Factura	8.
8. Actualização Contínua dos Vendadores	9.	9.	9.
9. Projecto CONTACTO On Line (M/L, Prazo)	10.	10.	10. Colaboração e Participação do Pessoal
10. Formação de Liderança Eficaz	11.	11.	11. Colaboração e Participação do Pessoal
11. Formação em Técnicas de Vendas	12.	12.	12. Colaboração e Participação do Pessoal
12. Formação em Ética e Valores	13.	13.	13. Colaboração e Participação do Pessoal
13. "Espírito de Equipa" (Projecto Empresa)	14.	14.	14.
14. Respostas de Queridos Superiores	15.	15.	15.
15. Clube do Emprego (Projecto Emp. Alberta)			

Figura 18:

O campo dos "Pressupostos" pode ser preenchido após o preenchimento dos resultados.

PASSO 5: Preenchimento do campo "Resultados" e "Indicadores dos Resultados"

Este campo vai ser preenchido com os resultados que vão ser alcançados com cada uma das medidas. Pressupõe-se que estes resultados representem a resolução de problemas terminais, isto é, vão corresponder aos resultados/objectivos que são apresentados na **ÁRVORE DOS OBJECTIVOS**, que são as situações desejadas aquando da formulação dos problemas (Cf. Esquema 2). Logo, é lógico que, se delineamos medidas com impacto em todos os problemas terminais, estes correspondam, em número, exactamente aos resultados apresentados na matriz. No entanto, a sua numeração deve ser indicadora da medida que mais impacto tem sobre a resolução do problema correspondente.

A relação entre as medidas e os resultados é em função da medida que mais impacto tem na resolução do problema (cf. QUADRO DE MEDIDAS, alínea a). Podemos deparar-nos com duas possibilidades distintas: (1) Se temos uma medida x que contribui para a resolução de vários resultados, devemos numerar os resultados como x.1, x.2, x.n; (2) Se temos várias medidas x, y e z que contribuem para a resolução de um só problema terminal, a forma de numerar o resultado poderá ser x+y+x.

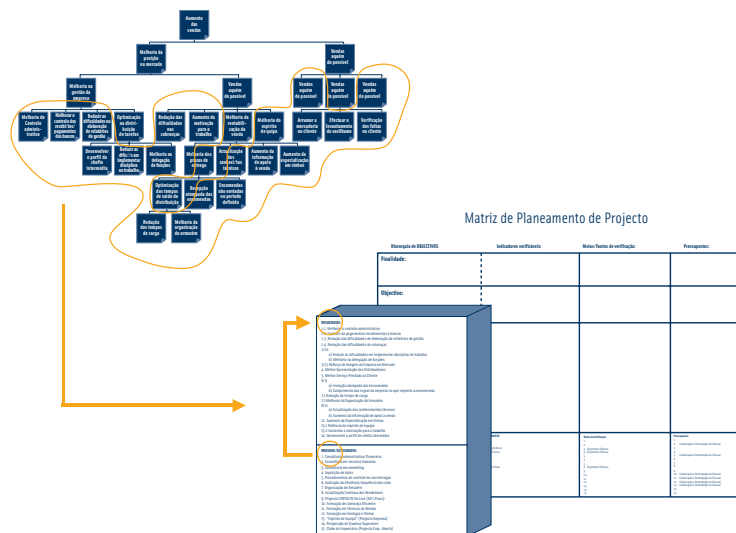


Figura 19:

Os resultados a atingir são a resolução de cada um dos problemas terminais.

Neste campo, "Resultados", apresenta-se o impacto das medidas na resolução dos problemas terminais. Para isso, no campo imediatamente à direita, vamos colocar estimativas de indicadores objectivos e datas para alcançar esses resultados.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis	Meios/Fontes de verificação	Preços/est.
Finalidade:			
Objectivo:			
RESULTADOS 1.1. Melhorar o controlo administrativo 1.2. Cumprir os pagamentos/recebimentos e bancos 1.3. Reduzir as dificuldades de elaboração de relatórios de gestão 1.4. Reduzir as dificuldades de cobrança 1.5. Reduzir as dificuldades em implementar disciplina de trabalho 1.6. Melhorar na delegação de funções 1.7. Melhorar na imagem da Empresa no Mercado 1.8. Melhor Apresentação dos Distribuidores 1.9. Melhor Serviço Prestado ao Cliente 1.10. Melhorar a produtividade 1.11. Cumprimento das regras da empresa e que respeita a encomendas 1.12. Redução da rotatividade de pessoal 1.13. Melhorar a Organização do Armazém 1.14. Actualização dos conhecimentos técnicos 1.15. Aumento da informação de apoio à venda 1.16. Aumento da Especialização em Vendas 1.17. Melhorar de espírito de equipa 1.18. Aumentar a motivação para o trabalho 1.19. Desenvolver o perfil de oferta interna 1.20. Melhorar o perfil de oferta externa MEASURABLES 1. Consultoria Administrativa/Financeira 2. Consultoria em recursos humanos 3. Consultoria em marketing 4. Aquisição de bases 5. Procedimento de controlo de qualidade 6. Aquisição de eficiência logística dos rotas 7. Organização de Armazém 8. Actualização Contínua dos Vendedores 9. Projecto COMACTO Da Line (M.I. Prax) 10. Formação de Colaboradores Eficientes 11. Formação em Técnicas de Vendas 12. Formação em Estratégias de Vendas 13. "Espírito de Equipa" (Projecto Empresa) 14. Formação de Quadros Superiores 15. Clube do Empregador (Projecto Emp. Alberta)	INDICADORES 1.1. até Abril-2002 1.2. até Abril-2002 1.3. até Abril-2002 1.4. até Junho-2002 1.5. até Junho-2002 1.6. até Junho-2002 1.7. até Junho-2002 1.8. até Maio-2002 1.9. até Junho-2002 1.10. até Setembro-2002 1.11. até Maio-2002 1.12. até Junho-2002 1.13. até Setembro-2002 1.14. até Maio-2002 1.15. até Junho-2002 1.16. até Setembro-2002 1.17. até Setembro-2002 1.18. até Setembro-2002 1.19. até Junho-2002 1.20. até Junho-2002		

Figura 20:

Os "Indicadores dos Resultados" representam a quantificação da resolução dos problemas terminais.

Também é possível transformarmos estes dois campos num só: a formulação dos resultados e os indicadores estão numa única afirmação.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis	Meios/Fontes de verificação	Preços/est.
Finalidade:			
Objectivo:			
RESULTADOS 1.1. Melhorar o controlo administrativo até Abril-2002. 1.2. Cumprir os pagamentos/recebimentos e bancos até Abril-2002. 1.3. Reduzir as dificuldades de elaboração de relatórios de gestão até Abril-2002. 1.4. Reduzir as dificuldades de cobrança até Junho-2002. 1.5. Reduzir as dificuldades em implementar disciplina de trabalho até Junho-2002. 1.6. Melhorar na delegação de funções até Junho-2002. 1.7. Melhorar na imagem da Empresa no Mercado até Maio-2002. 1.8. Melhor Apresentação dos Distribuidores até Abril-2002. 1.9. Melhor Serviço Prestado ao Cliente até Setembro-2002. 1.10. Melhorar a produtividade até Setembro-2002. 1.11. Cumprimento das regras da empresa e que respeita a encomendas até Junho-2002. 1.12. Redução da rotatividade de pessoal até Abril-2002. 1.13. Melhorar a Organização do Armazém até Maio-2002. 1.14. Actualização dos conhecimentos técnicos até Julho-2002. 1.15. Aumento da informação de apoio à venda até Junho-2002. 1.16. Aumento da Especialização em Vendas até Setembro-2002. 1.17. Melhorar de espírito de equipa até Setembro-2002. 1.18. Aumentar a motivação para o trabalho até Junho-2002. 1.19. Desenvolver o perfil de oferta interna até Junho-2002. 1.20. Melhorar o perfil de oferta externa até Junho-2002. MEASURABLES 1. Consultoria Administrativa/Financeira 2. Consultoria em recursos humanos 3. Consultoria em marketing 4. Aquisição de bases 5. Procedimento de controlo de qualidade 6. Aquisição de eficiência logística dos rotas 7. Organização de Armazém 8. Actualização Contínua dos Vendedores 9. Projecto COMACTO Da Line (M.I. Prax) 10. Formação de Colaboradores Eficientes 11. Formação em Técnicas de Vendas 12. Formação em Estratégias de Vendas 13. "Espírito de Equipa" (Projecto Empresa) 14. Formação de Quadros Superiores 15. Clube do Empregador (Projecto Emp. Alberta)			

Figura 21:

O campo dos "Resultados" e dos "Indicadores dos Resultados" pode ser reduzido a um só.

Há, no entanto, a possibilidade de apresentarmos os objectivos/resultados da ÁRVORE DOS OBJECTIVOS que estão um ou mais níveis acima. Esta flexibilidade é possível, mais não seja, porque no levantamento de problemas nem sempre conseguimos sustentar de forma quantitativa as situações problemáticas.

PASSO 7: Preenchimento do campo "Pressupostos do Objectivo"

A informação a apresentar neste campo diz respeito aos factores que devem realizar-se para que, depois de alcançados os resultados, seja possível alcançar o objectivo do projecto (próximo campo a ser preenchido).

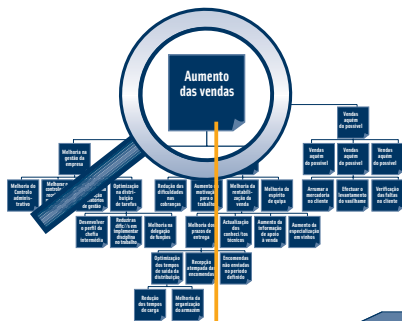
Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:			
Objectivo:			
RESULTADOS: 1.1. Melhorar o controlo administrativo até Abril-2002. 1.2. Controlo de pagamentos/recebimentos e bancas até Abril-2002. 1.3. Redução das dificuldades de elaboração de relatórios de gestão até Abril-2002. 1.4. Redução das dificuldades de elaboração de relatórios até Junho-2002. 2.1.0. a) Redução de dificuldades em implementar disciplina de trabalho até Junho-2002. b) Melhorar as delegações de funções até Junho-2002. 3.1.5. Reforço da imagem da empresa na hierarquia até Maio-2002. 4. Melhor Aproximação dos Distribuidores até Abril-2002. 5. Melhor Serviço Prestado ao Cliente até Setembro-2002. 6.9. a) recepção atempada das encomendas até Março-2002. b) cumprimento das regras da empresa no que respeita a encomendas até Junho-2002. 7.1. Redução do tempo de carga até Abril-2002. 7.2. Melhorar a organização do trabalho até Maio-2002. 8.1.1. a) Actualização dos conhecimentos técnicos até Junho-2002. b) Aumento da informação de apoio à venda até Junho-2002. 12. Aumento da especialização em vendas até Setembro-2002. 13.1. Melhorar a espírito de equipa até Setembro-2002. 13.2. Aumentar a motivação para o trabalho até Junho-2002. 14. Desenvolver o perfil de oferta diferenciada até Junho-2002.	MEIOS DE VERIFICAÇÃO: 1.1. Mapa de cobrança 1.2. Mapa de Recebimento 1.3. Relatórios de Gestão 1.4. Mapa de Cobrança 2.1.0. a) b) 3.1.5. 4. Inquérito aos Clientes 5. Inquérito aos Clientes 6.9. a) Mapas de Vendas b) Mapas de Vendas 7.1. Mapa de Carga 7.2. Verificação de Trabalho 8.1.1. a) Fichas de Recuperação b) Fichas de Recuperação	Pressupostos: Manter o nível de qualidade do serviço Manter o nível de actualizações representativas	
1. Melhorar o controlo administrativo 2. Controlo de pagamentos/recebimentos e bancas 3. Redução das dificuldades de elaboração de relatórios de gestão 4. Redução das dificuldades de elaboração de relatórios	1.1. Mapa de cobrança 1.2. Mapa de Recebimento 1.3. Relatórios de Gestão 1.4. Mapa de Cobrança	1. Manter o nível de qualidade do serviço 2. Manter o nível de actualizações representativas	1. Manter o nível de qualidade do serviço 2. Manter o nível de actualizações representativas

Figura 24: Campo dos "Pressupostos do Objectivo".

PASSO 8: Preenchimento do campo "Objectivo do Projecto"

O "Objectivo do Projecto" corresponde ao "Objectivo Central" da ÁRVORE DE OBJECTIVOS, isto é, à resolução do "Problema Central" da ÁRVORE DE PROBLEMAS.



Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:			
Objectivo: AUMENTO DAS VENDAS			
RESULTADOS: 1.1. Melhorar a gestão da empresa até Abril-2002. 1.2. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.3. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.4. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.5. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.6. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.7. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.8. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.9. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.10. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.11. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.12. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.13. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.14. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.15. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.16. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.17. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.18. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002. 1.19. Melhorar a gestão da empresa até Setembro-2002. 1.20. Aumentar a motivação da equipa até Setembro-2002.	MEIOS DE VERIFICAÇÃO: 1.1. Mapa de Vendas 1.2. Mapa de Vendas 1.3. Mapa de Vendas 1.4. Mapa de Vendas 1.5. Mapa de Vendas 1.6. Mapa de Vendas 1.7. Mapa de Vendas 1.8. Mapa de Vendas 1.9. Mapa de Vendas 1.10. Mapa de Vendas 1.11. Mapa de Vendas 1.12. Mapa de Vendas 1.13. Mapa de Vendas 1.14. Mapa de Vendas 1.15. Mapa de Vendas 1.16. Mapa de Vendas 1.17. Mapa de Vendas 1.18. Mapa de Vendas 1.19. Mapa de Vendas 1.20. Mapa de Vendas	Pressupostos: Manter o nível de qualidade do serviço Manter o nível de actualizações representativas	
1. Melhorar a gestão da empresa 2. Aumentar a motivação da equipa 3. Melhorar a gestão da empresa 4. Aumentar a motivação da equipa 5. Melhorar a gestão da empresa 6. Aumentar a motivação da equipa 7. Melhorar a gestão da empresa 8. Aumentar a motivação da equipa 9. Melhorar a gestão da empresa 10. Aumentar a motivação da equipa 11. Melhorar a gestão da empresa 12. Aumentar a motivação da equipa 13. Melhorar a gestão da empresa 14. Aumentar a motivação da equipa 15. Melhorar a gestão da empresa 16. Aumentar a motivação da equipa 17. Melhorar a gestão da empresa 18. Aumentar a motivação da equipa 19. Melhorar a gestão da empresa 20. Aumentar a motivação da equipa	1.1. Mapa de Vendas 1.2. Mapa de Vendas 1.3. Mapa de Vendas 1.4. Mapa de Vendas 1.5. Mapa de Vendas 1.6. Mapa de Vendas 1.7. Mapa de Vendas 1.8. Mapa de Vendas 1.9. Mapa de Vendas 1.10. Mapa de Vendas 1.11. Mapa de Vendas 1.12. Mapa de Vendas 1.13. Mapa de Vendas 1.14. Mapa de Vendas 1.15. Mapa de Vendas 1.16. Mapa de Vendas 1.17. Mapa de Vendas 1.18. Mapa de Vendas 1.19. Mapa de Vendas 1.20. Mapa de Vendas	1. Manter o nível de qualidade do serviço 2. Manter o nível de actualizações representativas	1. Manter o nível de qualidade do serviço 2. Manter o nível de actualizações representativas

Figura 25: O Objectivo do Projecto representa a resolução do problema central.

No fundo, o objectivo aqui estimado será a consequência dos resultados estimados, e esta leitura é justificada pela própria lógica da construção da ÁRVORE DOS PROBLEMAS, em que lemos que "com a resolução dos problemas terminais poderemos esperar um impacto ao nível da resolução do problema central".

Tal como na junção dos campos dos “Resultados” com os “Indicadores dos Resultados”, pode haver uma junção dos campos “Objectivo do Projecto” com os “Indicadores do Objectivo do Projecto” (cf. Passo 5).



PASSO 9: Preenchimento do campo “Indicadores do Objectivo do Projecto”

Os “Indicadores do Objectivo do Projecto” representam a quantificação da resolução do “Problema Central”.

Estes indicadores podem também incluir indicadores de resolução dos problemas do 1º NÍVEL, pelo menos quando é difícil quantificar o objectivo do projecto.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS		Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:				
OBJECTIVO: AUMENTO DAS VENDAS	INDICADORES: Aumento da Rentabilidade em 15% até Dez. 2002 Aumento das Vendas em 30% até Dez. 2002 Maior Motivação do Pessoal Maior Visibilidade da Empresa		MEIOS: Estrutura organizativa Recursos humanos Recursos financeiros Recursos materiais Recursos tecnológicos	Pressupostos: Estabilidade económica Estabilidade política Estabilidade social Estabilidade tecnológica
		<p>1. Finalidade do projecto:</p> <p>1.1. Aumento da rentabilidade em 15% até Dezembro de 2002.</p> <p>1.2. Aumento das vendas em 30% até Dezembro de 2002.</p> <p>1.3. Maior motivação do pessoal.</p> <p>1.4. Maior visibilidade da empresa.</p> <p>2. Objectivos do projecto:</p> <p>2.1. Aumento da rentabilidade em 15% até Dezembro de 2002.</p> <p>2.2. Aumento das vendas em 30% até Dezembro de 2002.</p> <p>2.3. Maior motivação do pessoal.</p> <p>2.4. Maior visibilidade da empresa.</p> <p>3. Indicadores verificáveis:</p> <p>3.1. Aumento da rentabilidade em 15% até Dezembro de 2002.</p> <p>3.2. Aumento das vendas em 30% até Dezembro de 2002.</p> <p>3.3. Maior motivação do pessoal.</p> <p>3.4. Maior visibilidade da empresa.</p> <p>4. Meios/Fontes de verificação:</p> <p>4.1. Estrutura organizativa.</p> <p>4.2. Recursos humanos.</p> <p>4.3. Recursos financeiros.</p> <p>4.4. Recursos materiais.</p> <p>4.5. Recursos tecnológicos.</p> <p>5. Pressupostos:</p> <p>5.1. Estabilidade económica.</p> <p>5.2. Estabilidade política.</p> <p>5.3. Estabilidade social.</p> <p>5.4. Estabilidade tecnológica.</p>		

Figura 26: Campo dos “Indicadores do Objectivo do Projecto”.

PASSO 10: Preenchimento do campo “Meios/Fontes de Verificação” dos “Indicadores do Objectivo do Projecto”

A informação a apresentar neste campo diz respeito aos meios de verificação que vamos usar para comparar o objectivo alcançado com o estimado.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJECTIVOS		Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
Finalidade:				
OBJECTIVO: AUMENTO DAS VENDAS	INDICADORES: Aumento da Rentabilidade em 15% até Dez. 2002 Aumento das Vendas em 30% até Dez. 2002 Maior motivação do Pessoal Maior Visibilidade da Empresa		Meios de verificação: Elementos contabilísticos Material promocional	Pressupostos: Estabilidade económica Estabilidade política Estabilidade social Estabilidade tecnológica
		<p>1. Finalidade do projecto:</p> <p>1.1. Aumento da rentabilidade em 15% até Dezembro de 2002.</p> <p>1.2. Aumento das vendas em 30% até Dezembro de 2002.</p> <p>1.3. Maior motivação do pessoal.</p> <p>1.4. Maior visibilidade da empresa.</p> <p>2. Objectivos do projecto:</p> <p>2.1. Aumento da rentabilidade em 15% até Dezembro de 2002.</p> <p>2.2. Aumento das vendas em 30% até Dezembro de 2002.</p> <p>2.3. Maior motivação do pessoal.</p> <p>2.4. Maior visibilidade da empresa.</p> <p>3. Indicadores verificáveis:</p> <p>3.1. Aumento da rentabilidade em 15% até Dezembro de 2002.</p> <p>3.2. Aumento das vendas em 30% até Dezembro de 2002.</p> <p>3.3. Maior motivação do pessoal.</p> <p>3.4. Maior visibilidade da empresa.</p> <p>4. Meios/Fontes de verificação:</p> <p>4.1. Estrutura organizativa.</p> <p>4.2. Recursos humanos.</p> <p>4.3. Recursos financeiros.</p> <p>4.4. Recursos materiais.</p> <p>4.5. Recursos tecnológicos.</p> <p>5. Pressupostos:</p> <p>5.1. Estabilidade económica.</p> <p>5.2. Estabilidade política.</p> <p>5.3. Estabilidade social.</p> <p>5.4. Estabilidade tecnológica.</p>		

Figura 27: Campo dos “Meios/Fontes de Verificação” do “Objectivo do Projecto”.

PASSO 13: Preenchimento do campo “Indicadores da Finalidade” e do campo “Meios/Fontes de Verificação” da “Finalidade”

Os “Indicadores da Finalidade” representam a quantificação do alcançar da “Finalidade” ou indicadores que o indiciem.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJETIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
FINALIDADE: Consolidar a posição no mercado	INDICADORES: Aumentar a satisfação dos clientes		
OBJETIVO: AUMENTAR OS VENDAS	INDICADORES: Aumento de satisfação em 15% até Dec. 2022 Aumento de vendas em 20% até Dec. 2022 Aumento de clientes em 10% até Dec. 2022	Meios de verificação: Otimização da comunicação Atendimento ao cliente Marketing promocional	Pressupostos: Disponibilidade e custo de mercado
OBJETIVOS: 1. Aumentar a carteira administrativa até Abril 2022. 2. Controlar a performance financeira e operacional até Abril 2022. 3. Melhorar a eficiência da cobrança de vendas até Abril 2022. 4. Melhorar a satisfação dos clientes até Abril 2022. 5. Melhorar a produtividade dos colaboradores até Abril 2022. 6. Melhorar a segurança da informação até Abril 2022. 7. Melhorar a qualidade dos serviços até Abril 2022. 8. Melhorar a gestão de recursos humanos até Abril 2022. 9. Melhorar a gestão de projetos até Abril 2022. 10. Melhorar a gestão de riscos até Abril 2022. 11. Melhorar a gestão de processos até Abril 2022. 12. Melhorar a gestão de tecnologia até Abril 2022. 13. Melhorar a gestão de sustentabilidade até Abril 2022.	INDICADORES: 1. Satisfação dos clientes 2. Crescimento das vendas 3. Retorno sobre investimento 4. Eficiência da cobrança de vendas 5. Produtividade dos colaboradores 6. Segurança da informação 7. Qualidade dos serviços 8. Gestão de recursos humanos 9. Gestão de projetos 10. Gestão de riscos 11. Gestão de processos 12. Gestão de tecnologia 13. Gestão de sustentabilidade	Meios de verificação: 1. Melhorar a comunicação 2. Melhorar o atendimento ao cliente 3. Melhorar o marketing promocional 4. Melhorar a produtividade dos colaboradores 5. Melhorar a segurança da informação 6. Melhorar a qualidade dos serviços 7. Melhorar a gestão de recursos humanos 8. Melhorar a gestão de projetos 9. Melhorar a gestão de riscos 10. Melhorar a gestão de processos 11. Melhorar a gestão de tecnologia 12. Melhorar a gestão de sustentabilidade	Pressupostos: Disponibilidade e qualidade de serviços Disponibilidade de recursos humanos
MEIOS/RECURSOS: 1. Recursos humanos 2. Recursos financeiros 3. Recursos materiais 4. Recursos tecnológicos 5. Recursos de conhecimento 6. Recursos de influência 7. Recursos de comunicação 8. Recursos de gestão 9. Recursos de inovação 10. Recursos de sustentabilidade	OBJETIVOS: 1. Crescimento das vendas 2. Retorno sobre investimento 3. Eficiência da cobrança de vendas 4. Produtividade dos colaboradores 5. Segurança da informação 6. Qualidade dos serviços 7. Gestão de recursos humanos 8. Gestão de projetos 9. Gestão de riscos 10. Gestão de processos 11. Gestão de tecnologia 12. Gestão de sustentabilidade	Meios de verificação: 1. Melhorar a comunicação 2. Melhorar o atendimento ao cliente 3. Melhorar o marketing promocional 4. Melhorar a produtividade dos colaboradores 5. Melhorar a segurança da informação 6. Melhorar a qualidade dos serviços 7. Melhorar a gestão de recursos humanos 8. Melhorar a gestão de projetos 9. Melhorar a gestão de riscos 10. Melhorar a gestão de processos 11. Melhorar a gestão de tecnologia 12. Melhorar a gestão de sustentabilidade	Pressupostos: 1. Disponibilidade e qualidade de serviços 2. Disponibilidade de recursos humanos

Figura 30: Campo dos “Indicadores da Finalidade”.

Os “Meios/Fontes de Verificação” da “Finalidade” são a forma de avaliar se a “Finalidade” foi, ou não, alcançada.

Matriz de Planeamento de Projecto

Hierarquia de OBJETIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
FINALIDADE: Consolidar a posição no mercado	INDICADORES: Aumentar a satisfação dos clientes	Meios de verificação: Inquérito de satisfação dos clientes	
OBJETIVO: AUMENTAR OS VENDAS	INDICADORES: Aumento de satisfação em 15% até Dec. 2022 Aumento de vendas em 20% até Dec. 2022 Aumento de clientes em 10% até Dec. 2022	Meios de verificação: Otimização da comunicação Atendimento ao cliente Marketing promocional	Pressupostos: Disponibilidade e custo de mercado
OBJETIVOS: 1. Aumentar a carteira administrativa até Abril 2022. 2. Controlar a performance financeira e operacional até Abril 2022. 3. Melhorar a eficiência da cobrança de vendas até Abril 2022. 4. Melhorar a satisfação dos clientes até Abril 2022. 5. Melhorar a produtividade dos colaboradores até Abril 2022. 6. Melhorar a segurança da informação até Abril 2022. 7. Melhorar a qualidade dos serviços até Abril 2022. 8. Melhorar a gestão de recursos humanos até Abril 2022. 9. Melhorar a gestão de projetos até Abril 2022. 10. Melhorar a gestão de riscos até Abril 2022. 11. Melhorar a gestão de processos até Abril 2022. 12. Melhorar a gestão de tecnologia até Abril 2022. 13. Melhorar a gestão de sustentabilidade até Abril 2022.	INDICADORES: 1. Satisfação dos clientes 2. Crescimento das vendas 3. Retorno sobre investimento 4. Eficiência da cobrança de vendas 5. Produtividade dos colaboradores 6. Segurança da informação 7. Qualidade dos serviços 8. Gestão de recursos humanos 9. Gestão de projetos 10. Gestão de riscos 11. Gestão de processos 12. Gestão de tecnologia 13. Gestão de sustentabilidade	Meios de verificação: 1. Melhorar a comunicação 2. Melhorar o atendimento ao cliente 3. Melhorar o marketing promocional 4. Melhorar a produtividade dos colaboradores 5. Melhorar a segurança da informação 6. Melhorar a qualidade dos serviços 7. Melhorar a gestão de recursos humanos 8. Melhorar a gestão de projetos 9. Melhorar a gestão de riscos 10. Melhorar a gestão de processos 11. Melhorar a gestão de tecnologia 12. Melhorar a gestão de sustentabilidade	Pressupostos: Disponibilidade e qualidade de serviços Disponibilidade de recursos humanos
MEIOS/RECURSOS: 1. Recursos humanos 2. Recursos financeiros 3. Recursos materiais 4. Recursos tecnológicos 5. Recursos de conhecimento 6. Recursos de influência 7. Recursos de comunicação 8. Recursos de gestão 9. Recursos de inovação 10. Recursos de sustentabilidade	OBJETIVOS: 1. Crescimento das vendas 2. Retorno sobre investimento 3. Eficiência da cobrança de vendas 4. Produtividade dos colaboradores 5. Segurança da informação 6. Qualidade dos serviços 7. Gestão de recursos humanos 8. Gestão de projetos 9. Gestão de riscos 10. Gestão de processos 11. Gestão de tecnologia 12. Gestão de sustentabilidade	Meios de verificação: 1. Melhorar a comunicação 2. Melhorar o atendimento ao cliente 3. Melhorar o marketing promocional 4. Melhorar a produtividade dos colaboradores 5. Melhorar a segurança da informação 6. Melhorar a qualidade dos serviços 7. Melhorar a gestão de recursos humanos 8. Melhorar a gestão de projetos 9. Melhorar a gestão de riscos 10. Melhorar a gestão de processos 11. Melhorar a gestão de tecnologia 12. Melhorar a gestão de sustentabilidade	Pressupostos: 1. Disponibilidade e qualidade de serviços 2. Disponibilidade de recursos humanos

Figura 31: Campo dos “Meios/Fontes de Verificação” da “Finalidade”.

Na MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO a área de cruzamento da linha da “Finalidade” com a dos “Pressupostos” não é preenchida.

Preenchida a MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO, devemos, mais uma vez, apresentar e discutir cada uma das medidas, os resultados, o objectivo e a finalidade com os elementos da PME em que estamos a efectuar a intervenção.

PARTE 5

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Nesta fase são implementadas as medidas de curto prazo identificadas no Plano de Desenvolvimento, mediante a execução de actividades de consultoria e de formação. O Programa Formação PME não estabelece regras rígidas quanto à forma de execução das medidas devendo procurar-se os métodos e soluções mais adequados a cada empresa no sentido de serem obtidos os melhores níveis de eficiência e eficácia.

A orientação da execução das medidas de desenvolvimento é protagonizada pelos consultores especialistas, que as projectam a partir de um caderno de encargos validado pelo consultor de ligação.

O trabalho desenvolvido nesta fase deve estar devidamente definido e consignado no Plano de Desenvolvimento que foi discutido, negociado e validado com o dirigente e restantes elementos da PME.

O relatório que materializa o Plano de Desenvolvimento deve ser adequado ao perfil dos seus destinatários, caracterizando-se por ser: sintético; operacional; focalizado em actividades e resultados; com cronogramas de implementação de actividades claros; com definição de tarefas; com os tempos previstos a dispensar nas tarefas.

É por estas razões que usamos este modelo. No limite, para sintetizarmos o relatório, seria possível apresentarmos seis documentos chave: Árvore de Problemas; Análise Sectorial; Análise PMI; Quadro de Medidas; Quadro de Actividades por Medida; Matriz de Planeamento de Projecto; Cronograma.

Destes documentos, os três primeiros dizem respeito ao DIAGNÓSTICO e os três restantes ao PLANO DE ACTIVIDADES.

Apesar de não haver um modelo de relatório, deixamos uma sugestão que não passa disso, dado que, repetimos, este deve ser adequado aos destinatários, pois podemos encontrar grandes variações de perfis.

Sugestão de modelo de relatório:

1. Apresentação do Modelo Formação PME/Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos;
2. Ficha da empresa: a. Identificação; b. Histórico; c. Equipa/Organograma.
3. Diagnóstico: a. Árvore de Problemas; b. Análise Sectorial; c. Análise PMI
4. Plano de Desenvolvimento: a. Quadro de Medidas; b. Quadro de Actividades por Medidas.
5. Mapa de Programação (Diagrama de GANTT)
6. Matriz de Planeamento de Projectos

7. Conclusão

8. Anexos

É obrigatória a apresentação à PME do PLANO DE DESENVOLVIMENTO. O consultor de ligação deverá preparar a apresentação à PME desse plano, de forma clara e simples, tendo as seguintes preocupações para com os destinatários da apresentação:

- Fazer entender o trabalho de planeamento realizado (nomeadamente a ligação entre problemas e resultados, com as medidas que vão mediar a melhoria);
- A participação dos elementos da PME no refinamento de alguns aspectos do PLANO DE DESENVOLVIMENTO;
- O desejado envolvimento dos elementos da PME para a implementação do PLANO DE DESENVOLVIMENTO.

A percepção do PLANO DE DESENVOLVIMENTO, através de uma apresentação, pode ser facilitada por uma série de slides/acetatos. Sugerimos a seguinte sequência:

- 1) Breve apresentação do programa/metodologia;
 - 2) Árvore de Problemas;
 - 3) Medidas/Resultados Previstos;
 - 4) Medidas/Orçamentos;
 - 5) Objectivo/Finalidade;
- (abrir um espaço para discussão das *medidas*/plano de medidas pormenorizado)

À apresentação do PLANO DE DESENVOLVIMENTO à empresa está subjacente um processo negocial do seu conteúdo. As medidas a implementar deverão ser validadas pelo dirigente da PME.

Para além do relatório produzido a partir do DIAGNÓSTICO e do PLANO DE DESENVOLVIMENTO, queremos agora salientar que será determinante para o sucesso da intervenção:

1. Que os Consultores de Ligação e Consultores Especialistas cumpram os planos/datas estabelecidos com os empresários. Quando tal não acontecer que lhes sejam apresentadas justificações e reformulações desses planos/datas – só assim o dirigente PME terá confiança no processo.
2. Que a formação de activos/empresários seja adaptada aos destinatários, havendo um acompanhamento/controlo próximo por parte do Consultor de Ligação.
3. Que na implementação das medidas haja uma explicação cuidada, em cada passo da sua execução, de forma a perceberem-se os seus resultados. O processo de implementação deve ser fonte de aprendizagens para o empresário e colaboradores da empresa – Consultoria Formativa.
4. Que o dirigente da PME tome gradualmente posse da regulação da intervenção, procurando-se que seja autónomo finda a intervenção no âmbito do programa FORMAÇÃO PME.

PARTE 6

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E 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: (1) Avaliação dos resultados da intervenção e (2) Reformulação do Plano de Médio/Longo Prazo.

A avaliação dos resultados deverá incidir sobre uma série de níveis:

1. Comparação entre os resultados estimados e os resultados obtidos com os resultados da execução das medidas;
2. Auto-avaliação do empresário;
3. Avaliação do desempenho dos consultores (por parte do dirigente PME);
4. Outros níveis de avaliação que o consultor ou o empresário julguem demonstrativos dos resultados da intervenção efectuada.

As medidas contidas no plano de médio/longo prazo, elaborado na fase de Diagnóstico/Plano de Desenvolvimento, devem agora ser reformuladas ou consolidadas. Com efeito, pode haver informação adicional recolhida durante a implementação do plano de curto prazo ou terem surgido novas necessidades e projectos que justifiquem a reformulação do plano de médio/longo prazo. É este o processo que deve ser desencadeado nesta fase. Podem existir, igualmente, directrizes que o dirigente PME estabeleça para ele próprio e para a empresa que poderão, no futuro, ser apoiadas pelo consultor e apresentadas nesta reformulação do plano de médio/longo prazo.

O relatório final deve ser elaborado até trinta dias após a conclusão da intervenção na empresa.

Sugestão de modelo de relatório:

1. Informação descritiva:

- a. Datas efectivas de início e fim das várias fases;
- b. Consultores e formadores intervenientes e respectiva função.

2. Execução de medidas:

- a. Medidas e actividades programadas /medidas e actividades executadas;
- b. Medidas e actividades não programadas / medidas e actividades executadas;
- c. Número de horas executadas por medida;
- d. Resultados projectados ou pretendidos /resultados obtidos;
- e. Justificação dos desvios relativos à não execução e/ou ineficácia das medidas;
- f. Resultados obtidos/indicadores de sucesso/meios de verificação;
- g. Lições aprendidas e recomendações (com a perspectiva positiva e a negativa).

3. Auto-avaliação dos actores:

Actores	Domínios	Critério de avaliação
Equipa de consultores e formadores	- Gestão da equipa de consultores/formadores; - Gestão do tempo das intervenções; - Relação com interlocutores na empresa.	Aspectos mais positivos e
Empresário e colaboradores	- Relação com equipa de consultores; - Disponibilidade para participar nas actividades; - Efeitos sentidos pelos colaboradores e empresário ao nível do desempenho profissional em geral.	Aspectos mais negativos

A validação do relatório pelo empresário, pelo consultor PME e pelo Coordenador é obrigatória.

De forma a potenciar a leitura do relatório sugere-se que o mesmo não ultrapasse as 10 páginas, devendo privilegiar-se a organização da informação em tabelas/quadros.

4. Validação do relatório pelo empresário, pelo consultor PME e pelo consultor coordenador.

5. Revisão do PLANO DE MÉDIO E LONGO PRAZO:

- Identificação das medidas constantes no primeiro PLANO DE MÉDIO E LONGO PRAZO elaborado;
- Identificação das medidas previstas no PLANO DE CURTO PRAZO mas que não foram executadas e cuja concretização deve ocorrer de imediato;
- Identificação das medidas que decorrem das perspectivas de evolução/progressão da empresa e que permitirão consolidar o seu desenvolvimento;
- Recurso a afectar;
- Cronograma de execução.

CONCLUSÃO

Neste trabalho propusemo-nos colocar no papel um modelo complexo e que se destina a ser aplicado a centenas de PME. Não queremos deixar de afirmar que esperamos que, perante diferentes realidades, este modelo seja adaptado/ajustado às especificidades de cada realidade encontrada. Procurámos manter, ao longo do documento, esse espírito de flexibilidade na sua aplicação.

No entanto, previne-se que essa mesma flexibilidade não se transforme em rigidez, por parte de consultores e empresas de consultoria, que para racionalizar processos e maximizar os lucros, podem desvirtuar o programa FORMAÇÃO PME, perdendo as PME a razão de ser do programa. É de esperar que na realidade, e cada vez mais, este programa e a Associação Empresarial de Portugal, bem como todos os seus parceiros, contribuam para o desenvolvimento da economia portuguesa.

GLOSSÁRIO

ANÁLISE PMI

Componente do DIAGNÓSTICO onde é feita a síntese dos dados produzidos nas componentes ÁRVORE DE PROBLEMAS e ANÁLISE SECTORIAL, sendo-lhe acrescentados outros aspectos pertinentes. É feita através da categorização dos dados em ASPECTOS POSITIVOS, ASPECTOS MENOS POSITIVOS e ASPECTOS INTERESSANTES/DESAFIOS.

ANÁLISE SECTORIAL

Componente do DIAGNÓSTICO em que é feito o enquadramento da PME relativamente a factores característicos da sua envolvente (fornecedores, concorrentes, clientes e mercados, questões legais, ambientais, sociais, etc.).

ÁRVORE DE OBJECTIVOS

Componente da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS em que é feita a representação das relações de resolubilidade entre objectivos, isto é, representação em cascata dos impactos de determinados objectivos na resolução de outros objectivos. É uma “árvore” feita a partir da ÁRVORE DE PROBLEMAS.

ÁRVORE DE PROBLEMAS

Componente do DIAGNÓSTICO, e da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS, em que é feita a representação das relações de causalidade entre problemas, isto é, representação da contribuição que determinados problemas têm para a existência de outros problemas.

DIAGRAMA DE GANTT

Ferramenta de planeamento da implementação das actividades em que estas são decompostas em sub-actividades, são calendarizadas, e às quais é associado o responsável pela sua execução.

FINALIDADE

Campo da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS em que é indicado o OBJECTIVO de âmbito estratégico da empresa para o qual deverá contribuir o OBJECTIVO do projecto. É definida a partir do DIAGNÓSTICO elaborado, nomeadamente, da ANÁLISE SECTORIAL e da ANÁLISE PMI.

INDICADORES

Coluna da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS em que é indicada a quantificação/objectivização da realização da FINALIDADE, do OBJECTIVO ou dos RESULTADOS. Pode traduzir-se numa quantificação linear dos objectivos ou podem ser uma quantificação de indícios de alcance desses objectivos.

LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS

Fase inicial da aplicação da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS. Traduz-se num levantamento feito junto dos elementos da PME, seus fornecedores e clientes e no qual participa o consultor PME.

MATRIZ DE PLANEAAMENTO DE PROJECTO

Componente do PLANO DE DESENVOLVIMENTO, e da METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS POR OBJECTIVOS. Trata-se de um quadro em que se apresenta a FINALIDADE, o OBJECTIVO e os RESULTADOS esperados com a intervenção, com os respectivos PRESSUPOSTOS para a sua realização e as MEDIDAS, que são aí orçamentadas, necessárias para os alcançar.

MEDIDAS ORGANIZATIVAS

Medidas de âmbito organizativo que implicam mudanças nos processos/procedimentos de trabalho e que poderão representar uma contribuição para a resolução de um ou mais problemas. Podem ser referentes a qualquer área funcional (administrativa, financeira, produtiva, comercial, etc.).

MEDIDAS TÉCNICAS

Medidas com carácter técnico-científico, que implicam a introdução de *know-how* especializado e que poderão representar uma contribuição para a resolução de um ou mais problemas. Podem ser referentes a qualquer área funcional (administrativa, financeira, produtiva, comercial, etc.).

MEDIDAS VOLTADAS PARA AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS

Medidas que visam desenvolver as competências das pessoas e que poderão representar uma contribuição para a resolução de um ou mais problemas.

MEIOS/FONTES DE VERIFICAÇÃO

Coluna da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS em que é indicada a fonte ou meio a utilizar para verificar, *a posteriori*, qual o grau de realização da FINALIDADE, OBJECTIVO e RESULTADOS. No campo à direita do ORÇAMENTO das MEDIDAS/ACTIVIDADES deve ser indicada a fonte/meio utilizada para a ORÇAMENTO apresentado.

METODOLOGIA DE PLANEAMENTO DE PROJECTO POR OBJECTIVOS

Ferramenta de desenvolvimento de projectos que é uma das componentes das intervenções do Programa FORMAÇÃO PME. Trata-se de uma ferramenta de melhoria contínua.

OBJECTIVO

Campo da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS em que é indicado o OBJECTIVO para o qual deverão contribuir os RESULTADOS do projecto. É definido a partir do DIAGNÓSTICO elaborado, deve representar, nomeadamente, a resolução do PROBLEMA CENTRAL da ÁRVORE DE PROBLEMAS, isto é, deve ser o OBJECTIVO CENTRAL da ÁRVORE DE OBJECTIVOS.

OBJECTIVO CENTRAL

Representa a resolução do PROBLEMA CENTRAL da ÁRVORE DE PROBLEMAS. Na ÁRVORE DE OBJECTIVOS, é o objectivo para o qual contribuem, em cascata, todos os restantes. É o OBJECTIVO que deve aparecer no campo do OBJECTIVO na MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS.

OBJECTIVOS TERMINAIS

Representam a resolução de cada um dos PROBLEMAS TERMINAIS da ÁRVORE DE PROBLEMAS. Na ÁRVORE DE OBJECTIVOS, são os objectivos que, uma vez alcançados, contribuem, em cascata, para o alcance de todos os restantes. São a base da formulação dos RESULTADOS na MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS.

PLANO DE CURTO PRAZO

No programa FORMAÇÃO PME o curto prazo está definido como o tempo em que decorre a intervenção dos consultores (um ano). Deve traduzir-se numa identificação das medidas a serem executadas nesse prazo, a ser feita no QUADRO DE MEDIDAS, no QUADRO DE ACTIVIDADES DE MEDIDA ou na MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Componente das intervenções do programa FORMAÇÃO PME que inclui o QUADRO DE MEDIDAS, o QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA e a MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS. Traduz-se num relatório a ser validado pelo dirigente da PME alvo da intervenção e que, para além destas componentes antecedidas de uma apresentação da empresa e do modelo de intervenção utilizado, deverá conter as componentes do DIAGNÓSTICO (ÁRVORE DE PROBLEMAS, ANÁLISE SECTORIAL e ANÁLISE PMI).

PLANO DE MÉDIO/LONGO PRAZO

No programa FORMAÇÃO PME o médio/longo prazo está definido como o tempo que está para além da intervenção dos consultores (um ano). Deve traduzir-se numa identificação a ser feita no QUADRO DE MEDIDAS, no QUADRO DE ACTIVIDADES DE MEDIDA, ou na MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO. Deverá ser objecto de uma revisão no RELATÓRIO FINAL.

PRESSUPOSTOS

Coluna da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS onde são indicados factores não controláveis pelo programa e que poderão influenciar o alcance da FINALIDADE, OBJECTIVO e RESULTADOS, no que diz respeito quer a datas quer a realizações quantificadas.

PROBLEMA

Trata-se de situações observadas na PME e das quais é perspectivada uma melhoria possível, uma situação desejada. Traduz-se em situações a melhorar, problemas, expectativas e necessidades de formação existentes no funcionamento da PME.

PROBLEMA CENTRAL

PROBLEMA para o qual contribuem os restantes problemas da ÁRVORE DE PROBLEMAS.

PROBLEMAS TERMINAIS

PROBLEMAS que não têm qualquer outro a contribuir para a sua existência (aparecem nas extremidades inferiores da ÁRVORE DE PROBLEMAS). São os que aparecem no QUADRO DE MEDIDAS e que serão objecto de análise tendo em vista a sugestão de MEDIDAS para a sua resolução.

QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDA

Componente do PLANO DE DESENVOLVIMENTO e que se traduz num mapa em que as medidas são tipificadas, sistematizadas e são estruturadas as condições de implementação: financeiras, de recursos humanos e temporais (pode incluir o responsável e o local de realização).

QUADRO DE MEDIDAS

Componente do PLANO DE DESENVOLVIMENTO e que se traduz numa matriz de duas entradas com os PROBLEMAS TERMINAIS no topo e as MEDIDAS sugeridas na coluna à esquerda. É aí representada a estimativa da contribuição qualitativa das MEDIDAS para a resolução dos PROBLEMAS TERMINAIS. Pode ser acrescentada uma coluna onde, sempre que seja pertinente, é identificado o consultor especialista responsável pela execução da respectiva MEDIDA.

RELATÓRIO FINAL

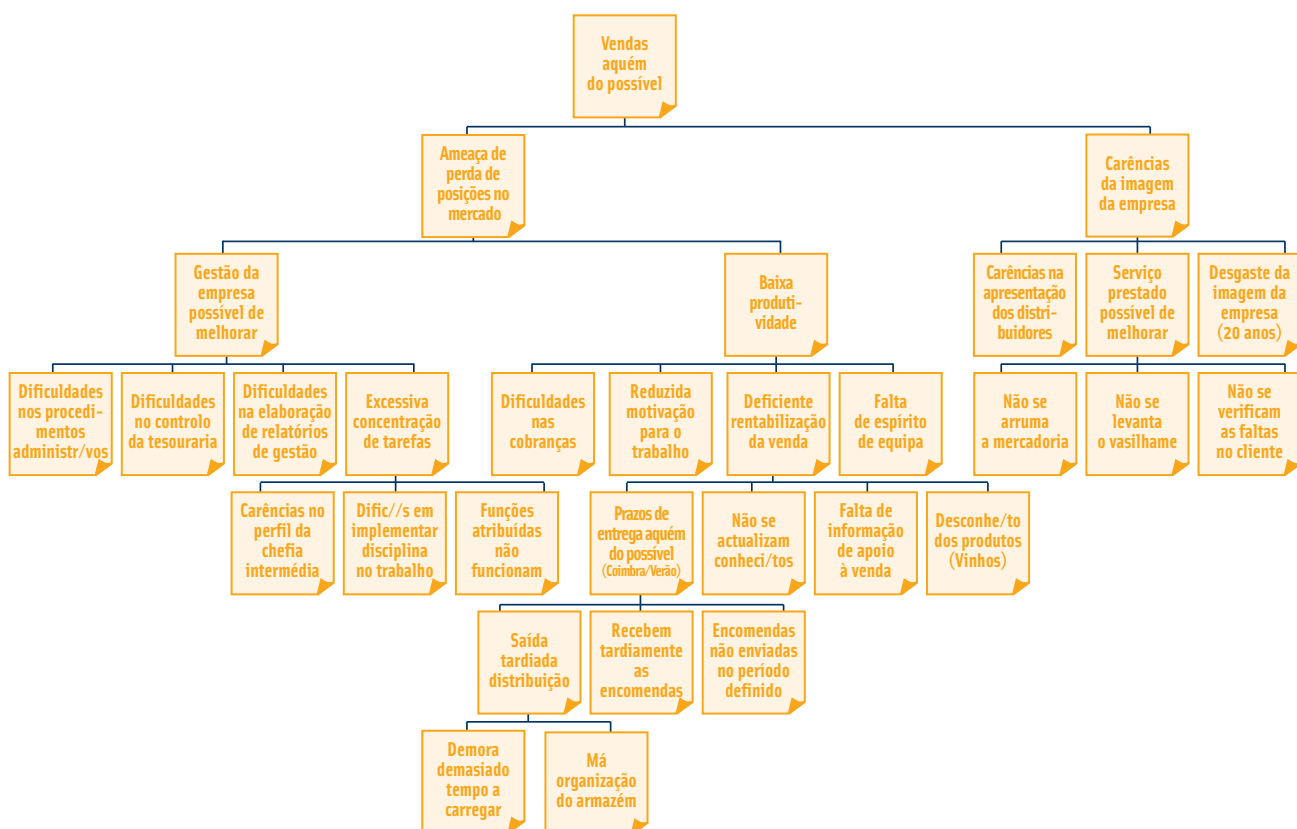
Relatório elaborado no final da implementação do PLANO DE CURTO PRAZO e deve conter a avaliação dos resultados da intervenção e a reformulação do PLANO DE MÉDIO/LONGO PRAZO.

RESULTADOS

Campo da MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS em que são indicados os RESULTADOS a serem alcançados com as MEDIDAS do projecto. São definidos a partir do DIAGNÓSTICO elaborado, deve representar, nomeadamente, a resolução dos PROBLEMAS TERMINAIS da ÁRVORE DE PROBLEMAS, isto é, devem ser os OBJECTIVOS TERMINAIS da ÁRVORE DE OBJECTIVOS.

ANEXO

ÁRVORE DE PROBLEMAS



QUADRO DE MEDIDAS

problemas medidas	problemas																					
	Dificuldades em procedimentos administrativos	Dificuldades no controlo da tesouraria	Dificuldades na elaboração de relatórios de gestão	Carências do perfil de chefia	Dificuldades em implementar disciplina no trabalho	Funções atribuídas não funcionam	Dificuldades nas cobranças	Reduzida motivação para trabalho	Demora demasiada a carregar	Há organização do armazém	Recebem tardiamente as encomendas	Encomendas não enviadas no período definido	Não se actualizam conhecimentos	Falta de informação de apoio à venda	Desconhecimento dos produtos (Vinhos)	Falta de espírito de equipa	Carências na apresentação dos distribuidores	Não se arruma a mercadoria	Não se levanta o vasilhame	Não se verificam as faltas (cliente)	Imagem despaçada da empresa (20 anos)	
1. Consultoria Adm./Finan.	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺				☺															
2. Consultoria em Rec. Hum.				☺	☺	☺☺	☺	☺			☺	☺				☺						
3. Consultoria em Marketing																						☺☺
4. Aquisição de batas																						☺
5. Procedimentos de controlo de vasilhame/entregas																		☺☺	☺☺	☺☺		
6. Avaliação da eficiência/sequência das rotas											☺☺	☺☺										
7. Organização do Armazém								☺	☺☺☺													
8. Actual. cont. vendedores													☺☺	☺	☺							
9. Projecto CONTACTO On-line (Médio - longo Prazo)							☺				☺☺	☺☺										
10. Formação em Liderança				☺	☺	☺																
11. Formação Tec. de Venda													☺☺									
12. Formação espec. Vinhos															☺☺							
13. "Espírito de equipa" (Projecto Empresa)				☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺				☺	☺	☺☺						
14. Prospecção de Quadros Superiores (Proj. Empresa Aberta)				☺☺																		
15. Clube do Empresário (Proj. Empresa Aberta)																						☺

Legenda: Muito importante para a resolução do problema ☺☺☺
 Importante para a resolução do problema ☺☺
 Contribuição para a resolução do problema ☺

QUADRO DE ACTIVIDADES POR MEDIDAS

ACTIVIDADE	RESOLVE: (resultado)	INTERVENIENTES (*)	HORAS (formação)	CUSTOS (empresa)	CRONOGRAMA
Consultoria					
1. Consultoria					
1. Consultoria Administrativa/Financeira	(1) Melhorar o controle administrativo. (2) Melhorar o controle de pagamentos/recebimentos e bancos. (3) Reduzir a dificuldade de elaboração de relatórios de Informação de Gestão à Gerência. (7) Melhorar o controle de cobranças.	Dr. Rui Rodrigues (CE) Sr. Olimpio (RI) Dr. Patrício (RI)	20	-	2ºQ-Abril
1.1. Implementar o controle/gestão de tesouraria					
1.2. Formação de Relatórios de Gestão					
1.3. Conferir Recibos com Mapas de Cobrança					
1.4. Registo imediato do recebimento no mapa de cobrança (Vendedores)					
2. Consultoria em Recursos Humanos					
2.1. Modelo de Avaliação de Desempenho	(4) Desenvolver o perfil de chefia intermédia. (5) Reduzir as dificuldades em implementar disciplina de trabalho. (6) Melhoria na delegação de funções. (8) Aumentar a motivação para o trabalho. (16) Melhoria do espírito de equipa.	Consultor Especialista Dr. Rui Rodrigues (CE) Sr. Vitor (RI)	40	-	Maio a Junho
2.2. Definição do Processo de Recrutamento e Integração de Distribuidores/Vendedores					
2.3. Bolsa de Distribuidores/Vendedores					
2.4. Modelo de Organização Funcional					
2.5. Processo de Recrutamento e Integração de um Gestor					
3. Consultoria em Marketing					
3.1. Redefinição da Imagem e Linha Gráfica	21 Reforço da Imagem da Empresa no Mercado.	Dr. Paulo Garcia (CE) Sr. Olimpio (RI) Sr. Vitor (RI)	30	- 500 Euros 1.000 Euros -	Abril a Maio
3.2. Introdução da Nova Imagem nos Elementos Identificativos das Empresa (viaturas, batas, etc.)					
3.3. Campanha de Apresentação da Nova Imagem					
4. Aquisição de Batas					
(17) Melhoria na apresentação dos distribuidores		Dr. Patrício (RI)	-	150 Euros	1ºQ-Abril
5. Procedimentos para Controle de Vasilhame/Entregas					
5.1. Vasilhame funciona como uma mercadoria (se o cliente não tiver para troca terá que comprar)	(18) (19) (20) Melhoria do Serviço Prestado ao Cliente.	Sr. Vitor (RI) Sr. Fernando (CI)	-	-	Abril
5.2. Na entrega da mercadoria com vasilhame, recolher o respectivo vasilhame, sendo-lhe facturado se faltar					
5.3. Conferir a mercadoria com o cliente					
6. Avaliação da Eficiência/Seqüência das Rotas					
6.1. Preparar Plano de Reuniões Individuais	8) Aumentar a motivação para o trabalho. (11) Recepção atempada das encomendas.	Sr. Vitor (RI)	-	-	Junho
6.2. Reunião Individual com cada Vendedor					
6.3. Actualizar as Alterações no Sistema Informático					
7. Organização do Armazém (pelo mapa de carga)					
(9) (10) Optimização dos tempos de saída das cargas.		Sr. Fernando (CI) Sr. Joaquim Almeida (CI)	-	-	2ºQ-Abril
8. Actualização Contínua dos Vendedores					
8.1. Leitura de Revistas especializadas em vinhos	(13) Actualização dos Conhecimentos Técnicos.	Dr. Rui Rodrigues (CE) Sr. Carlos (CI)	10	200 Euros	Junho
8.2. Leitura da informação contida nos rótulos					
8.3. Criação da Biblioteca					
9. Projecto CONTACTO On-Line (M/L Prazo)					
9.1. Diagnóstico ao Mercado Potencial	11) Recepção atempada das encomendas.	Dr. Rui Rodrigues (CE) Consultor Especialista (Comércio Electrónico)	40	-	Julho a Agosto
9.2. Potencialidades Técnicas					
9.3. Análise da Viabilidade					
Formação					
10. Formação de Liderança Eficiente					
(4) Desenvolver o perfil de chefia intermédia.		Sr. Carlos (II) Sr. Fernando (II) Sr. Joaquim Lourenço (II) Sr. Joaquim Almeida (II)	15	-	Maio
11. Formação em Técnicas de Venda					
(16) Aumento da informação de apoio à venda.		11 Vendedores (II) Sr. Carlos (II) Sr. Joaquim Almeida (II) Chefe de Armazém (II)	21	-	Maio
12. Formação em Enologia e Vinhos					
(15) Aumento da especialização em vinhos.		11 Vendedores (II)	7	-	Setembro
Projecto Empresa					
13. "Espírito de Equipa"					
14.1. Cumprimento das Regras da Empresa	16) Desenvolver o trabalho em equipa (12) Envio de encomendas no período definido	Dr. Rui Rodrigues (CE) Sr. Vitor (RI)	25	-	Julho a Setembro
14.2. Trabalho em Equipa					
14.3. Painel de Competição					
14.4. Campanha de Motivação do Pessoal					
Projecto Empresa Aberta					
14. Prospeção de Quadros Superiores					
16.1. Levantamento da Oferta Regional (Universidades/Institutos)	(4) Desenvolver o perfil de chefia intermédia.	Dr. Rui Rodrigues (CE) Sr. Olimpio (RI)	22	-	Junho
16.2. Preparação e Organização das Acções a Desenvolver					
16.3. Concepção de Elementos de Apresentação					
16.4. Concepção de Ficha de recolha de dados					
15. Clube do Empresário					
(21) Reforço da Imagem da Empresa no Mercado.		Sr. Olimpio (RI) Sr. Vitor (RI)	-	-	-

*CE - Consultor especialista; RI - Responsável Interno; II - Intervenientes Internos

MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTO

Hierarquia de OBJECTIVOS	Indicadores verificáveis:	Meios/Fontes de verificação:	Pressupostos:
FINALIDADE: Consolidar a posição no mercado	INDICADORES: Aumentar a satisfação dos clientes	Meios de verificação: Inquérito de satisfação dos clientes	
OBJECTIVO: AUMENTO DAS VENDAS	INDICADORES: Aumento da Rentabilidade em 15% até Dez. 2002 Aumento das Vendas em 30% até Dez. 2002 Maior motivação do Pessoal Maior Visibilidade da Empresa	Meios de verificação: Elementos contabilísticos Elementos contabilísticos Material promocional	Pressupostos: Mantendo o valor do mercado
RESULTADOS: 1.1. Melhorar o controle administrativo até Abril-2002. 1.2. Controle de pagamentos/recebimentos e bancos até Abril-2002. 1.3. Redução das dificuldades de elaboração de relatórios de gestão até Abril-2002. 1.4. Redução das dificuldades de cobranças até Junho-2002. 2/10 a) Reduzir as dificuldades em implementar disciplina de trabalho até Junho-2002. b) Melhoria na delegação de funções até Junho-2002. 3/15 Reforço da Imagem da Empresa no Mercado até Maio-2002. 4. Melhor Apresentação dos Distribuidores até Abril-2002. 5. Melhor Serviço Prestado ao Cliente até Setembro-2002. 6/9 a) recepção atempada das encomendas até Março-2002. b) Cumprimento das regras da empresa no que respeita a encomendas até Junho-2002. 7.1 Redução do tempo de carga até Abril-2002. 7.2 Melhoria da Organização do Armazém até Maio-2002. 8/11 a) Actualização dos conhecimentos técnicos até Julho-2002. b) Aumento da Informação de apoio à venda até Junho-2002. 12. Aumento da Especialização em Vinhos até Setembro-2002. 13.1 Melhoria do espírito de equipa até Setembro-2002. 13.2 Aumentar a motivação para o trabalho até Junho-2002. 14. Desenvolver o perfil de chefia intermédia até Junho-2002.	MEIOS DE VERIFICAÇÃO: 1.1. Mapa de cobrança 1.2. Mapa de Tesouraria 1.3. Relatórios de Gestão 1.4. Mapa de Cobrança 2/10 a) b) 3/15 4. Inquérito aos Clientes 5. Inquérito aos Clientes 6/9 a) Mapas de Vendas b) Mapas de Vendas 7.1 Mapa de Carga 7.2 Verificação no local 8/11 a) Fichas de Requisição b) Fichas de Requisição 12. 13.1 13.2 14. .	Pressupostos: Mantendo a qualidade do serviço Mantendo as actuais representações	
MEDIDAS/ACTIVIDADES: 1. Consultoria administrativa/financeira 2. Consultoria em recursos humanos 3. Consultoria em marketing 4. Aquisição de batas 5. Procedimentos de controle de vas/entregas 6. Avaliação da eficiência/sequência das rotas 7. Organização de Armazém 8. Actualização Contínua dos Vendedores 9. Projecto CONTACTO On Line (M/L Prazo) 10. Formação de Liderança Eficiente 11. Formação em Técnicas de Vendas 12. Formação em Enologia e Vinhos 13. "Espírito de Equipa" (Projecto Empresa) 14. Prospeção de Quadros Superiores 15. Clube do Empresário (Projecto Emp. Aberta)	ORÇAMENTO: 1. 2. 3. 1.500 Euros 4. 150 Euros 5. 6. 7. 8. 200 Euros 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.	Meios de Verificação: 1. 2. 3. Orçamento/Factura 4. Orçamento/Factura 5. 6. 7. 8. Orçamento/Factura 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.	Pressupostos: 1. 2. Colaboração e Participação do Pessoal 3. 4. 5. Colaboração e Participação do Pessoal 6. 7. 8. 9. 10. Colaboração e Participação do Pessoal 11. Colaboração e Participação do Pessoal 12. Colaboração e Participação do Pessoal 13. Colaboração e Participação do Pessoal 14. 15.



AEP - Associação Empresarial de Portugal
Programa Formação PME
4450-617 Leça da Palmeira
Tel.: 22 998 17 34 Fax: 22 998 17 71
fpme@aeportugal.com
www.aeportugal.pt/pme

