

Vanessa Filipa de Araújo Martins

Gestão do Desempenho Organizacional numa Entidade Sem Fins Lucrativos.

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para
Cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Julho de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Vanessa Filipa de Araújo Martins

Gestão do Desempenho Organizacional numa Entidade Sem Fins Lucrativos.

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

Entidade de Acolhimento: CEC – Conselho Empresarial do Centro / CCIC – Câmara do
Comércio e Indústria do Centro

Supervisor Profissional: Dr. Paulo Jorge Do Rosário Caetano

Orientador Académico: Prof. Doutor José Manuel Bernardo Vaz Ferreira

Coimbra, Julho de 2013

Agradecimentos

O presente relatório marca o término de mais uma etapa, assim como mais um objetivo atingido. Algo que não seria possível sem a presença de várias pessoas de extrema importância em todo este percurso.

Agradeço assim, a todos os professores com quem contactei na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, sem eles não teria grande parte dos conhecimentos que tenho hoje. Com especial atenção para o Sr. Professor Doutor José Vaz Ferreira, pelo tempo disponibilizado, pelas palavras ditas e pelo apoio prestado na realização deste relatório e do estágio curricular.

Ao CEC – Conselho Empresarial do Centro / CCIC – Câmara do Comércio e Indústria do Centro, um obrigada por me terem recebido e por me possibilitarem a realização de mais uma experiência profissional, algo de extremo valor para quem brevemente anseia entrar no mercado de trabalho. Um agradecimento em particular à Dra. Sílvia Duarte pelo tempo disponibilizado e pelo espírito de equipa, e ainda, à Dra. Isabel Bontempo de Sá, pelo contato com o Sistema de Qualidade do CEC/CCIC e por todo o esclarecimento de dúvidas.

Por último, mas não menos importante, pretendo agradecer publicamente à minha família, namorado e amigos por todo o esforço e dedicação que fizeram com que chegasse até esta etapa, todos os conselhos e toda a força que me deram tornando-me na pessoa que hoje sou a nível pessoal e profissional, sem dúvida, uma pessoa melhor.

O meu bem-haja a todos!

Resumo

Serve o presente relatório para formalizar publicamente o estágio curricular realizado no CEC – Conselho Empresarial do Centro/CCIC – Câmara do Comércio e Indústria do Centro, entre o dia 5 de Novembro de 2012 e 21 de Março de 2013.

O objetivo deste estudo foca-se na crescente valorização do ativo intangível que está presente no meio empresarial atual, bem como a problemática da sua avaliação, nomeadamente em Organizações Sem Fins Lucrativos. Trata portanto de um tema atual, que se tem tornado pertinente ao nível das Organizações. Pretende-se perceber como funciona a gestão de desempenho nas Empresas, quais as ferramentas utilizadas e como funcionam.

Em analogia, procura-se entender como ocorre na empresa, onde foi realizado o estágio, a gestão do desempenho e em que se baseia.

Constata-se que de facto, existem projetos financiados por fundos europeus que fomentam o investimento no ativo intangível. E mais, encontra-se uma simbiose quase perfeita, ao nível desta Organização Sem Fins Lucrativos, entre o seu Sistema de Gestão da Qualidade e a Gestão do Desempenho Empresarial.

Palavras-Chave: Gestão de Desempenho, Avaliação de Desempenho, Organização sem Fins Lucrativos, Ativo Intangível e Gestão Pela Qualidade.

Abstract

This report has the objective to, publicly, formalize the curricular period carried out in CEC - Conselho Empresarial do Centro/CCIC – Câmara do Comércio e Indústria do Centro, between 5 November 2012 and 21 March 2013.

This study focuses on the increasing importance of intangible assets that are present in the current business environment, as well as the problem of the evaluation, particularly in Nonprofit Organizations. So, is an actual theme, which has become relevant at the level of organizations. It is intended to realize how is the performance management in companies, which tools are used and how they work.

In analogy, we seek to understand how the company is, where was held the stage, performance management, and on which it relies.

It appears that, in fact, there are fund projects that promote European investment in intangible assets. Plus, there is a nearly perfect symbiosis at the level of Nonprofit Organizations, between System Quality Management and Business Performance Management.

Key Words: Performance Management, Performance Evaluation, Nonprofit Organization, Intangible Assets and Management Through Quality.

Lista de Siglas

CEC – Conselho Empresarial do Centro
CCIC – Câmara do Comércio e Indústria do Centro
CEO – Chief Executive Officer
BS – Balanced Scorecard
TB – Tableau The Bord
OVAR – Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis
OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos
OFL – Organização Com Fins Lucrativos
RH – Recursos Humanos
CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro
RIERC - Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro
CBA – Centro Business Angels
APBA - Associação Portuguesa de Business Angels
RIRC- Rede de Inovação da Região Centro
PME – Pequenas e Médias Empresas
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
EEN – Enterprise Europe Network
GE – Gabinete Empresa
QIPME - Qualidade e Inovação em Pequenas e Médias Empresas
FSE - Fundo Social Europeu
QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional
POPH – Programa Operacional Potencial Humano
PR – Pedido Reembolso
SIIFSE – Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu
CO – Certificado de Origem
UP – Unidade de Participação
CC – Conselho Consultivo
BA – Business Angels
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
APCER – Associação Portuguesa de Certificação

Lista de Quadros

Quadro 1 – Visão integrada da Metodologia OVAR	9
Quadro 2 – Desdobramento do Tableau The Bord.....	9

Lista de Figuras

Figura 1 – Balanced Scorecard (Exemplo)	11
Figura 2 – Questões Básicas e Perspetivas do Balanced Scorecard.....	12
Figura 3 – Mapa Estratégico (Exemplo)	13
Figura 4 – Organigrama do CEC/CCIC.....	21

Índice

Introdução	1
Enquadramento e Objetivos	2
PARTE 1 – A Gestão do Desempenho, a Qualidade e as Entidades Sem Fins Lucrativos ...	3
1.1- A Gestão do Desempenho	3
1.1.1 - A medição do Desempenho	5
1.1.2 - A avaliação do Desempenho	6
1.1.2.1 – Algumas Ferramentas de Avaliação do Desempenho.....	7
Tableau The Bord	8
Balanced Scorecard	10
1.2 – A Gestão da Qualidade	14
1.3 – O desempenho nas Entidades Sem Fins Lucrativos	16
PARTE 2 - O Estágio.....	18
2.1 – Entidade de Acolhimento.....	18
2.1.1- Apresentação do CEC/CCIC	18
Conselho Consultivo.....	19
Parcerias e Projetos.....	19
Política de Qualidade	20
Estrutura Organizacional	21
2.1.2- Competências Enquanto Câmara do Comércio e Indústria do Centro	22
2.2 – Atividades do Estágio	25
2.2.1 – O projeto QIPME	25
2.2.2 – Financeira	28
2.2.3 – Recursos Humanos	29
2.2.4 – Gestão da Qualidade	31
2.2.5 – Outras Atividades	34
Parte 3 – Análise Crítica	36
Parte 4 – Conclusão	39
Referências Bibliográficas	40
APÊNDICES	43
ANEXOS	46

Introdução

No culminar do percurso académico do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, existe, sob forma optativa para o aluno, o percurso científico ou o percurso profissional, sendo obrigatório para o primeiro a elaboração de uma dissertação e para o segundo a frequência num estágio curricular com apresentação do respetivo relatório, podendo ainda ser possível, pela vertente profissional, desenvolver um trabalho projeto.

Para mim tornou-se interessante, ao longo de todo o percurso académico, poder participar na vida real do mercado de trabalho, de forma a perceber o seu verdadeiro funcionamento e poder equiparar e clarificar todos os conceitos base adquiridos. Assim, optei pela vertente profissional, escolhendo realizar o estágio curricular. A minha escolha incidiu sobre uma entidade sem fins lucrativos, com o objetivo principal de perceber quais as diferenças mais relevantes quando comparada com entidades com fins lucrativos, as mais estudadas nos casos de estudo do percurso académico.

Como tal, apresento este relatório onde se distinguem quatro partes principais. A primeira, onde desenvolvo conceitos teóricos relacionados com a gestão do Desempenho Empresarial, a sua medição e avaliação e realço a importância de algumas ferramentas. A segunda, onde descrevo a entidade onde foi realizado o estágio, bem como as atividades realizadas neste. Na terceira parte, apresento resultados do trabalho realizado, e por fim, na quarta e última parte faço uma reflexão sobre a atividade da entidade de acolhimento e algumas recomendações para o seu desenvolvimento e melhoria.

Enquadramento e Objetivos

A célere mudança que tem ocorrido nos mercados ao nível do tecido empresarial tem alimentado a ideia de que estamos perante um período de grande transição, a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade de conhecimento, fomentando assim, um ambiente de alta competitividade. Esta competitividade mutante resulta, portanto, da capacidade intelectual de cada organização, muito para além dos factos geradores de números.

Desta forma, surge o conceito de Gestão de Desempenho numa tentativa de avaliar a empresa para além dos seus resultados numéricos. Este conceito tem sido bastante desenvolvido e estudado, segundo Andy Neely, desde 1994 surge a cada seis horas, para cada dia de trabalho, um novo relatório ou artigo relacionado com a avaliação de desempenho empresarial (Caldeirinha, 2009), notando-se assim, a preocupação relacionada com este tema, no entanto, não existe ainda uma definição concisa e objetiva relacionada com este tópico. É um assunto um tanto vago, que depende também da interpretação, da abstração e do ponto de vista de cada pessoa.

O objetivo deste estudo traduz-se numa análise da necessidade de Gestão, e conseqüentemente, Medição e Avaliação do Desempenho, no mercado empresarial atual.

Sendo o ativo intangível valorizado cada vez mais, de forma exponencial, devido ao peso que é dado à gestão estratégica baseada no conhecimento, deparamo-nos com a carência de ferramentas para a medição desta intangibilidade. Aparecem então algumas ferramentas de medição, que são criticadas por alguns autores e aperfeiçoadas por outros, no entanto o seu uso, para a avaliação, é cada vez mais frequente.

É essencial que todas as organizações mantenham a gestão do seu desempenho ativa e atual, de modo a possibilitar dar resposta, em tempo real, às necessidades do mercado e elaborar uma gestão previsional encarando a concorrência e respondendo-lhe com inovação.

O CEC/CCIC é uma entidade sem fins lucrativos, e o cariz das suas atividades pode ser considerado como prestação de serviços. Deste modo, torna-se bastante pertinente analisar se é feita conscientemente e o quão importante é a gestão do desempenho em atividades não industriais, onde não há objetivos numéricos, nem tangíveis e portanto, de difícil contabilização.

PARTE 1 – A Gestão do Desempenho, a Qualidade e as Entidades Sem Fins Lucrativos

1.1- A Gestão do Desempenho

Um gestor de uma organização possui diversos papéis de extrema importância ao nível de várias atividades, como planear, organizar, orientar e controlar. De facto, o desempenho organizacional pode-se caracterizar pelos resultados que uma organização alcança no decorrer dos seus esforços. Assim, o desempenho sugere a capacidade de realizar a estratégia da organização. Da definição da estratégia aos resultados deve existir a capacidade de transformar a estratégia em ações, e as ações em resultados.

Para a perceção desses resultados utilizam-se dados, designadamente, numéricos, que representem determinados fenómenos e que normalmente são utilizados para medir o negócio, o trabalho ou os processos da organização, estes dados denominam-se indicadores.

Na gestão do desempenho existem várias fases de controlo. Inicialmente estabelecem-se os valores padrão (referências), valores desejados. De seguida ocorre a observação do desempenho na qual são utilizados índices, que são valores numéricos dos indicadores, referidos anteriormente, num determinado momento. Posteriormente há comparação entre o desempenho e os valores padrão, onde se pode concluir se as metas (índices definidos para indicadores) foram atingidas ou não, isto é, analisa-se num determinado período de tempo, se foram alcançados os pontos ou posições desejadas. Por fim, e se necessário, podem aplicar-se ações corretivas, fórmulas ou relações numéricas entre os dados que tornam tangíveis e possíveis os nossos indicadores.

Para a gestão de desempenho podem existir diferentes tipos de padrões, estes podem ser, padrões históricos onde se comparam os valores do desempenho atual com valores históricos, e servem para analisar a existência de melhorias; padrões de desempenho alvo, com valores definidos que induzem um desempenho organizacional apropriado; padrões de desempenho da concorrência, onde há lugar à comparação entre valores da própria organização e valores da concorrência; e, por fim, padrões de desempenho absolutos, estes valores são objetivos teóricos, cujo grau objetivo é de excelência.

O bom desempenho organizacional está impreterivelmente ligado a uma boa estratégia. É necessário uma análise ponderada de oportunidades e ameaças de modo a facilitar a definição de objetivos e a estruturar ações. Os resultados não são instantâneos.

Segundo, Fleury & Fleury (2003), as organizações de sucesso atuam com base em três tipos de estratégias competitivas. Excelência operacional, onde a relação qualidade/preço é a maior determinante de competitividade, Inovação investindo em produtos inovadores e tecnologicamente desenvolvidos e Orientação para os serviços tendo como principal foco a satisfação do cliente, antecipando as suas necessidades.

A gestão de desempenho é planeada de modo a estimular a realização de objetivos, fomentando a competição o crescimento e a sobrevivência, é ter por base a melhoria constante, de onde poderão surgir os lucros, como consequência (Martins, Marco A. 2006 apud Sink, D. Scoot; Tuttle, Thomas C. 1993).

Sucintamente, a gestão do desempenho das entidades não é mais do que, de uma forma simples, a perceção do posicionamento da empresa através de um conjunto de medidas e processos, que quando combinados permitem entender, agir, influenciar e interpretar como aperfeiçoá-lo relativamente ao seu mercado competitivo. Está assim, interligada à sua estratégia global e baseia-se em diversificados indicadores e na mensuração da criação de valor para clientes, acionistas e para a própria entidade. Para tal, podem-se reunir orçamentos, planos, previsões, simulações, análises de dados e consolidações permitindo aumentar a credibilidade da organização e diminuir barreiras, oferecendo assim, informação relacionada com o real desempenho da entidade. Deste modo, os usuários podem entender quando é que a entidade está em risco, assim como evitar situações intensificadoras desse mesmo risco.

É importante salientar que, segundo a Teoria Institucional de Meyer e Rowan (1977), muitas organizações competem, para além da sua eficiência económica, pela sua legitimidade social (Fernandes, 2006). Há então uma valorização dedicada a outras áreas ligadas, feita por grande parte das empresas, sendo que a eficiência económica deixa de ser muitas das vezes o principal foco.

1.1.1 - A medição do Desempenho

“A medição surgiu e desenvolveu-se como consequência das necessidades humanas de interação social, trocas comerciais e desejo de perceber o mundo que nos rodeia” (Gama, 2012).

Com facilidade se percebe a dificuldade que o ser humano enfrentou, desde os primórdios tempos, quando se deparou com a necessidade de medir algo. Tornou-se assim inevitável a criação de meios de medida para a quantificação, abrangendo o mais possível. De facto a medição está presente nos mais pequenos gestos do nosso dia-a-dia, desde a medição do tempo, do espaço ou de distâncias, revelando deste modo a sua importância e originando, portanto uma evolução constante na quantidade e qualidade dos meios de medida.

Em analogia, no mercado empresarial a essência da medição também tem passado por uma grande evolução e ênfase. A prática empresarial baseada na avaliação financeira tradicional passou a ser substituída por sistemas integrados de gestão de desempenho.

O ambiente onde se instala a medição do desempenho é bastante importante, deve ser encarado de uma forma positiva pelos Recursos Humanos, embora esta seja uma tarefa árdua, pois as pessoas habituaram-se de um modo geral a que a avaliação seja para encontrar a origem do erro e não o próprio erro. Deve-se, por isto, tentar mentalizar os colaboradores de que a medição do desempenho da entidade é bastante importante para proceder a melhorias, para perspetivar o futuro e para planear objetivos.

Um dos paradigmas mais conhecidos da gestão moderna diz-nos que “só se pode gerir o que se puder medir” (Kaplan & Norton, 1992). De facto, gerir o desempenho de uma empresa apenas é possível se estiver ao alcance da gestão de topo o acesso a dados e resultados que avaliam a entidade, só assim se torna pertinente tomar decisões, quer estratégicas ou não. No entanto, é necessário ter bastante precaução, pois nem tudo o que se pode medir deve ser gerido, isto é, deve haver cuidado na escolha de variáveis para o desempenho, por forma a evitar um sistema de medição inapto, que transporte más interpretações para o futuro.

Para Bourguignon (1995), Lebas (1995) e Maltz et al. (2003) há uma relação entre a medição do desempenho e a realização de objetivos organizacionais no contexto de uma

determinada estratégia. Medir o desempenho torna-se assim, um dos elementos fundamentais para a tomada de decisões (Rosário, 2009).

De acordo com Gama (2012), até 1980, marco em que se inicia o declínio da supremacia das empresas americanas, os principais indicadores do desempenho empresarial eram sobretudo financeiros, tal como o lucro. Após este período, os gestores de topo, perante provas de que os referidos indicadores não transpareciam efetivamente toda a realidade, pois omitiam informações essenciais relativamente aos clientes e às suas necessidades, iniciam investigações em busca de medidores de desempenho mais reais e que não se prendam apenas com a quantificação do ativo tangível. Deduz-se portanto, que a gestão apenas de números ignora causas e pontos-chave da atividade empresarial, levando assim a uma utilização incorreta desses mesmos números.

Os indicadores não financeiros, nomeadamente os relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a inovação, são de extrema importância, pois estão interligados às causas e não aos efeitos, conduzindo o desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1996).

Portanto, a medição do desempenho contribui para clarificar expectativas, promover consistência, facilitar o feedback e fornecer sinais de risco, permite precisões, promove motivação e melhora as soluções dos problemas, a tomada de decisões, os alinhamentos e a execução de metas, melhora a responsabilidade e aumenta a objetividade (Spitzer, 2007).

1.1.2 - A avaliação do Desempenho

Para Sink e Tuttle (1993), a medição do desempenho é diferente da avaliação. Assim, para estes autores, a medição compreende tudo o que esteja relacionado com o valor, engloba o processo de medir, fazer a recolha de dados, a coleta, acompanhar, e analisar os dados. Para os mesmos, a avaliação está ligada à imposição de padrões e valores com o objetivo de determinar o grau em que o desempenho satisfaz as necessidades ou expectativas dos clientes ou processos (Silva, 2010).

A avaliação feita à empresa através dos indicadores de gestão de desempenho permite observar a eficiência e eficácia das entidades. Já em 1951, Ralph Cordiner, CEO da General Electric, determinou a execução de um estudo onde se investigassem quais os

indicadores mais importantes do desempenho empresarial (Eccles, 1991), devendo-se este estudo ao facto de estar insatisfeito com os indicadores que estavam a ser utilizados.

Conforme uma pesquisa realizada, sobre desempenho, conclui-se que os indicadores mais relevantes são os que estão relacionados com a segurança e saúde, com o desempenho do negócio, a satisfação do cliente, o custo, a qualidade e os trabalhadores (Costa, et al., 2006), todos eles comprovam a crescente importância que se tem vindo a dar à intangibilidade.

A avaliação do desempenho não se restringe apenas e só a indicadores numéricos, mais do que isso, está interligada à compreensão e perceção, esta avaliação quando bem efetuada, pode ter um impacto positivo ao nível do desempenho organizacional (Gama, 2012).

A avaliação de desempenho tem-se tornado uma prática frequente no meio organizacional, deste modo, têm surgido ferramentas através das quais se pode medir e por conseguinte avaliar o desempenho empresarial, os indicadores são parte integrante, e peça chave, dessas mesmas ferramentas.

1.1.2.1 – Algumas Ferramentas de Avaliação do Desempenho

Surgem assim várias ferramentas, das quais, duas das mais utilizadas são o Balanced Scorecard (BS) e o Tableau de The Bord (TB). Como veremos posteriormente estas duas ferramentas surgiram em contextos diferentes, no entanto ambas são caracterizadas pela tentativa de aproximar a gestão de cada empresa à sofisticação do mundo atual traduzindo em indicadores e objetivos a visão e a estratégia da empresa. O BS é qualificado como um sistema de carácter estratégico, adaptado mais á gestão de topo, provido de maior rigidez, enquanto o TB é caracterizado como uma ferramenta mais operacional, ligada à ação e de maior flexibilidade (Rosário, 2009 apud Jordan et al., 2003). Ainda assim, há opiniões divergentes, alguns autores consideram que estas ferramentas são competidoras entre si, outros consideram que se complementam, havendo ainda quem considere que uma (BS) é evolução da outra (TB). As duas ferramentas surgiram com o objetivo de diminuir a relevância dada aos indicadores de desempenho financeiros, enfatizar a possibilidade de tendências futuras e precaver o excesso de indicadores.

Tableau The Bord

O Tableau The Bord foi desenvolvido por engenheiros franceses, em meados do Séc. XX, partindo das necessidades de informação física e quantitativa sobre os seus produtos e operações, e procurando aperfeiçoar o processo produtivo, dinamizando uma maior e melhor compreensão das relações existentes causa-efeito (Epstein & Manzoni, 1998). Este conceito base, posteriormente foi utilizado na gestão, por forma a colmatar a inconformidade da informação contabilística perante a tomada de decisão. O uso desta ferramenta foi alargado a vários níveis organizacionais, para que esteja presente em áreas distintas. De um modo geral, subindo na hierarquia organizacional, vão-se agregando os TB das várias áreas até se obter um TB relativo a toda a organização.

Uma das metodologias mais conhecidas para a construção de um Tableau The Bord Organizacional é a metodologia OVAR – Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis. Esta metodologia foi criada na École des Hautes Études Commerciales (HEC) (Gama, 2012), e contempla cinco etapas, onde se vão construindo vários quadros. São essas etapas:

- **Definição do Organograma da empresa**, onde se preenche a estrutura de responsabilidades da empresa, após esta fase é possível definir os utilizadores do TB;
- **Seleção dos Objetivos e das Variáveis-chave de ação**, onde se identificam os grandes objetivos da organização, que facultam bons resultados e limitam a execução da estratégia, e as variáveis com maior abrangência no alcance dos objetivos;
- **Seleção de Indicadores** (através das variáveis de ação e dos objetivos), onde se escolhem as melhores métricas que quantifiquem da melhor forma os objetivos e variáveis definidos no ponto anterior;
- **Recolha de fontes de informação e quantificação de indicadores**, nesta fase identificam-se as fontes de informação que nos darão os dados essenciais para quantificar os indicadores e estabelece-se também a periodicidade de cálculo desses indicadores;
- **Construção do TB e definição das regras de utilização**, por fim, elabora-se o TB e enfatiza-se a simplicidade e diversidade da informação, a periodicidade dos resultados e pondera-se o rigor/disponibilidade (Rosário, 2009).

Esquemáticamente podem-se observar os princípios gerais deste método, no Quadro 1.¹

Quadro 1 – Visão integrada Metodologia OVAR

	Missão						Planos de Ação
	Objetivos			Gestor Responsável			
	O ₁	O ₂	O ₃	G ₁	G ₂	G ₃	
Variável-Chave 1		X		X	X		Plano de Ação para variável-chave1...
Variável-Chave 2	X	X		X			Plano de Ação para variável-chave2...

Fonte: Adaptado de Gama, 2012

No entanto, torna-se mais fácil a compreensão do referido método com um exemplo prático, pelo que de seguida, no Quadro 2, apresento o exemplo.

Quadro 2 - Desdobramento do Tableau The Bord

	Missão			
	Objetivos (diretor-geral)		Gestor Responsável (nível n-2)	
	Rentabilidade	Qualidade de Serviço	Receção	Manutenção
Mix de clientes		X	X	X
Qualidade dos colaboradores	X	X	X	

Fonte: Adaptado de Gama, 2012

Epstein e Manzoni (1998) defendem ainda que o TB é um instrumento que disponibiliza informação global e rápida para a gestão previsional, acompanhamento e monitorização do negócio e do ambiente, para comparação de resultados com objetivos prévios e para tomada de medidas corretivas.

Nem todos os documentos denominados como “Tableau The Bord” o são efetivamente, pois podem surgir várias versões desta ferramenta. No entanto, a sua constituição compreende essencialmente um conjunto de indicadores, embora que em número reduzido, que permite perceber o estado real da entidade, prever tendências futuras, ajudar na tomada de decisões e auxiliar a realização de objetivos.

¹ As células marcadas (X) significam que o objetivo do grupo será alcançado se os objetivos dos gestores forem alcançados.

No TB os indicadores encontram-se expostos devido à sua causalidade sendo os seus indicadores correspondentes a componentes-chave escolhidos pelos gestores.

Apesar do conceito do TB se aproximar do BS, o primeiro tem tendência a cair em desuso devido à ênfase dada às medidas financeiras, à utilização de indicadores existentes ao invés de adaptar os indicadores à visão e estratégia da empresa, ou devido ao facto de haver comparação com indicadores de desempenho de anos anteriores quando o aconselhável seria utilizar técnicas de Benchmarking (Epstein & Manzoni, 1998).

Resumidamente, esta ferramenta permite definir objetivos através de resultados reais, que por sua vez possibilitam averiguar variáveis chave para se traduzirem em indicadores, e por fim, analisam-se os desvios.

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard surgiu no início da década de 90, motivado pela necessidade de explorar novos métodos de avaliação de desempenho em diversos setores.

Inicialmente o BS foi descrito como “um conjunto de indicadores que permite aos gestores uma panorâmica sobre a situação atual da organização” (Kaplan & Norton, 1992).

Foram experimentados vários modelos no entanto, foi o BS que se foi tornando credível, correspondendo aos objetivos que apelavam a melhores níveis de desempenho, após a possibilidade da sua medição através de indicadores. Foi o facto de os objetivos deste modelo serem extraídos da visão e estratégia da organização que o diferenciou dos restantes.

Gama (2012), aponta como principais elementos estruturantes de um Balanced Scorecard a Missão, a Visão, os Valores, a Estratégia e os Planos de Atividade. Mais, dá-se início à elaboração de um BS quando a gestão transforma a sua estratégia em objetivos de acordo com todas as perspetivas que estão relacionadas entre si. Para os diferentes objetivos definem-se os indicadores através dos quais se avaliam os resultados e o cumprimento de metas. O objetivo de cada indicador traduz-se num valor denominado desempenho desejado (relativamente a um período de tempo). Às ações a implementar para melhorar a meta consideram-se iniciativas. Como exemplo de um BS apresento a Figura 1, que depois se preenche de acordo com as várias perspetivas.

Figura 1- Balanced Scorecard (Exemplo)

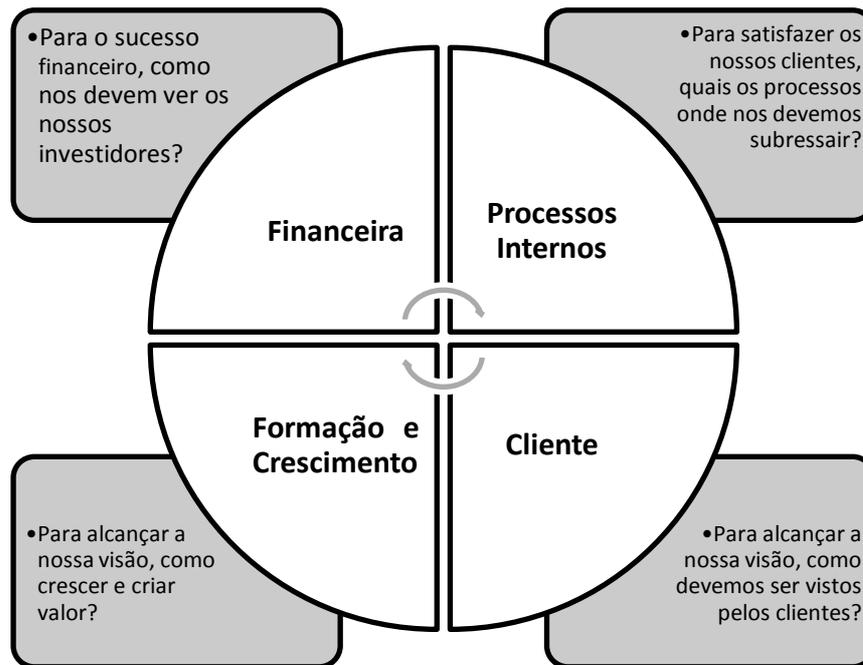
Objetivos	Indicadores	Performance Atual	Performance Desejada	Iniciativas	Perspetiva
Aumentar Fidelização de Clientes	Taxa de Retenção de Clientes	60%	80%	Desenvolver sistemas de recompensa de lealdade	Clientes
Criar Valor para o Acionista	EVA	10000000%	15000000%	Melhorar a margem de lucro	Financeira
Diminuir prazo de entrega de encomendas	Prazo médio de entrega	3 semanas	1 semana	Reorganizar o processo de entregas e encomendas	Processos Internos
Aumentar o nível de motivação dos colaboradores	Nº de sugestões efetuadas pelos colaboradores	10 novas sugestões	30 novas sugestões	Implementar um sistema de prémios e incentivos à iniciativa dos colaboradores	Formação e Crescimento

Fonte: Adaptado de Gama (2012)

Esta ferramenta traduz, portanto, a visão e a estratégia da empresa em indicadores, que respondendo a quatro questões básicas os divide em quatro perspetivas como se observa na Figura 2.

Portanto, a empresa pode olhar sobre si através de diferentes perspetivas, pela Perspetiva Financeira a organização procura melhorar a rendibilidade e reduzir custos, pela Perspetiva do Cliente o foco é, por exemplo, reduzir prazos de entrega, fidelizar clientes e melhorar vendas, pela Perspetiva dos Processos Internos o objetivo é melhorar o serviço pós-venda, aumentar a produtividade, reforçar a imagem e aumentar a quota de mercado e por fim, pela Perspetiva da Formação e Crescimento possui como objetivo a máxima satisfação dos funcionários, melhorar qualificações dos funcionários e melhorar as infraestruturas tecnológicas. É importante realçar que a organização pode definir objetivos de acordo com mais perspetivas, tudo dependerá da sua estratégia. Contudo, segundo Kaplan e Norton (1996) as perspetivas apresentadas deverão ser suficientes para conter os interesses dos stakeholders.

Figura 2- Questões básicas e Perspetivas do Balanced Scorecard

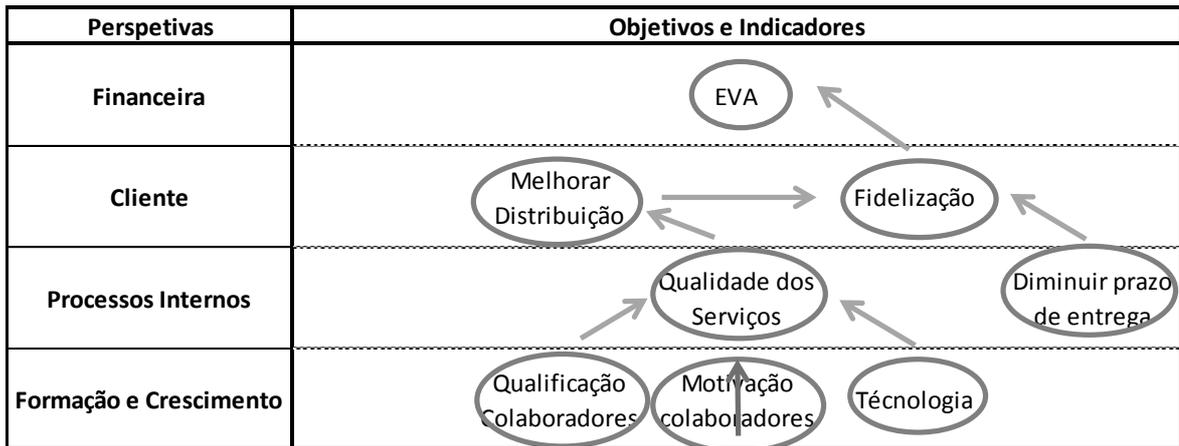


Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton, 1992

Os mapas estratégicos traduzem numa forma esquemática os objetivos, indicadores, desempenhos e iniciativas, assim como as respetivas ligações (Niven, 2006).

Portanto, um BS bem implementado possui indicadores e objetivos racionalmente escolhidos, estando estes elementos ligados por relações de causa e efeito desde a perspetiva de formação e crescimento (causa) até à perspetiva financeira (efeito), tornando-se fácil a identificação de fontes de influência no resultado final. Assim, o BS deve ser capaz de comunicar a todos os interessados da organização qual a estratégia para o futuro motivando gestores e colaboradores para o sucesso. Torna-se assim necessário a clarificação em esquema das relações de causalidade, obtendo-se um mapa estratégico, exemplo Figura 3. Desta forma será possível a perceção, por parte dos colaboradores, dos objetivos da empresa compreendendo melhor as suas tarefas a desenvolver.

Figura 3 - Mapa Estratégico (Exemplo)



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004), Niven (2006) e Gama (2012)

Logo, a construção de um Balanced Scorecard está baseada num mapa estratégico. A ordem e as interligações entre perspetivas vão depender do tipo de organização e, por conseguinte, do tipo de estratégia.

O BS apresenta algumas vantagens relativamente ao TB, como o facto de conter uma visão abrangente e sistémica da organização, permitir avaliar o desempenho organizacional da empresa, integrar indicadores de curto e de longo prazo e ainda, indicadores financeiros e não financeiros e de ótica interna e externa à organização. A sua fácil leitura e interpretação são também uma grande vantagem assim como a sua monitorização. Possibilita ainda, uma aprendizagem ao nível do topo, pois há construção de relações causa efeito entre os objetivos, sendo que a empresa pode testar as suas estratégias e adaptá-las em tempo real. No entanto, esta ferramenta também apresenta algumas desvantagens como por exemplo a dificuldade da sua aplicação que pode proporcionar resultados distorcidos (Caldeirinha, 2009).

Alguns autores, como Bourguignon, Malleret, & Nørreklit (2004), defendem que, o facto de o TB ter surgido em França e o BS ter surgido nos EUA, faz com que as duas ferramentas reflitam contextos sociais, culturais e ideológicos diferentes. Por um lado, na sociedade Americana é valorizada a liberdade, a justiça, a moral e o contrato, esta sociedade rege-se pelo utilitarismo e pragmatismo, as técnicas de gestão, assim como os gestores apresentam um “status” bastante elevado, a aceitação do risco é grande e o desempenho profissional é o mais importante sendo a base para métodos, indicadores e

recompensas. Por outro lado, a sociedade francesa valoriza a honra, a nobreza e as hierarquias sociais, defende uma base mais intelectual e filosófica, apresenta uma necessidade de segurança bastante elevada e apresenta como ponto essencial para os gestores a educação.

Argumentam ainda, como principais diferenças, no BS o uso do Modelo de Michael Porter e as quatro perspetivas (apesar de Kaplan e Norton afirmarem existir outras áreas que podem ser inseridas) podendo segundo a referida teoria o BS operar de “fora para dentro”, isto é a partir dos consumidores para os processos internos. Enquanto, o TB não explicita as áreas de atuação, mas sim a conceção do gestor, significa que a subjetividade do gestor e o ambiente podem ter uma grande influência, na determinação da área de análise do TB estratégico.

Uma diferença, também importante entre os dois modelos é a sua ênfase desigual nas recompensas. O BS encoraja fortemente a ligação de recompensa à análise de desempenho. O sistema de análise de desempenho tem objetivos qualitativos, tais como, qualidade, serviço ao consumidor ou envolvimento dos colaboradores. Por outro lado, o TB não enfatiza a recompensa. Os autores franceses enfatizam a aprendizagem, no TB, a cada análise de desempenho é dado um padrão de referência, isto é, apenas para aprender a partir dessa referência. O propósito primário do TB não é fazer com que os colaboradores acumulem resultados, mas sim dar informação sobre ocorrências passadas e futuras.

No TB, o processo é visto como um meio de os gestores pensarem em orientação de processos em vez de assumirem responsabilidades, pensam em termos coletivos em vez de níveis apenas, e pensam em termos multifuncionais em vez de serem especializados. O TB não conjuga a ideia de “mono responsabilidade”, pelo contrário, sustenta a ideia de um sistema de responsabilidade dividida, é inteiramente possível que várias pessoas sejam responsáveis pelos mesmos objetivos onde ninguém detém o controlo total das variáveis.

Por fim, o TB desenvolve a perspetiva estratégica do gestor individual, enquanto o BS é um método sem tradição, mas com uma retórica otimista, que encoraja os gestores a seguirem em frente e a tomarem decisões.

1.2 – A Gestão da Qualidade

O conceito de Gestão da Qualidade tem ganho bastante valor a nível organizacional, tem também sofrido grandes alterações e evoluções. A Qualidade pode

motivar grandes evoluções a nível organizacional, fomentando um maior relacionamento com o cliente, e acrescentando valor aos serviços que a ele se destinam. A Qualidade deixou de se focar impreterivelmente em padrões para se adequar, o mais possível, aos desejos e à satisfação do cliente. Passou portanto, por quatro fases, a de adequação ao padrão, adequação ao uso, adequação ao custo e, por fim a forma de gestão de qualidade mais usual é a adequação às necessidades do público-alvo.

Pode ser interpretada sob vários pontos de vista, cabendo a cada entidade interpretar quais as características físicas ideais para os seus produtos ou serviços, focando-se sempre no ideal para o cliente.

Segundo Hüge (1990), um dos grandes problemas nas organizações consiste na implementação de Sistemas da Qualidade sem que, estes se preocupem em esclarecer questões existentes, relacionadas com as medidas de desempenho (Martins & Neto, 1998).

Uma das grandes transformações que mais tem ocorrido no mercado empresarial, é a procura constante, por parte das organizações, de uma Qualidade Total, em todos os níveis hierárquicos, em todos os processos produtivos, na prestação de serviços, em todos os hábitos e procedimentos. Um Sistema de Qualidade salienta políticas e procedimentos de melhoria necessários às atividades-chave e aos processos desenvolvidos na organização (Silva, 2010).

O controlo de Qualidade abrange um vasto conjunto de atividades que reconhecem a validação dos processos, de modo a que se cumpra a qualidade estabelecida anteriormente. Abrange, também todas as decisões relacionadas com a qualidade do produto ou serviço.

Para Garvin (1992), “...A Qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas... hoje saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência...”. É um facto, gerir numa procura pela qualidade total tornou-se numa espécie de filosofia, é no fundo um modo de vida que se enraizou em toda a comunidade organizacional, já não está intimamente ligada ao produto, ao tangível, mas incorporou-se em todo o pensamento hierárquico, em todas as atividades, processos ou serviços.

Os indicadores da Qualidade podem estar relacionados com os produtos ou serviços prestados pela organização. Desta forma, é possível que em algumas circunstâncias, os indicadores utilizados na qualidade se confundam ou coincidam com os indicadores ideais para a gestão do desempenho.

1.3 – O desempenho nas Entidades Sem Fins Lucrativos

“Considera-se que uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital” (Carvalho, 2008).

No meio envolvente das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) existe também um forte espírito de concorrência, o que torna sustentável, a análise do efeito e dos resultados das suas atividades. Estas entidades têm assistido a uma exigência cada vez maior ao nível da justificação dos recursos utilizados, por parte da sociedade e do Estado pois são estes que lhes concedem os referidos meios.

Portanto, revela-se necessária a medição de desempenho e de resultados relativamente às OSFL e às pessoas que nelas se encontram envolvidas. Como perçável, nestas entidades é impossível usar o lucro como uma das formas de medida de desempenho, de facto, nem nas Organizações com Fins Lucrativos (OFL) se utiliza essa métrica como procedimento principal, pois estas empresas têm adquirido cada vez mais preocupações relacionadas com, por exemplo, o ambiente e a sociedade.

Consequentemente, emerge uma necessidade exponencial de encontrar ferramentas de medição que se adequem a estas entidades, realçando que, tal como nas OFL existe sempre uma permuta entre o meio interno e externo da empresa com o objetivo eterno de maximizar a satisfação do cliente. É importante não descurar que em muitas OSFL os seus RH são remunerados logo, deve haver aferição de resultados e medições de desempenho, mesmo que em muitas situações a sua atividade seja considerada prezável.

Numa pesquisa realizada por Carvalho (2008), relacionada com o desempenho nas OSFL é possível atentar a opinião de alguns autores, por exemplo Cut e Murray (2000) defendem que a maior parte das organizações deste tipo utilizam inadequadamente medições baseadas em processos e atividades partindo do pressuposto de que os procedimentos são os melhores, e que por conseguinte os resultados serão também bons, no então não estão a fazer a avaliação dos resultados; Morrell (1986) defende a existência de cinco dimensões para o sucesso do desempenho que são os resultados atingidos resultantes da missão, a eficácia do planeamento estratégico, a capacidade de organização afim da estabilidade financeira, a correta aplicação de ativos de capital e o uso e desenvolvimento dos recursos humanos; e, Kaplan (2001), propõe ainda a utilização de um

Balanced Scorecard adaptado, dando mais ênfase à missão da entidade e menos relevância ao desempenho financeiro, este autor defende que usando esta ferramenta, o objetivo estratégico de longo prazo será maximizar a eficácia/utilidade do serviço.

Sintetizando, é necessário encontrar a melhor forma de Gestão de desempenho para estas entidades, realçando a importância da sua missão, encontrando métricas quantitativas de fácil interpretação e ajustadas a estas entidades, nunca desprezando a sustentabilidade das atividades, nem a satisfação de todos os intervenientes na atividade organizacional.

PARTE 2 - O Estágio

Como já referido, o estágio é uma componente, apesar de optativa, de extrema importância no plano curricular do Mestrado em Gestão. O referido estágio teve a duração de setecentas e vinte horas e teve como principal objetivo o desempenho de um conjunto de atividades que considero relevantes para a minha experiência profissional, sendo que pude ainda contribuir para o desenvolvimento das atividades da entidade de acolhimento, visando assim, uma maior integração nas suas atividades funcionais.

Foi através deste que tive a oportunidade de contactar com novas realidades e de aprender e conhecer novos métodos de trabalho. Assim, de seguida tentarei descrever de uma forma simples e clara a entidade de acolhimento e as atividades desenvolvidas ao longo deste estágio.

2.1 – Entidade de Acolhimento

2.1.1- Apresentação do CEC/CCIC

O CEC- Conselho empresarial do Centro foi constituído em 1993 (Anexo I), como Associação sem fins lucrativos, com o intuito de representar as associações empresariais da região centro de Portugal, nomeadamente Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu, estando assim ligado a cerca de 40 Associações, e indiretamente, a aproximadamente 40 mil empresas. A sua utilidade pública foi reconhecida em 1996 (Anexo II). E, em 1997 é reconhecido como Câmara do Comércio e Indústria.² Apresenta como principal ambição “Afirmar a Região Centro de Portugal pela sua competitividade, inovação e criatividade, garantindo coesão e solidariedade territorial, promovendo a cultura e identidade regionais, reforçando o sentimento e orgulho de pertença” e como Missão “Afirmar o Centro de Portugal, representando e apoiando as empresas e as associações empresariais, pelo desenvolvimento dos seis distritos da região Centro” (CEC, 2011).

² Adiante mais informação.

Conselho Consultivo

O CEC/CCIC possui um Conselho Consultivo³ do qual é agente dinamizador. Este foi criado em 2004 e dele fazem parte cerca de 70 membros como as Universidades da região, os Institutos Politécnicos, a CCDRC- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Centro e muitas empresas de referência na região Centro. Nas suas reuniões são debatidos assuntos relacionados com o desenvolvimento económico da região e fatores como a competitividade, a inovação, a internacionalização, as qualificações ou o investimento estrangeiro. São efetivamente partilhadas experiências, testemunhos e são feitas visitas a empresas, há de facto, cooperação empresarial e transferência de boas práticas (CEC, 2010).

Parcerias e Projetos

O CEC/CCIC detém algumas parcerias no âmbito da secção de empreendedorismo e incubação, nomeadamente a RIERC- Rede de Incubação e Empreendedorismo da Região Centro e a CBA- Centro Business Angels que corporiza a rede regional de Business Angels da Região Centro. Atua em parceria com a Associação Portuguesa de Business Angels (APBA) e com a Federação Nacional de Associações de Business Angels, partilhando as melhores práticas na área, “de modo a fomentar mecanismos regionais de suporte a investimentos em oportunidades de negócios nascentes, designadamente start-up ou early stage”. Assim, este Centro tem como principal função avaliar os projetos que emergem na região (CEC, 2008).

Na esfera da Secção de Inovação e Competitividade foi constituída a RIRC- Rede de Inovação da Região Centro, também a partir do CEC/CCIC, e em parceria com o BANIF – Banco de Investimento, S.A, surge a Centro Venture- Sociedade de Capital de Risco, S.A., com o intuito de gerir o primeiro Fundo de Capital de Risco de base regional, para investidores qualificados, o Centro Capital, por conseguinte apresenta uma política que passa pela aposta em PME com atividade no Centro e elevado potencial de crescimento e valorização.

³ Fórum de presença direta que desempenha um papel central como plataforma de reflexão e monitorização.

Desde 2007 integra o consórcio Portugal Inovonet, liderado pelo IAPMEI. Esta estrutura é denominada EEN – Enterprise Europe Network e tem como função assistir PME e fornecer informação à Comunidade.

O CEC/CCIC é uma das seis Entidades Acreditadas⁴, a nível nacional, para a promoção da formação profissional e com competências delegadas pelo Estado Português para a Gestão do Fundo social Europeu na componente de formação-consultoria em PME.

Foram constituídos, também pelo CEC/CCIC, Gabinetes Empresa (GE), localizados em Associações Empresariais, a criação destes gabinetes fomentou uma maior proximidade do tecido empresarial da região. O processo da Wincentro, agência que gere as áreas de acolhimento empresarial e captação de investimento, foi igualmente liderado pelo CEC/CCIC.

O CEC/CCIC, possui também uma vasta quantidade de projetos de intervenção e apoio às empresas da sua região. Estes dividem-se em três grupos.

No grupo que funciona com âmbito na Internacionalização, constam projetos como o Cavatrans, o Action II, o Inespo, e o Know How, todos eles com o objetivo de promover a competitividade entre empresas, auxiliando-as a intervir em mercados estrangeiros. No âmbito da Inovação e Empreendedorismo desenvolvem-se projetos como o FINCENTRO, o InAgri, o + Valor PME, o Mentor, o Start-Up, o Portugal Empreendedor e o Rede Centro. E, no âmbito da Secção de Qualificação e Competências, o CEC é promotor e parceiro do projeto QIPME.

Política de Qualidade

O CEC/CCIC apresenta uma política de Qualidade, implementada em 2007, que se encontra certificada pela norma ISO 9001:2008 com o propósito de garantir a definição e implementação de um Sistema de Gestão que assegure padrões de qualidade, eficiência, desempenho e competitividade, demonstrando capacidade de resposta a todas as necessidades do público-alvo. De realçar que todos os colaboradores estão ligados à

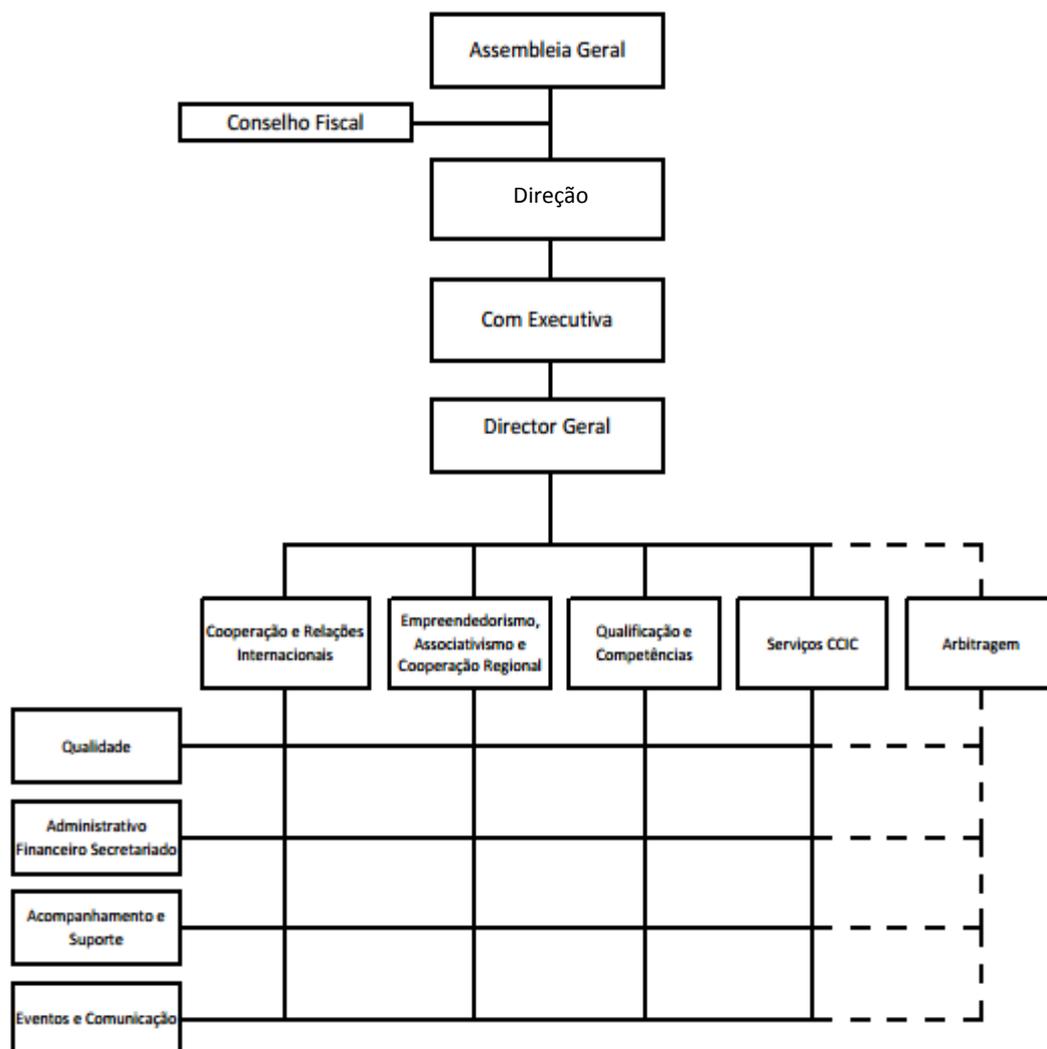
⁴ Sendo os outros cinco organismos a Associação Industrial Portuguesa, a Associação Empresarial de Portugal, a Associação Industrial do Minho, a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas. (POPH, 2010)

implementação desta cultura de melhoria continua. A rede de GE está também certificada pela norma ISO 9001:2008⁵.

Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional do CEC/CCIC, Figura 4, apresenta uma **Assembleia Geral**, um **Conselho Fiscal**, uma **Direção**, uma **Comissão Executiva**, um **Director Geral**, e **nove departamentos**, sendo que um deles, o de arbitragem, ainda não está totalmente implementado, terá como objetivo servir todos os restantes departamentos, os associados do CEC e os clientes da CCIC.

Figura 4 - Organigrama do CEC/CCIC



Organigrama presente no Sistema da Qualidade.

⁵ Adiante em pormenor.

2.1.2- Competências Enquanto Câmara do Comércio e Indústria do Centro

Pela Portaria n.º 280/97, de 28 Abril, publicada no Diário da República n.º 98, 1ª Série B, o CEC foi também reconhecido como Câmara do Comércio e Indústria, estatuto este que abre as portas à economia da região Centro, para a Internacionalização, difundindo as relações comerciais. Através deste estatuto emite documentos e certificados necessários às relações comerciais desta região, nomeadamente Certificados de Origem, Certificados de Venda Livre, Certificados de Fotocópias, Reconhecimentos de Assinaturas e Livros de Reclamações. De seguida, descrevo algumas das principais características dos referidos documentos.

O **Certificado de Origem** (Anexo III) é o documento que se refere à nacionalidade “económica” das mercadorias exportadas, no qual “a partir do país X” significa efetivamente, que as mercadorias devem ter sido parcial ou inteiramente obtidas nesse mesmo país X. Assim, mais do que atestar a proveniência, os Certificados de Origem permitem às empresas exportadoras beneficiar de um regime de “origem preferencial”⁶, ou seja, face aos acordos entre a União Europeia e países terceiros, possibilita a redução dos direitos aduaneiros a pagar.

O Certificado é concedido ao exportador e este, por conseguinte remete-o ao importador. Deve ser emitido por uma autoridade ou organismo que apresente as garantias necessárias e que esteja devidamente habilitada para esse efeito. No Certificado tem que constar toda a informação necessária que identifique a mercadoria. O referido certificado deve assim, certificar inequivocamente que a mercadoria a que se refere é originária de determinado país. As autoridades competentes para a sua emissão, bem como os organismos habilitados dos estados membros, ao emitirem os referidos documentos devem obedecer às condições fixadas no Regulamento (CEE) nº2454/93.

Os pedidos de Certificado de Origem devem igualmente respeitar os formulários que constam no referido regulamento.

São assim solicitados ao CEC/CCIC pelo exportador através do formulário que consta no anexo IV. Caso as necessidades de comércio assim o exijam, podem ser

⁶ A preferência, cuja concessão é determinada em função da origem das mercadorias, consiste numa isenção ou numa redução dos direitos aduaneiros aplicáveis na importação, tendo como referência o nível de direitos que resulta da aplicação da cláusula da nação mais favorecida estabelecida no quadro da Organização Mundial do Comércio. (Direção de Serviços de Tributação Aduaneira)

emitidas, para cada certificado, uma ou várias cópias. A cópia do Certificado é exatamente igual ao primeiro contendo apenas a denominação “Cópia” no canto superior esquerdo do documento (Anexo V).

Em Portugal apenas podem emitir os referidos Certificados a Associação Comercial e Industrial do Porto- CCIPorto, a Associação Comercial de Lisboa- CCIPortuguesa, a Associação Empresarial de Portugal- CCI, a Associação Comercial e Industrial do Funchal- CCIMadeira, Câmara do Comércio de Angra do Heroísmo – Associação de Comerciantes, Industriais, Importadores e Exportadores das Ilhas Terceira, Graciosa e São Jorge, a Câmara de Comércio de Ponta Delgada- Associação de Comerciantes, Industriais, Exportadores e Importadores das Ilhas de São Miguel e Santa Maria, Câmara do comércio da Horta- Associação de Comerciantes, Industriais, Importadores e Exportadores das Ilhas do Faial, Pico, Flores e Corvo, a Câmara do Comércio e Indústria do Centro, o Instituto do Bordado, Tapeçaria e Artesanato da Madeira, a Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa e a Câmara de Comércio e Indústria Portugal – Angola. A prestação de declarações falsas constitui uma infração aduaneira podendo dar origem a uma contraordenação ou ser considerado como crime de descaminho⁷.

Embora possam existir outras entidades competentes que emitam de Certificados de Venda Livre, só às entidades supramencionadas cabe a emissão de Certificados de Origem.

O prazo de emissão é em condições normais de vinte e quatro horas, no entanto, caso exista urgência, esse prazo pode ser reduzido até três horas. Este documento é o mais solicitado no CEC/CCIC.

O **Certificado de Venda Livre** (Anexo VI) atesta que o produto não está sujeito a restrições comerciais ou de qualidade no país de origem como por exemplo restrições ao nível da exclusividade na distribuição, ao nível da proteção sanitária vegetal ou de patentes, entre outras. Para a emissão deste Certificado é necessário entregar ao CEC/CCIC o formulário do pedido (Anexo VII), devidamente preenchido, a fatura da

⁷ Segundo o Artigo 355.º do código Penal: Descaminho ou destruição de objetos colocados sob o poder público - Quem destruir, danificar ou inutilizar, total ou parcialmente, ou, por qualquer forma, subtrair ao poder público a que está sujeito, documento ou outro objeto móvel, bem como coisa que tiver sido arrestada, apreendida ou objeto de providência cautelar, é punido com pena de prisão até cinco anos, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal. (BDJUR, 2012)

exportação, o Certificado de Qualidade e as cópias do Registo Comercial da Empresa e do Registo no Ministério Competente da atividade da empresa que solicita o documento. Estes Certificados podem ser emitidos, pelas entidades que também emitem os Certificados de Origem.

A **Certificação de Fotocópias** ocorre quando, uma entidade ou pessoa se dirige ao CEC/CCIC, na posse do documento original, para o qual pretende a emissão de uma fotocópia autenticada. Fotocopia-se o original e, com base no original, certifica-se a fotocópia, colocando como primeira folha dos documentos autenticados o template correspondente ao anexo VIII. Podem certificar fotocópias as juntas de freguesia, o operador de serviço público de correios, CTT – Correios de Portugal, S.A., as câmaras de comércio e indústria, os advogados e solicitadores,

O **Reconhecimento de Assinaturas**, exemplo no anexo IX, é realizado com base no documento onde constam as assinaturas. Podem ser de várias naturezas, simples, com menções especiais por semelhança ou com menções especiais presenciais. Assim, os reconhecimentos com menções especiais devem conter o nome da pessoa e a forma como se verificou a identidade, a menção do documento exibido para confronto da assinatura e os documentos exibidos para a verificação da qualidade e poderes para o ato, nomeadamente cartão de cidadão, certidão do registo comercial, procuração ou outro que legalmente comprove a qualidade e poderes. Os reconhecimentos que são feitos por “semelhança” são aqueles em que se pressupõe reconhecer a assinatura comparando com documentos de identificação do signatário, os reconhecimentos presenciais são os que, como o próprio nome indica, são feitos na presença do assinante. Estes reconhecimentos podem ser realizados pelas câmaras de comércio e indústria, por conservadores, oficiais de registo, advogados e solicitadores. De realçar que os advogados e solicitadores apenas podem reconhecer assinaturas por semelhança com menções especiais.

Serve o **Livro de Reclamações** para que o utilizador faça uma reclamação de um serviço prestado ou de um produto vendido. Assim, este é obrigatório para qualquer estabelecimento comercial ou de prestação de serviços.

Para o pedido dos livros de Reclamação o requerente deverá enviar cópia da Declaração de Início (ou alteração) de atividade e da cópia do Cartão de Pessoa Coletiva. O referido livro é editado em conjunto pela Imprensa Nacional -Casa da Moeda, S. A., e pela Direção-Geral do Consumidor, constituindo modelo exclusivo da Imprensa Nacional -

Casa da Moeda, S. A. Pode ser vendido pela Imprensa Nacional -Casa da Moeda, S. A., Direção-Geral do Consumidor e Entidades Reguladoras e Entidades de Controlo de Mercado⁸ (Imprensa Nacional Casa da Moeda, 2007).

2.2 – Atividades do Estágio

Ao longo do estágio foram desenvolvidas diversas atividades, em áreas distintas e com objetivos díspares. Especificamente, estas incidiram sobre o projeto QIPME, sobre a área Financeira, Qualidade e sobre os Recursos Humanos. Foram entretanto surgindo outras atividades pontuais que também considere relevantes para o meu desenvolvimento e da entidade. Assim, descrevo-as pormenorizadamente de seguida.

2.2.1 – O projeto QIPME

Em 1957 surge o principal instrumento financeiro da União Europeia (UE), o Fundo Social Europeu (FSE), este emerge com o principal objetivo estratégico de concretizar as suas políticas de emprego, educação e investindo assim nos seus cidadãos.

Em Portugal, o FSE apoia ações de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências nos Centros de Novas Oportunidades, ações dirigidas a grupos desfavorecidos, incluindo pessoas com deficiência ou incapacidades, estágios profissionais e bolsas de formação avançada, estando todas definidas no programa Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013. O FSE apoia atualmente quatro Programas Operacionais, o PROEMPREGO (Programa Operacional do FSE para a Região Autónoma dos Açores), o Rumos (Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da Região Autónoma da Madeira, o POAT FSE (Programa Operacional de Assistência Técnica FSE) e o POPH (Programa Operacional Potencial Humano. As prioridades definidas de cada projeto são concretizadas através de tipologias de

⁸ Nomeadamente, Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, Instituto do Desporto de Portugal, I. P., Inspeção -Geral das Atividades Culturais, INFARMED — Autoridade Nacional do Medicamento e dos Produtos de Saúde, I. P., Instituto dos Registos e do Notariado, I. P., Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P., Instituto da Segurança Social, I. P., Banco de Portugal, Instituto de Seguros de Portugal, Ordem dos Médicos Veterinários, Inspeção -Geral da Educação e à Secretaria -Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

intervenção, distribuídas por eixos (Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P., 2013).

O QIPME – Centro – Qualificação e Inovação, projeto com o qual contactei, cujo CEC/CCIC é o Organismo Intermédio, estatuto este atribuído nos termos do Contrato de Delegação de Competências celebrado com o POPH, insere-se no eixo prioritário número três “Gestão e Aperfeiçoamento Profissional” do POPH e na tipologia de intervenção “Programa de Formação – Ação PME”.

Este projeto surge numa economia onde cada vez mais se compete através do bem intelectual, do ativo humano, muito para além da produção de bens e serviços. Assim, numa tentativa de colmatar as discrepâncias regionais⁹, presentes na região Centro, o QIPME tem como foco o aumento da competitividade das PME da região Centro com uma intervenção incorporada na estratégia global de cada empresa e nas suas práticas de gestão de recursos humanos utilizando uma metodologia de formação-ação individualizada.

Portanto, são objetivos principais deste projeto, com intervenção nas empresas, identificar e antecipar as necessidades em termos de competências e qualificações, aumentar a produtividade em todas as empresas aderentes ao programa, aumentar a qualificação dos ativos, promovendo a adaptabilidade e a produtividade, introduzir nas PME's uma cultura de aprendizagem ao longo da vida nos seus Recursos Humanos, aumentar os níveis de emprego qualificado na Região, implementar processos de modernização empresarial nas PME's e estratégias de apoio à internacionalização destas empresas. Apresenta uma metodologia integrada nos domínios da estratégia global de cada empresa, pela realização de exercícios de Benchmarking e Balanços de Competências Organizacionais, o QIPME - Centro tem a duração de doze meses por empresa.

De uma forma sucinta, compete ao CEC/CCIC aferir a receção e análise das candidaturas, a decisão, a execução (reembolsos e saldos) e pagamentos, articular a informação com o POPH, promover a coordenação Técnico Pedagógica e Financeira e proporcionar Mecanismos de Verificação e Controlo.

Foi-me solicitado que ao longo do estágio, para além das atividades que fossem surgindo elaborasse uma espécie de auditoria ou supervisão aos pedidos de reembolso (PR)

⁹ Embora a taxa de Qualificação de Capital Humano seja baixa a nível nacional, a região Centro apresenta um défice face à média nacional e importa assim, implementar uma estratégia específica que combata esta lacuna territorial. (CEC/CCIC, 2010)

de despesas feitos relativos ao projeto QIPME desde 2008 até 2012, para assegurar a coerência de todo o suporte documental e respetivos valores de modo a precaver falhas e não conformidades, na ocorrência de auditorias ao projeto.

Os PR são submetidos a nível informático, na plataforma do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE)¹⁰, no entanto, é essencial o seu suporte documental físico para que assim, se torne fácil a pesquisa e leitura resultantes de dúvidas que possam surgir.

Assim, no dossiê de cada PR constam relativamente a cada despesa, o número de contabilidade específica, o diário de movimentos da despesa, a fatura que a comprova, o diário de movimentos do pagamento, o documento comprovativo de pagamento dessa fatura (transferência bancária, cheque ou outro), o recibo respeitante a esse pagamento e o extrato bancário que comprove o movimento desse mesmo pagamento. Ainda respeitante ao pedido de reembolso, na fatura da despesa e no respetivo recibo deve constar um carimbo específico do projeto com os itens Rúbrica/SubRúbrica, número de lançamento na contabilidade específica, número de lançamento na contabilidade geral, valor total do documento, taxa de imputação e valor imputado referente ao projeto. Em despesas como por exemplo água e luz cada projeto imputa uma percentagem dos custos, consoante o total de horas trabalhadas por todos os colaboradores para cada projeto.

No final de supervisionados todos os PR de cada ano, procedi também à comparação entre valores de PR submetidos no SIIFSE e os respetivos Centros de custos relativos ao projeto QIPME. Existiam algumas divergências, o que me levou a construir um ficheiro Excel de suporte para o registo, tendo sido posteriormente enviado ao responsável pelo projeto para que pudesse, num PR submetido posteriormente, submeter também estas divergências de modo a proporcionar os acertos necessários.

Para além da supervisão dos PR anteriores, preparei ao longo do estágio os PR referentes aos períodos em que estive presente. Organizei o suporte documental, com os respetivos carimbos e elaborei os ficheiros em formato de Excel com toda a informação relevante, calculando também a taxa de imputação ao projeto QIPME referente a cada

¹⁰ Instrumento de Gestão, certificação, registo de fluxos financeiros, controlo, acompanhamento, avaliação e monitorização física e financeira das operações apoiadas pelo FSE. (Diário da República, 2007)

despesa, de modo a facilitar a inserção dos dados no SIIFSE, que seria feita pelo Supervisor Profissional.

Prestei ainda auxílio numa auditoria, cujo objetivo era comprovar no local que todos os Produtos e Serviços financiados à Entidade Beneficiária foram efetivamente fornecidos. Assim, verifiquei, juntamente com uma colega, a presença de carimbos e o seu devido preenchimento em faturas e recibos, comprovativos de pagamento, bem como a sua data e confirmámos também os valores e as percentagens de imputação de custos.

2.2.2 – Financeira

Sendo o meu estágio dirigido para o departamento Administrativo e Financeiro (DAF), nos primeiros dias foi-me apresentado o programa de faturação Gestor.³², o que posteriormente me permitiu a emissão de documentos no referido programa, nomeadamente Faturas, Recibos, Notas de Crédito e Notas de Débito. A maior parte das faturas emitidas semanalmente bem como os recibos são relativos aos CO, serviços prestados enquanto Câmara do Comércio e Indústria, no entanto, os referidos documentos podem ainda estar relacionados com as quotas das associações empresariais, com as unidades de participação (UP), com o Conselho Consultivo (CC) ou com as quotas de Business Angels (BA). Após a emissão dos documentos referentes aos CO foi sempre necessário proceder ao registo dos números das faturas emitidas correspondentes a cada cliente, introduzindo-os numa Base de Dados relativa aos CO, que vem preenchida pela pessoa responsável pela emissão de documentos enquanto Câmara do Comércio e Indústria, sendo que, no DAF apenas se acrescenta o número da fatura que emitimos.

Procedi também, ao envio destes documentos para os respetivos clientes sendo os duplicados arquivados no dossiê “Clientes” e os triplicados no dossiê de faturação. Os restantes documentos, ligados às quotas, UP, CC e BA foram enviados às respetivas entidades e arquivados em dossiês específicos, havendo lugar, também, para o registo em ficheiros que servem de controlo.

Após terem sido detetadas quotas Business Angels em aberto de anos anteriores, foi-me solicitado que verifica-se os extratos da contabilidade referentes a esses anos. Analisei todos os valores múltiplos de uma quota unitária e, posteriormente, confirmei em suporte documental se efetivamente todas essas quotas tinham sido pagas ou não.

Observei, também a pedido, o valor total pago a um fornecedor de bens e serviços, desde o ano 2009 até 2012, pois sendo o tipo de contrato celebrando entre este e o CEC/CCIC o ajuste direto, segundo o n.º1 do artº 20, do Código da Contratação Pública (Legix, 2012), só é permitido um valor inferior a 75000€, havendo assim a necessidade de averiguar quais as quantias já gastas para não serem ultrapassadas.

Foram entretanto solicitadas atividades pontuais, como preenchimento de tabelas para aferir gastos de períodos anteriores, relacionados ou não com projetos, e com periodicidade anual ou mensal, como por exemplo o preenchimento de uma tabela relativa ao ano de 2012 com os gastos de Fornecimentos e Serviços Externos ou Gastos Gerais.

Ajudei, em casos pontuais, o Técnico Oficial de Contas (TOC), por exemplo no mês de Janeiro reunindo numa tabela todos os valores essenciais relativos aos colaboradores de modo a facilitar o preenchimento da Declaração Mensal de Rendimentos-AT, após toda a informação procedi ao preenchimento da referida declaração, embora não a pudesse submeter, pois apenas o TOC tem permissões práticas e legais para tal, preenchi e aguardei que este a conferisse e corrigisse para de seguida a submeter.

Auxiliei ainda a construção de mapas de gestão para serem inseridos no Relatório e Contas de 2012 e comparados com os do ano anterior.

2.2.3 – Recursos Humanos

Tal como em todas as entidades, também no CEC/CCIC, é de extrema importância o tratamento de informação relacionada com Recursos Humanos (RH). Assim, existe um sistema implementado, o Staff Control, para o registo de assiduidade e pontualidade de todos os colaboradores da organização, que se encontra ligado a um computador junto da receção e onde se registam, digitalmente, as entradas e saídas. Todos os meses é necessário descarregar essa informação com todos os horários, que o programa transforma em ficheiros (formato Pdf), e transcrevê-la para um ficheiro (formato Excel).

Como o sistema informático apresenta algumas falhas, foi colocada uma folha ao lado do computador para que os colaboradores possam assinar e colocar a data e a hora da entrada ou saída em caso de erro.

Para uma melhor Gestão de RH existe também uma ficha, a “Ficha de Registo de Ausências”, que os colaboradores preenchem quando pretendem marcar férias, quando preveem que vão faltar devido por exemplo a uma consulta médica, ou mesmo após a falta.

Com todos estes dados, verifica-se se as falhas dos registos coincidem com férias ou faltas dos colaboradores. Com todo o ficheiro (Excel) preenchido é possível verificar todos os horários praticados pelos colaboradores, os atrasos, as faltas, as férias, as horas realizadas a menos ou a mais, entre outros. Assim, torna-se possível também aferir o número de refeições a serem pagas, juntamente com os dias de salário desse mês.

É importante também cruzar dados com o calendário de Outlook onde são registados os serviços externos para confirmar, caso o colaborador não tenha registo de assiduidade, se este realmente faltou ou se esteve a fazer serviço externo. Proceder ao registo de todos estes dados foi uma das atividades que me foi destinada enquanto permaneci no CEC/CCIC.

Elaborei, como sugestão, um ficheiro Excel (Apêndice I) para tratamento de dados do Staff Control/RH, que englobava toda a informação existente anteriormente em vários ficheiros, procurei de um modo geral simplificar a leitura dos dados e possibilitar a redução do número de ficheiros existente, condensando toda a informação num só. Assim, são de fácil leitura e contabilização todos os horários dos colaboradores, os atrasos, as faltas, as férias, as férias por gozar, o total de dias trabalhados, o total de dias de faltas e de férias. Facilitando também, a distribuição de horas de trabalho de cada colaborador por dia, para este imputar a cada projeto. Este Ficheiro foi aprovado e começou a ser utilizado no ano de 2013. Posteriormente, acrescentei as férias não gozadas de 2012, e que transitaram para 2013, que correspondiam a cada colaborador. Para tal, foi necessário ler o Código de trabalho, na parte que refere o direito a férias.

Organizei também os dossiês que contêm toda a informação e documentos de cada colaborador, confirmando a falta de documentos ou a sua desatualização, nomeadamente documentos de identificação, currículo vitae, registos de presenças em formações ou registo de faltas e de férias.

De realçar que frequentemente era necessário arquivar documentos relacionados com faltas e férias, respetivamente justificações ou marcações havendo sempre necessidade de conferir no ficheiro “Staff Control” e de conferir também se todas as faltas e férias coincidiam com os horários praticados.

Segundo o Código do Trabalho, o trabalhador, em cada ano, tem direito a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua (LegiX, 2012). Portanto, todas as entidades devem estar informadas de modo a cumprir a lei. Sendo esta lei mais

extensa, foi necessário dedicar algum tempo para poder compreendê-la a fim de criar um ficheiro Excel com as horas de formação que cada colaborador teve. Esta obrigatoriedade entrou em vigor em 2009, sendo necessário realçar que, no que diz respeito ao empregador, este tem que garantir formação contínua a pelo menos 10% dos seus colaboradores, a formação destes pode ser antecipada até dois anos, mediante algumas restrições, caso o colaborador não tenha formação nos dois anos seguintes ao ano em que adquiriu o direito, transformam-se em crédito de horas em igual número para formação, por iniciativa do trabalhador. Assim, construí um quadro (Apêndice II), onde consta toda a informação e onde é possível interpretar todas as situações descritas na lei.¹¹

Mensalmente enviei também, via email, para todos os colaboradores a informação relativa ao total de horas trabalhadas, horas de faltas e de férias por dia, para cada um preencher um “mapa de carga horária” que dá origem às percentagens, que servem para imputar o custo dos seus salários a cada projeto. Também resultante do preenchimento desta tabela surgem as “tabelas de imputação” onde se encontram as taxas de imputação dos restantes gastos, como água, luz, manutenção, entre outros, que vão ser total ou parcialmente cobertos pelos projetos.

2.2.4 – Gestão da Qualidade

O CEC/CCIC definiu como principal objetivo implementar um Sistema de Qualidade, com a intenção de adequar os produtos e serviços geradores de vantagens competitivas, e que garantam satisfação aos associados, clientes e parceiros. Assim se cumpriu em 2007, implementando um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que por conseguinte se encontra neste momento certificado segundo a Norma EN ISO 9001:2008¹². Toda a hierarquia do CEC/CCIC está envolvida no SGQ. Visto que esta Norma tem o propósito de demonstrar a capacidade de resposta a todas as necessidades do

¹¹ No final do estágio ficou apenas uma dúvida por esclarecer relativamente a esta lei e à execução do referido quadro, sendo que os colegas do DAF, assumiram a responsabilidade de esclarecê-la com a advogada do CEC/CCIC.

¹² Esta norma reconhece a nível internacional o esforço da entidade em assegurar a existência de conformidade nos seus produtos e serviços, bem como a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. Esta certificação é feita pela APCER, entidade responsável para tal. Após a certificação fica aprovada na entidade a satisfação dos clientes, a dinâmica de uma melhoria contínua, uma melhor imagem e notoriedade no mercado, a utilização de ferramentas de gestão atuais, o acesso a mercados e clientes exigentes e a confiança acrescida no fornecimento de serviços. (APCER, 2013)

público-alvo através de elevados padrões de qualidade, desempenho, eficiência e competitividade, expõe um conjunto de processos e funções que são desempenhados, de acordo com a adequabilidade, por todos os colaboradores e em todos os departamentos.

Segundo a Gestora da Qualidade do CEC/CCIC, o sucesso das empresas “mede-se cada vez mais pela forma de organizar, gerir e controlar os seus processos de negócio”. Torna-se assim necessário identificar os Processos Chave da organização, isto é, atividades interdepartamentais que acrescentam valor para o cliente externo, criam ativos ou outputs, permitindo processos geradores de valor e dominam outros Processos Chave. Identificam-se neste caso a Informação e Afirmação Regional, a Formação e os Produtos e Serviços.

Para além dos Processos Chave existem também os Processos Suporte, estes são processos que não são fundamentais, no entanto auxiliam os outros processos, pormenorizadamente, identifica-se a Qualidade e a Gestão. Todas as atividades do CEC/CCIC estão alocadas a um destes dois processos.

Como documentos afetos ao SGQ existe o “Procedimento da Qualidade – PQ” que retrata um processo. São exemplos de PQ Criação de Procedimentos, Controlo de Documentos e de Registos, Ações Corretivas e Preventivas, Formação e Eventos.

Existe também um outro tipo de documento, a “Instrução Técnica – IT” que descreve detalhadamente a execução de uma determinada atividade. São exemplo de IT Compras, Gestão de Correspondência, Netcentro, Avaliação de Satisfação dos Clientes, entre outros.

Com a finalidade de monitorizar as atividades foi definido um conjunto de indicadores, distintos em termos de objetivos e periodicidade. É necessário um acompanhamento, do SGQ, constante ao longo do tempo para que seja possível, em caso de necessidade, definir Ações Corretivas ou Ações Preventivas, evitando assim falhas e Não Conformidades.

Qualquer colaborador pode, numa tentativa de melhorar a eficácia do SGQ, propor uma Oportunidade de Melhoria, e esta poderá ser ao nível dos Processos, Atividades, Indicadores, Impressos, entre outros.

Considerando a Qualidade como uma área de grande interesse para mim, este que ficou realçado após a frequência na Disciplina de Gestão pela Qualidade Total, e considerando-a essencial para o alcance de objetivos em qualquer entidade, aproveitei o facto de estar presente, ao longo de todo o estágio, na sala do Departamento da Qualidade

do CEC/CCIC¹³ e fui colocando questões, por forma a perceber como funcionava a Qualidade na entidade. Predispus-me a auxiliar a Gestora da Qualidade, nos tempos em que não me era atribuído nenhum trabalho específico.

Por conseguinte, auxiliei na análise estatística de resultados de um questionário relacionado com o indicador de Satisfação de Clientes. Fui adaptando, com a devida supervisão, as Instruções Técnicas e os respetivos formulários de Oportunidades de Melhoria (Anexo X) relativamente a propostas sugeridas por alguns colaboradores de modo a evitar erros ou não conformidades.

Sugeri ainda uma Oportunidade de Melhoria relacionada com a folha de registo manual, do Horário dos colaboradores, de modo a que seja possível um registo mais pormenorizado.

Objetivamente, para que os serviços externos sejam registados e contabilizados quando ultrapassam o horário de eventos ou o horário de normal funcionamento do CEC/CCIC.¹⁴ Fundamentei a minha sugestão com o facto do uso do calendário do Outlook não ser totalmente realista, pois, por exemplo, um colaborador que tem uma reunião, na Figueira da Foz, às catorze horas tem que sair antes dessa hora de Coimbra, sendo que, assim que sai do CEC/CCIC o colaborador já se encontra efetivamente em horário de trabalho. Imaginando ainda, que um evento termina e que o colaborador chega a Coimbra às dezanove horas, tendo feito a viagem de comboio, e que este já não se dirige ao CEC/CCIC, pois o horário laboral normal já foi ultrapassado, não é possível fazer o registo digital do Staff Control, e no Outlook o evento terminava às dezassete, das dezassete às dezanove o colaborador ainda está em trabalho, embora que em viagem, logo este horário também deve ser contabilizado.

Embora no CEC/CCIC não faça parte da política de gestão a remuneração de horas extra, é essencial que estas fiquem registadas, por forma a clarificar vários aspetos e a tornar o horário dos colaboradores o mais real possível.

¹³ Apesar do Estágio ter sido dirigido para o Departamento Administrativo e Financeiro, neste não havia capacidade logística para a minha presença, sendo que as atividades que me eram destinadas, ao nível deste departamento, foram desenvolvidas na sala onde funcionam os departamentos da Qualidade e de Empreendedorismo, Associativismo e Cooperação Regional.

¹⁴ Isto é, quando o colaborador realiza serviço externo (SE), tem oportunidade de registar manualmente, nessa folha, no primeiro dia útil de trabalho em que se dirige ao CEC/CCIC depois do SE, o horário realmente praticado.

Organizei e afixei, um quadro, que está presente num dos corredores do CEC/CCIC, onde constam todos os indicadores e as respetivas estatísticas, juntamente com os objetivos (alcançados ou não) atualizados, neste caso relativos ao ano de 2012.

Por fim, elaborei uma versão provisória do relatório de apoio à revisão da Qualidade, com base no relatório anterior, atualizando os objetivos e estatísticas, e em caso de não cumprimento de objetivos justificando com análise de uma possível causa.

2.2.5 – Outras Atividades

Foi-me solicitado também que elaborasse os PR de um estágio profissional do IEFP, I.P. realizado por uma colega. Portanto, houve necessidade de ler o regulamento de Estágios Profissionais para ter conhecimento de quais as despesas que são financiadas e quais os limites. Preenchi também os mapas mensais de assiduidade relativos ao estágio desta colaboradora, preparei o relatório de acompanhamento e de final de estágio, para a respetiva orientadora de estágio preencher e preparei ainda o Certificado Final do Estágio. Construí também, uma tabela onde constam todos os formadores contratados que prestaram serviços às associações, no âmbito de vários projetos, por forma a reunir toda a informação necessária nomeadamente as suas retenções na fonte para posteriormente se criar um documento que sirva de comprovativo ao formador, para a submissão do seu IRS. Para uma fácil leitura a tabela continha colunas denominadas Mês, Diário, Número de Lançamento na Contabilidade Geral, Nome do Formador, Número de Identificação Fiscal, Número do Recibo (Verde), Honorários, IVA, Retenção na Fonte, Valor Líquido, Observações: Isento ou IVA não dedutível e, por fim, o Projeto a que pertence.

Participei num Workshop que decorreu nas instalações do CEC/CCIC, denominado PMEDigital, organizado pelo IAPMEI e cujo objetivo é incentivar as PME a divulgar a sua presença on-line, ou até mesmo criar uma loja on-line caso seja compatível com a sua área de negócio, propagando assim todos os seus serviços.

Criei também após solicitado, um ficheiro de suporte/base de dados à atividade do CEC enquanto câmara do comércio e indústria, relativamente aos CO. Pretendia-se que este ficheiro fosse mais simples, claro e prático, pois o existente continha informação desnecessária e que nunca era utilizada. O ficheiro foi aprovado e entrou em vigor em 2013.

Assisti ao Seminário de Apresentação do projeto Rede Mentor, projeto que vai apoiar iniciativas de empreendedorismo inovadoras, através de Redes de “Mentoring”.

Particpei ainda em ações de capacitação no âmbito do projeto Fincentro, denominadas “Estratégia Empresarial”, “Novos Instrumentos de Financiamento”, “Fusões e Aquisições” e “Fundos Comunitários, Novo Ciclo de Programação”.

Parte 3 – Análise Crítica

Fazer parte da equipa CEC/CCIC possibilitou-me conhecer e testar novas temáticas e novos métodos de trabalho. Foi possível contactar diretamente, e de um modo geral, com a área Financeira e com a Gestão da Qualidade, cujas atividades principais descrevi anteriormente. Permitiu, ainda uma perceção melhorada e um enquadramento maior das componentes teóricas adquiridas ao longo do Mestrado e Licenciatura em Gestão. No meio envolvente económico e social, que caracteriza a atualidade do nosso país, torna-se essencial a existência de organizações como o CEC/CCIC que tanto apoiam, dinamizam e valorizam o funcionamento das empresas da região, através dos variados projetos com os quais intervêm nas entidades.

Perante uma Entidade Sem Fins Lucrativos, o desafio e a ambição de entender como se “move”, controla e avalia uma organização deste tipo foi crescendo. Ao longo do tempo percebi que, apesar de não ser uma atividade industrial ou diretamente ligada à produção, a forma de gerir este tipo de organizações não diverge, em grande escala, das organizações com fins lucrativos. Há inclusive autores que defendem a existência de um “Lucro” também para as OSFL, embora com um conceito um pouco diferente. McLeish considera mesmo que este lucro pode ser medido, por exemplo, pelo crescimento, pelo bem-estar dos empregados, pelo desenvolvimento da gestão, pela estabilidade financeira, pela qualidade do produto/serviço ou pelo investimento num programa novo (Carvalho, 2008).

Desta forma, também nas OSFL é essencial a medição de desempenho, a preocupação com o intangível e a valorização dos resultados para além dos financeiros.

Embora na opinião de algumas pessoas a Norma ISO 9001:2008 esteja direcionada para o setor produtivo, adquiri a convicção de que a certificação da APCER, relativamente ao Sistema de Gestão de Qualidade do CEC/CCIC, é uma mais-valia para esta organização. De facto, é através deste Sistema de Gestão da Qualidade que é possível medir o Lucro anteriormente referido e, acima de tudo, é através deste sistema que realmente se desenvolve a avaliação do desempenho desta entidade. Como vimos, todos os colaboradores estão sensibilizados para o facto de poderem e deverem contribuir para a melhoria contínua, no entanto pude constatar que nem todos encaram este processo de avaliação com o devido valor e seriedade, em particular, uns consideram-na como um

elevado nível de burocratização e exigência para a entidade em questão, outros consideram que todo o processo de cálculo e avaliação de indicadores pode até ser uma perda de tempo.

Contrariamente, considero-o deveras importante, pois não existe outro método tão apropriado para medir, por exemplo, o nível de satisfação dos clientes, o número de empresas mantidas na rede Business Angels, a avaliação da eficácia da formação interna, o número de eventos realizados ou a avaliação de satisfação de colaboradores, como os indicadores do SGQ, que periodicamente são reavaliados e adequados à realidade do meio envolvente se necessário.

Em consequência, embora já exista uma matriz de indicadores dividida em cinco perspetivas (denominadas como processos), recomendo a elaboração de um Balanced Scorecard onde sejam revistos, selecionados, adaptados e se necessário acrescentados novos indicadores, sempre no âmbito da missão do CEC/CCIC, e se possível de acordo com as perspetivas sugeridas pelo modelo original, embora os autores tenham referenciado que é possível haver alteração, no entanto consideraram as originais como suficientes.

Posteriormente sugeria, e impreterivelmente, a elaboração de um mapa estratégico, tal e qual como Kaplan e Norton (2004), e outros autores aconselham, para que seja possível expor as relações causa-efeito entre os processos, e deste modo clarificar e provar aos colaboradores a verdadeira importância deste tipo de avaliação, pois a melhoria de uns indicadores pode contribuir para a melhoria de outros, havendo por fim uma melhoria global.

Para a melhoria desta Organização sugeri como referido na descrição de tarefas alguns ficheiros de suporte para o tratamento de dados, que foram aceites e entraram em vigor no ano de 2013. E, recomendei também a melhoria da estrutura e conteúdo da ficha de registo de assiduidade e pontualidade, que funciona em caso de falha do sistema digital, permitindo também o registo de serviço externo quando este decorre para além do horário normal do CEC/CCIC, esta proposta foi também aceite e implementada.

Proponho igualmente, uma maior exigência e pormenorização na elaboração dos pedidos de reembolso dos projetos, para que não seja necessário uma retrospeção ao suporte documental. Seria preferível, aquando a elaboração dos referidos pedidos, a supervisão de mais uma ou duas pessoas de modo a que seja possível detetar todos os erros em tempo útil, evitando acertos posteriores de valores submetidos em SIIFSE. De realçar

que caso haja deteção de erros em tempo muito posterior aos factos, pode suceder uma impossibilidade de correção devido ao bloqueio de manuseamento dos centros de custo, no sistema informático de contabilidade a partir de uma certa data.

Aconselho também, uma melhoria do sistema de Controlo de Assiduidade e Pontualidade, pois este frequentemente apresenta falhas nomeadamente no reconhecimento de impressões digitais, dificultando a interpretação dos dados. Para além disso o output de informação proporciona um grande dispêndio de tempo, ao colaborador responsável por esta atividade na passagem dos dados do sistema informático para o ficheiro Excel, sendo que existem sistemas mais atuais, que permitem um tratamento de informação de forma simples e facilitada.

Ainda acerca desta temática, seria essencial consciencializar os colaboradores da importância alusiva ao tratamento destes dados, pois para além de servirem para o processamento de remunerações, originam também as percentagens de imputação de custos, e nem sempre este método de registo é valorizado, por vezes, há quem opte pelo registo manual pressupondo, desde logo, falhas, devido à sua frequência.

Parte 4 – Conclusão

A Gestão de Desempenho Empresarial é, portanto uma temática cada vez mais enfatizada no controlo de uma organização. É desta forma que se torna possível a medição do ativo intangível, que tem, igualmente, tomado uma dimensão crescente no mercado empresarial, recorrendo aos indicadores que mais se adequam à missão da entidade e utilizando-os com determinada periodicidade. O Tableau The Bord e o Balanced Scorecard são duas das ferramentas mais conhecidas na avaliação de desempenho, sendo a segunda a mais utilizada.

Após este estágio, experiência de grande valor, pude realmente contactar com um Departamento Financeiro e perceber todo o seu funcionamento, assim como compreender quais as suas atividades principais. A oportunidade de contactar também com um Sistema de Gestão de Qualidade, consistiu numa experiência bastante estimulante, pois tal como no Departamento Financeiro, pude contribuir para o desenvolvimento das atividades, contribuir com os meus conhecimentos e ainda, ajudar a melhorar alguns processos, dando sugestões para posteriormente poderem ser implementadas.

Realço o facto de existir, principalmente nas Organizações Sem Fins Lucrativos, um “casamento perfeito” entre a Qualidade e a Avaliação de Desempenho, pois nestas entidades a Qualidade foca-se essencialmente em processos e serviços, portanto ativos intangíveis, que coincidem precisamente com os objetivos da avaliação de desempenho.

É de facto analisando os indicadores utilizados na Qualidade que se consegue medir resultados, ao analisá-los com a devida frequência e adaptá-los tentando melhorar objetivos, é que estamos efetivamente a geri-los, ou seja estamos a gerir aquilo que conseguimos medir.

Saliento também, o projeto QIPME, que se revela como mais uma prova da valorização dada ao ativo intangível, nomeadamente aos Recursos Humanos das Organizações, pois proporciona formação, fomentando práticas de gestão, inovação, conhecimento e cultura organizacional.

Por fim, deixo uma questão que se torna pertinente, será que todas as Entidades Beneficiárias do QIPME, que investem na sua intangibilidade, consideram avaliar o seu desempenho para além do foco Financeiro?

Referências Bibliográficas

- APCER. (2013). *APCER*. Obtido em 2013 de Abril de 4, de Qualidade - Sistemas de Gestão: <http://www.apcer.pt>
- BDJUR. (2012). *Biblioteca Digital Jurídica*. Obtido em 12 de Março de 2013, de Código Penal: http://bdjur.almedina.net/citem.php?field=node_id&value=1224959
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). Management Accounting Research. *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*, pp. 107-134.
- Caldeirinha, N. M. (2009). *Implementação estratégica e performance organizacional - Octal TV*. Lisboa: Projeto empresa Mestrado em Gestão. ISCTE Business School.
- Carvalho, J. M. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Instituto Superior da Maia.
- CEC. (03 de 01 de 2008). *NetCentro*. Obtido em 03 de 28 de 2013, de CBA - Centro Business Angels: <http://www.netcentro.pt/conteudos/artigos/detalhe.aspx?idc=11486&idsc=16573&idl=1>
- CEC. (2010). Brochura CEC. Coimbra.
- CEC. (2011). *Relatório & Contas*. Coimbra.
- CEC/CCIC. (2010). *Proposta CEC/CCIC a Organismo Intermédio Tipologia 3.1.1 POPH Volume II*. Coimbra.
- Costa, J. M., Horta, I. M., Guimarães, N., Cunha, J. F., Nóvoa, H., Sousa, R. S., et al. (2006). Projecto de Investigação e Desenvolvimento - Indicadores de Desempenho e Produtividade - IDP - Indústria da Construção. Porto: icBench.
- Diário da República. (10 de Dezembro de 2007). *Diário da República Eletrónico*. Obtido em 8 de Novembro de 2012, de Decreto Regulamentar nº84-A/2007, Capítulo I, artigo 11º, nº1: <http://www.dre.pt>
- Direção de Serviços de Tributação Aduaneira. (s.d.). *Ministério das Finanças*. Obtido em 13 de Março de 2013, de Direcção Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo: http://www.dgaiec.min-financas.pt/NR/rdonlyres/A2C62368-6C09-4720-88B7-2521FCB8C79A/0/Manual_Origem_II_Intranet.pdf

- Eccles, R. G. (1991). *The Performance Measurement Manifesto*. Harvard: Harvard Business Review.
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (Abril de 1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16, 190-203.
- Fernandes, B. H. (2006) *Competências e Desempenho Organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. (2003). *Estratégias competitivas e competências essenciais*. São Paulo.
- Gama, A. P. (2012). *Performance Empresarial Conceito, abordagens e métodos de avaliação*. Porto: Porto Editora.
- Imprensa Nacional Casa da Moeda. (6 de Novembro de 2007). Diário da República. *Decreto de Lei 371/2007*, pp. 8071-8080.
- Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P. (2013). *O IGFSE responde mais de 90 perguntas frequentes*. Lisboa .
- Rosário, 2009 apud Jordan et al., 2003. *Avaliação de Performance Organizacional. Uma análise da utilização do Tableau de Bord e do Balanced Scorecard em empresas portuguesas*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992) *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Strategy Maps*. Harvard: Harvard Business Review.
- Lebas, I. A. (2009). *Avaliação da Performance Organizacional. Uma análise da utilização do tableau de bord e do balanced scorecard em empresas portuguesas*. Lisboa: Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- LegiX. (29 de Agosto de 2012). *LegiX*. Obtido em 10 de Dezembro de 2012, de Código do Trabalho: http://www.legix.pt/docs/CT09-29_Ago_2012.pdf

- Legix. (12 de Julho de 2012). *Legix o seu braço Direito*. Obtido em 20 de Dezembro de 2012, de Edições em Pdf - Código dos Contratos Públicos: http://www.legix.pt/docs/CCP-12_Jul_2012.pdf
- Martins, R. A., & Neto, P. L. (1998). Indicadores de desempenho para a Gestão Pela Qualidade Total: Uma proposta de Sistematização. *Gestão & Produção*, 299-311.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- POPH. (2010). *Relatório de Execução*. Lisboa.
- Rosário, D. C. (2009). *Avaliação de Performance Organizacional. Uma análise da utilização do tableau de bord e do balanced scorecard em empresas portuguesas*. Lisboa: Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e de Gestão.
- Silva, W. R. (2010). Métricas Para Avaliação de Desempenho Organizacional Baseadas em Indicadores de Qualidade. *Revista Fibra e Ciência*, 45-67.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (2006). *Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio*. Porto Alegre, Brasil.
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement - Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. Broadway, New York: Amacom.

APÊNDICES

APÊNDICE I – StaffControl Exemplo

Tabelhador	Total (Horas)	Total (Dias)	Janeiro					
			1	2	3	4	5	6
XXX	159:01:00	21			9:44 13:00	9:28 13:04		
	Total Horas/Dia			0:00	14:00 18:01	14:03 18:05		
	1:30:00	0			7:17	7:38		
	Total Horas/Dia			0:00	0:00	0:00		
	0:00:00	0,00						
	Total Horas/Dia			0:00	0:00	0:00		
	7:30:00	Gozadas 1,00						
	Total Horas/Dia	Por Gozar 21,00						
		Total Horas/Dia		9:00 13:00				
	166:31:00	22		14:00 17:30	0:00	0:00		
Total Útil Mensal			7:30	0:00	0:00	0:00		
Horas Totais a Imputar:	Faltas 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
	Férias 7,50	7,50	7,50	0,00	0,00	0,00		
	Horas Trabalho 157,50	157,50	0,00	7,50	7,50	7,50	7,50	

APÊNDICE II – Horas de Formação

XXX	HFE		HFT		HFCH		HF Falta	HF Acumulada
	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
2009	-	-	-	-	-	-	-	-
2010		0 0						
2011			9 0					
2012				6,5 2				
2013					6 9			
2014						22 1		
2015								
2016								
Crédito: H								

ANEXOS

ASSOCIAÇÃO CULTURAL E RECREATIVA DE SÃO ROMÃO

Sede: Ribelra, Espinho, Mortágua

**NERIP — NÚCLEO DE ESTUDANTES
DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO PORTO**

Certifico que, em data de hoje, de fl. 7 a fl. 7 v.º do livro de notas para escrituras notariais M denominadas, concelhos dos assoc

Certifico, narrativamente, que, por escritura de 23 de Junho de 1993,

De cor

Cartório
Maria Na

CE

Certifico diversas n de Abril e Conselho tem por fim dos interesses do Branco região entre regionais e Podem sede e âmbito cujos princípios desta direcção, estatutos e como ader do centro, interesses Os asso para a CEB var, partici São órgão direcção o distrito, É certid

1.º Cart
A Ajudante

As

Certifico de fl. 86 a Cartório Ne José Marqu nação de A a sua sede e freguesia e instrutores/ serviço, du tem fins de: tivo visa a f desenvolve necessárias.

Está conf

CEC — CONSELHO EMPRESARIAL DO CENTRO

Certifico que, de fl. 81 a fl. 87 v.º do livro de notas para escrituras diversas n.º 194-C do 1.º Cartório Notarial da Figueira da Foz, datada de 24 de Abril de 1993, se encontra lavrada uma escritura da associação CEC — Conselho Empresarial do Centro, a qual tem a sua sede em Arganil, que tem por fim o desenvolvimento homogéneo, estudo, defesa e promoção dos interesses sócio-económicos dos seis distritos do centro, Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria e Viseu, mediante a unidade e cooperação entre as respectivas estruturas associativas empresariais de sector e regionais que o integrem.

Podem ser associados efectivos todas as associações empresariais cuja sede e âmbito de representação esteja inserida num dos distritos do centro e cujos princípios e objectivos se identifiquem com os consignados nos estatutos desta associação; a admissão de associados é da competência da direcção, devendo o respectivo pedido ser acompanhado de cópia dos estatutos e eventuais regulamentos internos. Podem igualmente inscrever-se como aderentes associações ou instituições, sediadas ou não nos distritos do centro, que tenham como objectivo primeiro a defesa e a promoção dos interesses desta região.

Os associados entre outros deveres, deverão contribuir financeiramente para a CEC, nos termos previstos nos estatutos e em regulamentos a aprovar, participar e acompanhar as actividades sociais da CEC.

São órgãos sociais da CEC a assembleia geral, a comissão permanente, a direcção e o conselho fiscal, e haverá, ainda, um conselho consultivo por distrito.

É certidão que fiz extrair, conferi e está conforme.

1.º Cartório Notarial da Figueira da Foz, 2 de Agosto de 1993. —
A Ajudante, *Isabel Valvez dos Reis Poalho*. 0-2-60692

ANEXO II – Utilidade Pública

REPÚBLICA PORTUGUESA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS -

Doc. 3

O presente diploma é conferido a CEG - CONSELHO EMPRESARIAL DO CENTRO, com sede Arraial por ter sido reconhecido(a) como pessoa colectiva de utilidade pública, nos termos do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro, conforme consta do despacho publicado no «Diário da República» II série, n.º 233 de 31 de Outubro de 19 96.

Lisboa, 4 de Novembro de 19 96.

O Primeiro-Ministro,


(António Manuel de Oliveira Guterres)

ANEXO III – Certificado de Origem

1. Expedidor, Consignor, Expéditeur (nome ou firma, endereço completo, tal como constam do registo comercial, se for caso disso)	Nº	ORIGINAL
	COMUNIDADE EUROPEIA EUROPEAN COMMUNITY COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE <hr/> CERTIFICADO DE ORIGEM CERTIFICATE OF ORIGIN CERTIFICAT D'ORIGINE	
2. Destinatário, Consignee, Destinataire (nome ou firma e endereço completo, como são conhecidos ou indicação "à ordem")	3. País de Origem, Country of origin, Pays d'origine ("Comunidade Europeia" ou país de origem em causa)	
4. Informações relativas ao transporte (facultativo), Transport details (Optional), Information relatives au transport (Facultative)	5. Observações, Remarks, Remarques	
6. Número de ordem; marcas, números, quantidades e natureza dos volumes; designação das mercadorias (para mercadorias não embaladas indicar número de objectos ou escrever "a granel") Item number, marks, number and kind of packages, description of goods N.º D'ordre, marques, numeros, nombre et nature des colis, designation de marchandises	7. Quantidade (expresso em peso ou noutra unidade de medida) Quantity Quantité	
<p>8. A autoridade abaixo assinada certifica que as mercadorias acima descritas são originárias do país que figura no campo 3 The undersigned authority certifies that the goods described above originate in the country shown in box 3 L'autorité soussignée certifie que les marchandises désignées ci-dessus sont originaires du pays figurant dans la case 3</p>		
<p>(Lugar e data de emissão, designação, assinatura e carimbo da autoridade competente) (Place and date of issue, name, signature and stamp of the competent authority) (Lieu et date de délivrance, designation, signature et cachet de autorité compétente)</p>		

MUCR-56-1

ANEXO IV – Pedido Certificado de Origem



CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro

1. Expedidor, Consignor, Expéditeur (nome ou firma, endereço completo, tal como constam do registo comercial, se for caso disso)		PEDIDO DE EMISSÃO DE CERTIFICADO DE ORIGEM		N.º do pedido:
NIF:		<p align="center">COMUNIDADE EUROPEIA EUROPEAN COMMUNITY COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE</p> <hr/> <p align="center">CERTIFICADO DE ORIGEM CERTIFICATE OF ORIGIN CERTIFICAT D'ORIGINE</p>		
2. Destinatário, Consignee, Destinataire (nome ou firma e endereço completo, como são conhecidos ou indicação "à ordem")		3. País de Origem, Country of origin, Pays d'origine ("Comunidade Europeia" ou país de origem em causa)		
4. Informações relativas ao transporte (facultativo), Transport details (Optional), Information relatives au transport (Facultative)		5. Observações, Remarks, Remarques		
6. Número de ordem; marcas, números, quantidades e natureza dos volumes; designação das mercadorias (para mercadorias não embaladas indicar número de objectos ou escrever "a granel") Item number, marks, number and kind of packages, description of goods N.º D'orde, marques, numeros, nombre et natured des colis, designation de merchandises		7. Quantidade (expresso em peso ou noutra unidade de medida) Quantity Quantité		
8. Eu, abaixo assinado . Solicito a emissão de um certificado de origem, indicando que as mercadorias descritas são originárias do país que figura no campo 3 . Declaro que as indicações constantes deste pedido bem como os documentos justificativos apresentados e as informações fornecidas às autoridades ou organismos habilitados, com vista à emissão deste certificado, são exactos; que o certificado é pedido para as mercadorias a que se referem estes documentos e informações; que estas mercadorias satisfazem as condições previstas na lei quanto à definição comum da noção de origem das mercadorias. . Comprometo-me a apresentar, a pedido das autoridades, ou organismos habilitados, quaisquer provas complementares pelas mesmas julgadas necessárias para efeito da emissão do certificado.				
9. Requerente (quando não é o mesmo que o expedidor), Demandeur, Demandeur		Lugar e data		
10. Facturar ao requerente <input type="checkbox"/> ou ao expedidor <input type="checkbox"/>		Assinatura e carimbo do requerente		

Indicações Suplementares, Further indications,
Indications supplémentaires

REGRAS A OBSERVAR NO PREENCHIMENTO DO CERTIFICADO DE ORIGEM E DO RESPECTIVO PEDIDO

1. As fórmulas do certificado de origem e do respectivo pedido devem ser preenchidas à máquina ou à mão, de uma maneira idêntica, numa das línguas oficiais da União Europeia ou, segundo os usos e necessidades do comércio, noutra qualquer língua. No caso de serem preenchidos à mão deve sê-lo a tinta e em caracteres de imprensa.
2. O certificado não deve conter emendas nem rasuras. As modificações que lhe forem introduzidas devem ser efectuadas riscando as indicações erradas e acrescentando, se for caso disso, as indicações pretendidas. Qualquer modificação assim efectuada deve ser aprovada pelo seu autor e visada pelas autoridades ou organismos habilitados.
3. Cada artigo indicado no pedido e no certificado deve ser precedido do seu número de ordem. Imediatamente após o último artigo deve tarcar-se uma linha horizontal. O espaço em branco deve ser traçado de forma a impossibilitar qualquer inscrição posterior.
4. Além do certificado podem emitir-se uma ou mais cópias se as necessidades do comércio de exportação assim o exigirem.

ANEXO V – Cópia Certificado de Origem

<p>1. Expedidor, Consignor, Expéditeur (nome ou firma, endereço completo, tal como constam do registo comercial, se for caso disso)</p>	<p>Nº</p>	<p>CÓPIA</p> <p>COMUNIDADE EUROPEIA EUROPEAN COMMUNITY COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE</p> <hr/> <p>CERTIFICADO DE ORIGEM CERTIFICATE OF ORIGIN CERTIFICAT D'ORIGINE</p>
<p>2. Destinatário, Consignee, Destinataire (nome ou firma e endereço completo, como são conhecidos ou indicação "à ordem")</p>	<p>3. País de Origem, Country of origin, Pays d'origine ("Comunidade Europeia" ou país de origem em causa)</p>	
<p>4. Informações relativas ao transporte (facultativo), Transport details (Optional), Information relatives au transport (Facultative)</p>	<p>5. Observações, Remarks, Remarques</p>	
<p>6. Número de ordem; marcas, números, quantidades e natureza dos volumes; designação das mercadorias (para mercadorias não embaladas indicar número de objectos ou escrever "a grand") Item number, marks, number and kind of packages, description of goods N.º D'orde, marques, numeros, nombre et nature des colis, designation de marchandises</p>	<p>7. Quantidade (expresso em peso ou noutra unidade de medida) Quantity Quantité</p>	
<p>8. A autoridade abaixo assinada certifica que as mercadorias acima descritas são originárias do país que figura no campo 3 The undersigned authority certifies that the goods described above originate in the country shown in box 3 L'autorité soussignée certifie que les marchandises désignées ci-dessus sont originaires du pays figurant dans la case 3</p> <p>(Lugar e data de emissão, designação, assinatura e carimbo da autoridade competente) (Place and date of issue, name, signature and stamp of the competent authority) (Lieu et date de délivrance, designation, signature et cachet de autorité compétente)</p>		

IMUCR-56-1

ANEXO VI – Certificado de Venda Livre



CERTIFICADO N.º **xxx/AAAA**

O CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro, declara para os devidos efeitos, que os produtos:

que a empresa **"XPTO, Lda."**, em **xxxxx**, Portugal, exporta para **yyyyy**, são genuínos e, por isso, a sua venda é livre e permitida em Portugal.

Por se verdade, passamos o presente documento, que será assinado e selado, com o selo Branco desta Associação.

CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro

Em **dd** de **Mês** de **AAAA**

Xx,xx€

A este valor acresce IVA à taxa legal em vigor.

ANEXO VII – Pedido Emissão Certificado Venda Livre



CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro

PEDIDO DE EMISSÃO DE CERTIFICADO DE VENDA LIVRE	N.º do pedido:
Requerente Denominação Social _____ Morada _____ Código Postal _____ Telefone _____ Fax _____ Email _____ Actividade _____ Pessoa de Contacto _____ Especificação do idioma a ser utilizado na emissão do certificado: _____	
Destinatário Denominação Social _____ País de Destino _____	
Observações 	
Nota: Anexar comprovativos, com descrição dos produtos (por exemplo facturas, registos dos produtos, boletins de análise ou outros documentos que se julgarem, por necessário), a incluir no certificado solicitado.	
Eu, abaixo assinado: . Solicito a emissão de um Certificado de Venda Livre. . Declaro que as indicações constantes deste pedido bem como os documentos justificativos apresentados e as informações fornecidas às autoridades ou organismos habilitados, com vista à emissão deste certificado, são verdadeiros e exactos; que o certificado é pedido para as mercadorias a que se referem estes documentos e informações; que estas mercadorias são de origem portuguesa, são genuínas, não sofreram qualquer tipo de transformação em relação ao produto original comercializado em Portugal, cumprem com as normativas vigentes na legislação nacional e na regulamentação comunitária aplicável e são de Livre Venda em Portugal. . Comprometo-me a apresentar, a pedido das autoridades, ou organismos habilitados, quaisquer provas complementares pelas mesmas julgadas necessárias para efeito da emissão do certificado.	

Lugar e data

Assinatura e carimbo do requerente

ANEXO VIII – Certificado de Fotocópias



CONFERÊNCIA DE FOTOCÓPIA

(nos termos do Decreto – Lei nº 76-A/2006, de 29 de Março)

CERTIFICA

UM: Que a presente fotocópia está conforme com o original que é xxxxxxxxxxxx
DOIS: Que a referida fotocópia é composta por xxxxxx folhas, por mim numeradas, rubricadas e carimbadas.

Coimbra, dd de Mês de AAAA.

CEC – Conselho Empresarial do Centro

CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro

xxx,xx €

Registada sob o nº xxx

ANEXO IX – Reconhecimento de Assinaturas

Reconheço, nos termos e para os efeitos do artigo 38º do Decreto-Lei n.º 76-A/2006, de 29 de Março e da Portaria n.º 657-B/2006, de 29 de Junho, as assinaturas apostas no documento anexo xxxxxxxxxxxx, de xxxxxxxxxxxx e de xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, pessoas cuja identidade verifiquei pela exibição dos seus bilhetes de identidade nº xxxxx, de xxxxx emitido pelo SIC xxxxx e nº xxxxx, de xxxxx emitido pelo SIC xxxxx, na qualidade de Presidente e Vice-presidente, respectivamente, e com poderes para o acto do **CEC – Conselho Empresarial do Centro/CCIC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro**, com sede na Rua Coronel Júlio Veiga Simão, 3025-307 Coimbra, concelho de Coimbra, com o NIPC 503 061 913, qualidade e poderes que verifiquei pela exibição da Acta do Termo de Posse realizada em 23 de Abril de 2010, assinada por todos os eleitos, e pelos respectivos Estatutos.

Coimbra, XX de XXXXXXXX 201X

Registo Informático n.º xxxxxx – CEC/CCIC
Certificação Gratuita

DIRECTOR GERAL

CEC – Conselho Empresarial do Centro/
CCIC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro

ANEXO X – Oportunidade de Melhoria



FICHA DE REGISTO

NÃO CONFORMIDADE

UCR/CDC

Folha Nº/Ano	_____ / _____	
Origem:		
Data		
Auditoria*	Reclamação	Oportunidade de Melhoria
Outro:		
Tipo de Auditoria*		
Entidade:		
Sistema		Produto

Descrição	Rubrica do Colaborador
	Rubrica do GQ
	Data: / /

Análise da Causa	Rubrica:
	Data: / /

Definição da Correção	Rubrica:
	Data: / /

Acção Correctiva	A executar por:
	Prazo:
	Rubrica:
	Data: / /

Decisão Final (GQ)	Avaliação da Eficácia	Rubrica
		Data: / /