



CONSULTORIA DE GESTÃO OPERACIONAL E GESTÃO DA FORMAÇÃO

Susana Sofia Mendes Monteiro

**Relatório de estágio apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do título de Mestre em Auditoria**

Orientada por Dr. Rodrigo Carvalho

Coorientador: Dr. José Rui Dias

S. Mamede Infesta, Janeiro 2013



CONSULTORIA DE GESTÃO OPERACIONAL E GESTÃO DA FORMAÇÃO

Susana Sofia Mendes Monteiro

Orientada por Dr. Rodrigo Carvalho

Coorientador: Dr. José Rui Dias

S. Mamede Infesta, Janeiro 2013

RESUMO

O presente relatório trata dos temas abordados no estágio curricular, decorrido entre 1 de Novembro de 2011 e 30 de Abril de 2012 na KXLS2 Comunicação e Imagem Lda., empresa na área de Consultoria e Formação, na Maia, com vista à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Este trabalho procura enquadrar os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo do meu percurso académico. No presente trabalho faz-se uma breve apresentação da empresa de acolhimento, a KXLS2 Comunicação e Imagem Lda., bem como a descrição de algumas das atividades por mim desenvolvidas na empresa e o seu contributo para a minha formação profissional e pessoal. Da mesma forma, o meu percurso académico teve um peso importante no desempenho das minhas funções com afinco e na minha fácil integração e perceção das atividades da empresa.

Alguns dos conhecimentos adquiridos permitiram-me construir instrumentos de auxílio ao exercício das minhas funções, recorrendo à folha de cálculo do MS Excel, construindo um conjunto de funções que permitem uma gestão simples de recursos e um controlo mais rigoroso. Sendo a KXLS2 uma empresa que atua no setor de atividade de consultoria, mostrou-se pertinente a aplicação do papel e conceitos da auditoria interna operacional, no que concerne ao diagnóstico e proposta de soluções de melhoria com vista ao alcance dos objetivos nas PME Portuguesas.

As atividades de consultoria da empresa, passam por realizar diagnósticos e propor sugestões de processos de melhoria nas PME. Ao nível de fundamento teóricos importantes na atividade desenvolvida, faz-se um enquadramento teórico da auditoria interna e suas classificações, consultoria de gestão operacional, instrumentos de gestão, comparação entre auditoria operacional e consultoria de gestão e descrição das fases e metodologias usadas numa auditoria operacional e consultoria de gestão no âmbito do Programa Formação Ação PME.

No âmbito da formação refere-se a importância da certificação e a elaboração de um manual da qualidade, a reorganização da empresa kxls2 por processos definidos, elaborando um manual não só para o cumprimento segundo regras estabelecidas pela DGERT, mas focado no objetivo, na eficácia dos resultados para a organização.

Palavras-chave: Auditoria operacional, Consultoria de Gestão operacional, Formação, Estratégia.

ABSTRACT

This present report addresses the topics covered in the curricular training, elapses between November 1st 2011 and April 30th 2012 in KXLS2 Comunicação e Imagem, Lda., company in the field of Training and Consulting in Maia, with a view to obtaining the degree of master in Auditors by Institute of Accounting and Administration to OPorto.

This work tries to frame the practical and theoretical knowledge obtained across my academic path. In the present study we make a brief introduction of the host company, the KXLS2 Comunicação e Imagem, Lda., as well as the description of a few activities developed by myself in the company and his contribution to my personal and professional training. Similarly, my academic path has had an important weight in in carrying of my tasks diligently and my ease of integration and perception of corporate activities.

Some of the knowledge acquired allowed me construct tools of aid to exercise of my duties, using the worksheet in MS Excel, building a set of functions which allow simple management of features and stricter control. Being KXLS2 a company that operates in the sector of activity of consulting, was the implementation of pertinent concepts and role of the internal audit operations, As regards the diagnostics and proposal solutions for improvement in order to achieve the goals in Portuguese PME.

The company's activities in consultancy, experience carry out diagnostics and propose suggestions for improvement process in SMEs. In terms of important theoretical basis developed in the activity, it is a theoretical framework of the internal audit and their classifications, operational management consulting management instruments, comparison of performance auditing and management consulting and description of the phases and methodologies used in auditing and management consultancy in the PME Action program Training.

In the context of training refers to the significance of certification and preparation of a manual quality, the reorganization of the company kxls2 by procedures defined elaborating a manual not only for compliance according to rules established by DGERT, but focused on the goal, the effectiveness of results for the organization.

Keywords: Operational Audit, Management Consulting Operational, Training, Strategy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEP – Associação Empresarial de Portugal

COSO - Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

DGERT – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

DTP – Dossier Técnico Pedagógico

EFQM - European Foundation for Quality Management

FAPME – Formação Ação PME

IIA- The Institute of Internal Auditors

IPQ – Instituto português da qualidade

MPPO – Matriz de Planeamento de Projetos por Objetivos

MQ – Manual da Qualidade

PME – Pequena e Média Empresa

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SPQ – Sistema Português da Qualidade

ÍNDICE

RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
INDICE DE QUADROS	1
INDICE DE FIGURAS	2
INTRODUÇÃO	3
CAPITULO I	5
I - Apresentação da empresa	6
CAPITULO II	7
II – Plano de estágio.....	8
CAPITULO III	9
III – Atividades Desenvolvidas.....	10
III.1. – Breve descrição das atividades	10
III.1.2 Resolução de Caso prático – Metodologia de intervenção no Programa Formação Ação PME (Semana 1 e 2).....	10
III.1.3 Sistema de informação para a Gestão e guião orientador do projeto Formação Ação PME (Semana 3 e 4).....	14
III.1.4 Diagrama de Gant – Planeamento do projeto Global (Semana 5)	17
III.1.5 Reuniões com PME, recolha de informação para diagnóstico (Semana 6).....	20
III.1.6 Elaboração dos relatórios de diagnóstico (Semana 7, 8 e 9)	22
III.1.7 Acompanhamento e implementação de medidas com recolha de evidências, Relatório Final (Semana 10 e 11 e 16; 18 a 24).....	30
CAPITULO IV	40
IV – Fundamentos teóricos	41
IV.1 Enquadramento da Auditoria interna	41
IV.3 Tipos de Auditoria Interna	45
IV.3.2 Auditoria Operacional	45
IV.3.3 Auditoria de Gestão	45

IV.3.4 Auditoria de Processos.....	47
IV.3.5 Auditoria da Administração Pública	47
IV. 4 Os Dez Mandamentos da Auditoria Interna	48
IV.5 Controlo Interno – COSO.....	48
V.5.1 Componentes do Controlo Interno.....	49
IV.6 Enquadramento de Consultoria de Gestão	50
IV.6.1 Síntese histórica de consultoria	50
IV.6.2. Consultoria - Metodologia de intervenção no Programa de Formação Ação PME	51
IV.6.2.1- O Diagnóstico – o princípio da participação ativa e as ferramentas utilizadas.....	55
IV.6.2.2-. O Plano de Desenvolvimento: a chave da intervenção.....	56
IV.7 – Breve Conceito de PME.....	58
IV.7.1 Dimensão das PME existentes em Portugal.....	58
IV.7.2 Distribuição regional	59
IV.7.3 Distribuição setorial	59
IV.8 Gestão da Formação - Qualidade e Certificação na Formação	61
IV.8.1 A Certificação – Fatores a ter em conta	61
IV.8.2 Requisitos Novo sistema de Certificação de acordo com a DGERT	64
IV.8.3 Elaboração do Manual da qualidade da KXLS2	64
IV.8.3.1 A importância da definição de processos.....	65
IV.8.3.2 Indicadores de desempenho de um processo - monitorização	66
IV.8.3.3 Implementação de um sistema de resultados e melhoria continua	68
IV.8.3.4 O compromisso com a melhoria.....	71
CAPITULO V.....	73
V Contributos Pessoais.....	74
CAPITULO VI.....	75
VI Investigações futuras	76
CAPITULO VII.....	77
VII Conclusões.....	78
Bibliografia.....	80

Sites consultados:	81
ANEXOS	83
Anexo I – Formulário de tratamento de reclamações.....	84
Anexo II – Ficha de visita	87
Anexo III – Enunciado de caso prático entregue para resolver durante o estágio	88
Anexo IV – Parecer de estágio.....	92

INDICE DE QUADROS

Quadro 1 Apresentação áreas de negócio da KXLS2	6
Quadro 2 Programa de estágio curricular proposto	8
Quadro 3 Situação atual vs Desejada (caso prático)	12
Quadro 4 Listagem da situação atual vs desejada na empresa XYZ	24
Quadro 5 Quadro de Medidas da entidade XYZ	26
Quadro 6 Matriz de Planeamento de projetos da entidade XYZ	27
Quadro 7 Fases do modelo de intervenção do PFAPME	51
Quadro 8 Benefícios externos e internos da certificação	61
Quadro 9 Símbolos utilizados nos fluxogramas dos processos da kxls2	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Identificação de problemas na fase diagnóstico	11
Figura 2 Árvore de problemas (Caso prático)	12
Figura 3 Árvore de objetivos	13
Figura 4 Índice do Mapa Excel desenvolvido p/ acompanhamento de projetos	14
Figura 5 Controlo de receção de documentos de candidaturas ao PFPME	15
Figura 6 Mapa de controlo de prazos e procedimentos por dimensão PME	17
Figura 7 Mapa de controlo de limites de Horas por projetos e Horas executadas	18
Figura 8 Mapa de registo de horas executadas	18
Figura 9 Diagrama de Gantt	19
Figura 10 Questionário de intervenção na fase de diagnóstico nas PME	20
Figura 11 Estrutura de um relatório de diagnóstico no PFPME	22
Figura 12 Análise SWOT na empresa XYZ (Caso real)	23
Figura 13 Árvore de objetivos na entidade XYZ(Caso real)	25
Figura 14 Relatório de execução	30
Figura 15 Identificação dos processos da atividade formativa da kxls2	33
Figura 16 Modelo de risco do Negócio	48
Figura 17 Metodologia de intervenção do Programa Formação Ação PME	52
Figura 18 Lista situação atual vs Desejada	53
Figura 19 Ferramentas utilizadas no diagnóstico: Interligação da árvore de objetivos com Quadro de Medidas	55
Figura 20 Quadro de Atividades por Medida	56
Figura 21 Interligação da árvore de objetivos com a MPP	56
Figura 22 Modelo do processo de Gestão da Qualidade	62
Figura 23 Ciclo virtuoso da melhoria continua	68
Figura 24 O compromisso com a melhoria	70
Figura 25 Transformar autoavaliação em ação	70

INTRODUÇÃO

O presente relatório trata dos temas abordados no estágio curricular, decorrido entre 1 de Novembro de 2011 e 30 de Abril de 2011 na KXLS2 Comunicação & Imagem Lda., empresa na área de consultoria e formação, na Maia, com vista à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Este trabalho procura enquadrar os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo do meu percurso académico, nesta instituição, articulando-os com a realidade empresarial apreendida no decurso das vinte e quatro semanas do estágio.

O estágio teve como principal objetivo o enquadramento no contexto profissional de modo a desenvolver e aplicar alguns conceitos teóricos apreendidos durante a minha formação académica. A atividade principal a que estive afeta foi a de apoio à gestão de projetos de consultoria e apoio à gestão da formação desenvolvida pela *Kxls2 - Comunicação e Imagem Lda.* Alguns dos conhecimentos adquiridos permitiram-me conhecer a realidade das PME portuguesas, os problemas mais comuns e desenvolver medidas para colmatar os problemas encontrados.

Este estágio foi extremamente importante para a minha formação pessoal e profissional, na medida em que o contacto direto com a realidade profissional colocou-se como um desafio, pondo à prova todo um percurso académico de trabalho que se mostrou profícuo perante os desafios a que estive sujeita e superei com presteza por mérito dos conhecimentos técnico-científicos que hoje aufero.

Para captar, decodificar e sistematizar as informações, as mensagens e os sinais mais relevantes do estágio, a estrutura do presente relatório foi constituída em cinco partes:

Capítulo I – A apresentação da empresa onde foi realizado o estágio curricular, revelando, a sua atividade, a visão e a missão;

Capítulo II – Apresentação do plano de estágio proposto;

Capítulo III – Uma breve descrição das tarefas desenvolvidas no decorrer do estágio, evidenciando algumas ferramentas por mim desenvolvidas como forma de auxílio ao desempenho das minhas funções. É feito o enquadramento aos projetos de consultoria e formação em que trabalhei e que são parte central da atividade da empresa. Em relação ao manual da qualidade por mim desenvolvido, faço a descrição mais exaustiva apenas de um dos processos da atividade da *Kxls2*, embora tenha desenvolvido o manual da qualidade na íntegra dado a sua extensão apenas apresento o processo de realização de ações de formação;

Capítulo IV – Fundamentos teóricos às três temáticas: auditoria operacional, consultoria de Gestão operacional e certificação da formação. Descrição das metodologias utilizadas na consultoria formação-ação PME. Enquadramento das PME portuguesas. Análise do tecido empresarial Português;

Capítulo V – Contributos pessoais na consultoria efetuada nas PME e na formação no âmbito do cumprimento da portaria 851/2010 de 6 Setembro com a elaboração do manual da qualidade da KXLS2, para renovação da certificação de entidades formadoras pela DGERT. Implementação de um sistema de resultados e melhoria continua na KXLS2;

Capítulo VI – Investigações futuras. Breve reflexão sobre temas objetos de investigações futuras e com utilidade nas PME portuguesas.

Por fim, apresenta-se uma conclusão que reúne a crítica pessoal ao estágio e à importância do Mestrado em Auditoria na realização das tarefas que me foram propostas e ainda uma nota pessoal sobre constrangimentos encontrados no decurso dos trabalhos realizados.

Foi analisada diversa bibliografia desde livros, revistas, teses e *sites* para o estudo desta temática.

CAPITULO I

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

I - Apresentação da empresa

A Kxls2 – Serviços de Comunicação e Imagem Lda., é uma empresa com mais 15 anos de experiência, sediada na Maia, vocacionada para as áreas de Consultoria e Formação.

Os objetivos da organização estão focados no cliente:

- Aumentar a performance do negócio;
- Aumentar e desenvolver potencial humano.

As áreas de negócio são as representadas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Apresentação áreas de negócio da Kxls2

Serviços	Descrição
1. Consultoria de Gestão	CP – Diagnósticos Consultoria para a Formação MLP – Elaboração de estudos estratégicos para implementação de Estratégias de desenvolvimento
2. Serviços de apoio Contabilístico e de gestão	Serviço de Contabilidade Geral Processamento de Salários Análise e interpretação de dados Implementação de Contabilidade analítica Planeamento e Controlo de gestão Planeamento fiscal
3. Projetos para Investimento	PRODER PME INVEST PME QUALIFICAÇÃO PME INTERNACIONALIZAÇÃO
4. Projetos para formação	<ul style="list-style-type: none">• Homologação de cursos• DGERT (Obtenção da Acreditação)• Elaboração de planos de formação• Elaboração de diagnóstico de formação
5. Organização de eventos	<ul style="list-style-type: none">• Workshops• Seminários• Congressos

Fonte: Elaboração própria

CAPITULO II

PLANO DE ESTÁGIO

II – Plano de estágio

Início: 01-11-2011 / Fim : 30-04-2012 / Duração Total: 6 meses, 24 semanas

Quadro 2 – Programa de estágio curricular proposto

Semana	Tarefas a Desenvolver
1	Conhecer a área de intervenção da KXLS2. Estudo do modelo de Intervenção do Programa Formação PME. Ver exemplos de estruturação de árvores de problemas e árvores de objetivos.
2	Leitura de um relatório de diagnóstico. Resolução de um caso prático quanto ao levantamento de problemas, elaboração de árvore de problemas, árvore de objetivos, identificar situações atuais vs situações desejadas.
3	Definir e implementar um Sistema de informação para a gestão, orientador do Projeto Formação Ação PME. Organização de um dossier técnico.
4	Recolha das candidaturas por parte das empresas submissão das mesmas. Marcação de reuniões com as empresas e apresentação do programa.
5	Elaborar Diagramas de Gant por projeto e global. Participar em reuniões nas empresas candidatas, na fase de diagnóstico com vista ao levantamento de problemas que sejam identificáveis utilizando orientações, metodologias técnicas e competências próprias de um auditor na avaliação do controlo interno e análise do risco.
6	Reuniões com as PME, com vista a recolher informações ao nível de análise setorial, produtos, serviços, mercado, perspetivas futuras, organograma, estrutura dos colaboradores e sensibilização para medidas ao nível de projeto de responsabilidade social.
7	Elaboração de relatórios de diagnóstico com base na informação recolhida, quanto a uma caracterização da PME no mercado, levantamento dos problemas e sugestão de medidas de melhoria a curto prazo, análise de indicadores financeiros, análise SWOT, situação atual e desejada, árvore de objetivos.
8	Na realização de relatório de diagnóstico, descrever o plano de desenvolvimento a curto prazo, estabelecendo: quadro de medidas, matriz de planeamento de Projetos, plano de formação.
9	Sugerir medidas para o plano de médio e logo prazo. Apresentação do relatório de diagnóstico junto das PME, sensibilizando-as para a tomada de decisões para alcançar as situações desejadas e os objetivos propostos.
10	Acompanhamento na implementação de medidas com a direção e colaboradores da PME e nossos consultores especialistas. Elaboração de programas de trabalho no âmbito da consultoria especialista.
11	Recolha de evidências da execução das medidas. Detetar necessidades de formação após implementação de medidas.
12	Avaliar o sistema de informação para a gestão nas PME, identificando e sugerindo oportunidades de melhoria.
13	Analisar o circuito documental numa micro entidade e propor melhorias criando ou melhorando um manual de procedimentos internos. Avaliar a eficácia do sistema de controlo interno.
14	Desenhar um modelo de processos para uma micro entidade na qual seja detetada a sua ausência.
15	Orientar e analisar o custo/benefício de uma certificação da qualidade para uma empresa que pretenda analisar uma eventual oportunidade de implementar medidas com vista a certificação.
16	Redigir o relatório final, relacionando os resultados projetados /resultados obtidos e indicadores estabelecidos.
17	Justificar os desvios encontrados entre o resultado obtido e o resultado projetado.
18 a 24	Terminar relatórios finais. Apresentação e discussão do relatório final com as pessoas envolvidas

Fonte: Elaboração própria

CAPITULO III

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

III – Atividades Desenvolvidas

Face ao plano proposto inicialmente, pretende-se efetuar uma breve descrição das atividades desenvolvidas. Além do proposto inicialmente, foram desenvolvidas outras atividades para além do plano, como a preparação de um manual da qualidade da atividade formativa da KXLS2 e criação e reformulação de alguns documentos.

III.1. – Breve descrição das atividades

Nos primeiros dias de estágio, tomei conhecimento sobre a atividade da empresa e metodologia de intervenção do Programa Formação Ação PME através do guião publicado pela AEP. No capítulo IV faço uma breve apresentação da metodologia de intervenção deste programa. Realizei um caso prático com base na exposição dos conteúdos fornecidos, que me permitiu preparar para as intervenções nas PME como consultora e efetuar diagnósticos aplicando a metodologia apreendida. Elaborei relatórios de diagnósticos em seis PME e um relatório final numa das PME. Na Kxls2 elaborei um manual da qualidade da atividade formativa conforme regras da DGERT, criei alguns documentos e reformulei alguns existentes.

III.1.2 Resolução de Caso prático – Metodologia de intervenção no Programa Formação Ação PME (Semana 1 e 2)

Foi-me proposto resolver o seguinte caso prático, baseado na literatura que me foi dada a conhecer, nomeadamente o Guia para ação nas PME – AEP, em que no capítulo IV faço uma breve descrição da metodologia utilizada.

Resolução de Enunciado de caso prático fornecido pelo orientador de estágio (Anexo III)

Fase de Diagnóstico estratégico

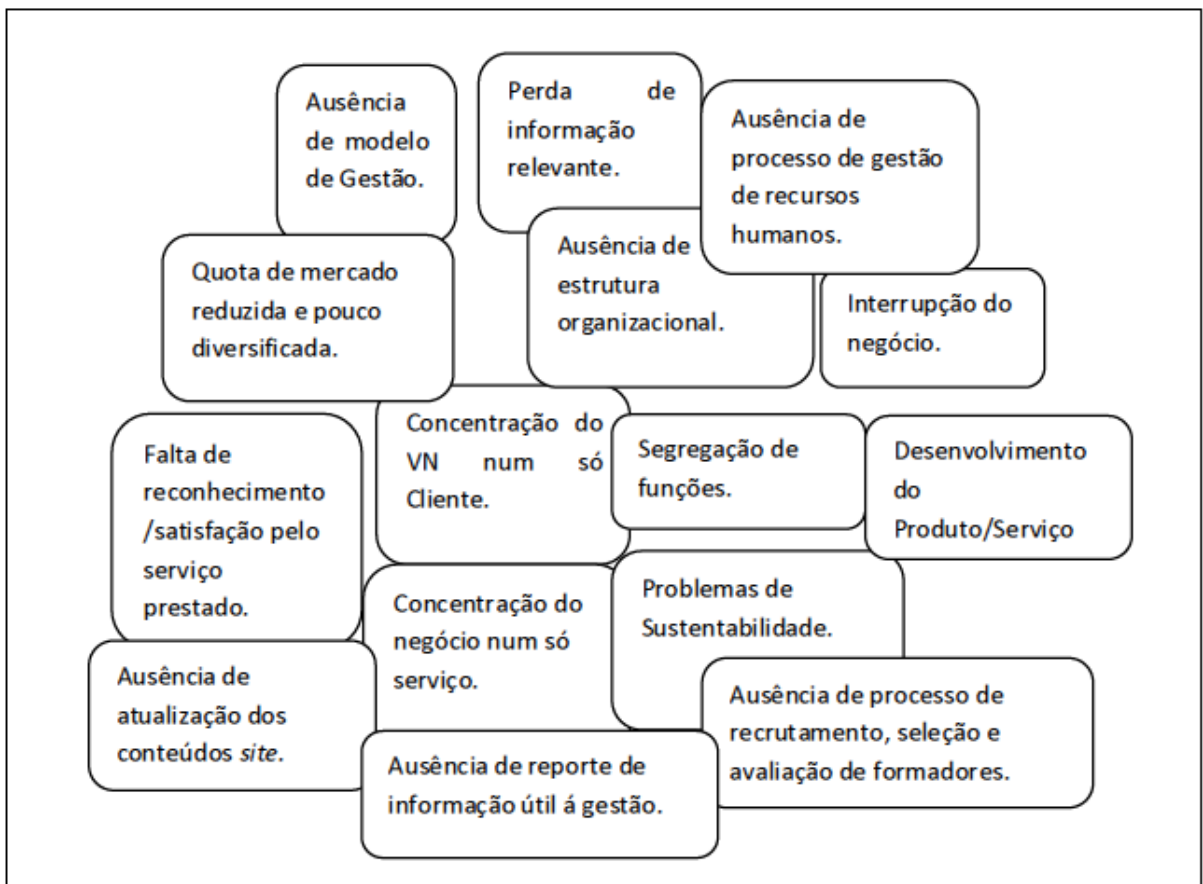
1. Árvore de problemas

Levantamento de Problemas

Construção da Árvore de problemas

Construção da Árvore de Objetivos

Fig. 1 – Identificação de problemas na fase de diagnóstico



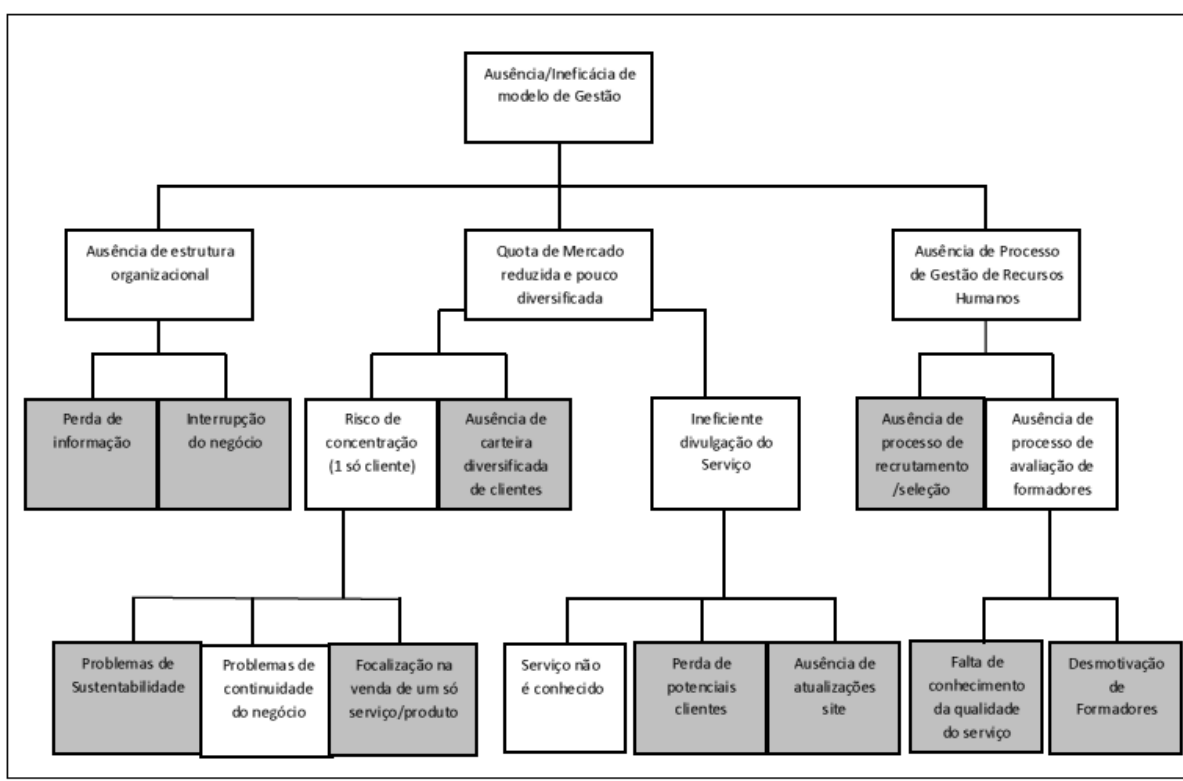
Fonte: Elaboração própria

Depois de identificar os problemas passamos a relacioná-los e interpreta-los para chegar às causas e consequências.

Trata-se de identificar o problema Central, ou seja levantar a seguinte questão:

“Qual destes Problemas é causado por todos os outros?”

Fig. 2– Árvore de problemas



Fonte: Adaptado da AEP

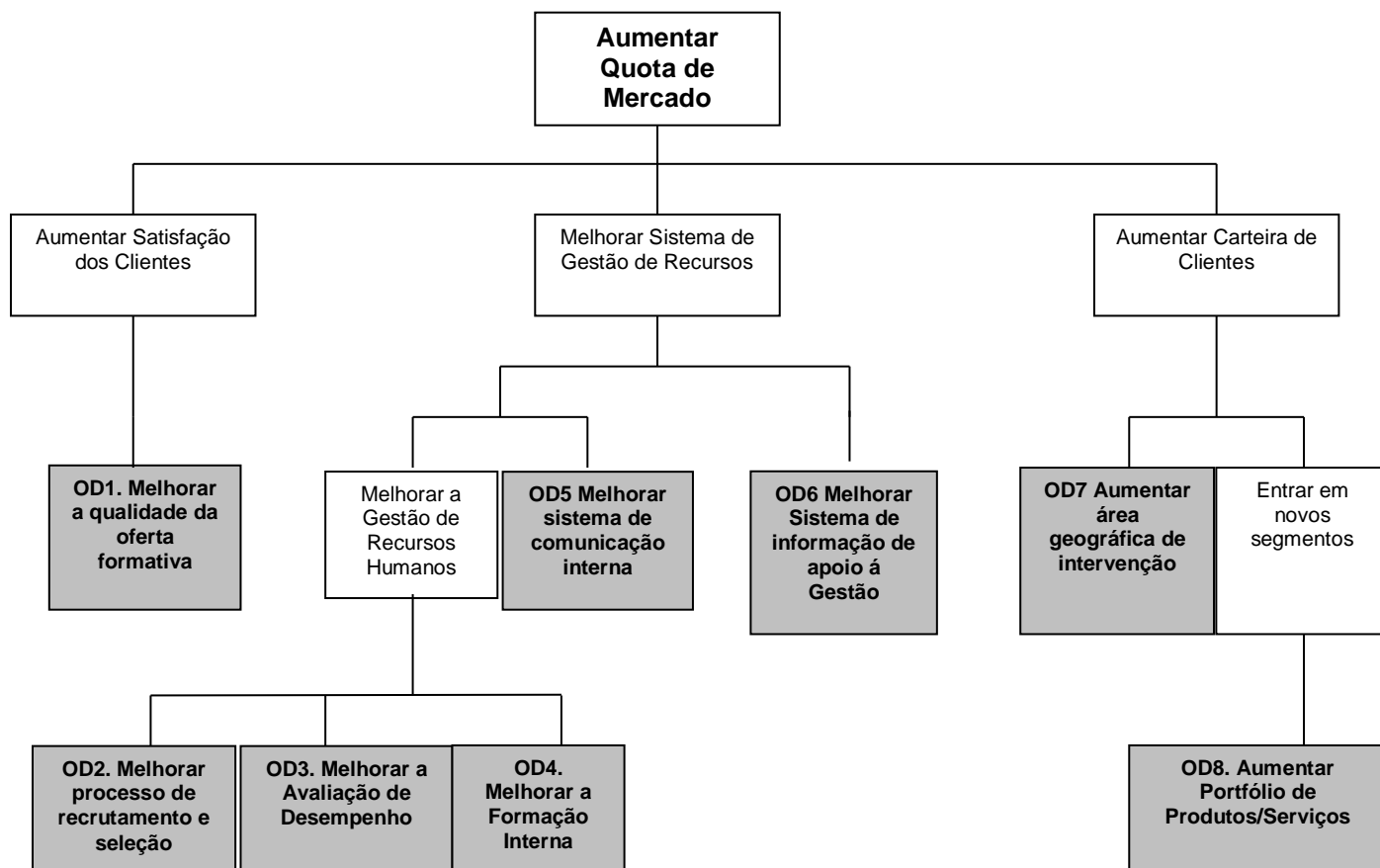
Quadro 3. Situação atual e situação desejada na entidade 00000

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO DESEJADA
<ul style="list-style-type: none"> • Privação de dados relevantes para a gestão da empresa; • Focalização exclusiva na venda de serviços de formação; • Focalização exclusiva num só cliente (CTE) • Reconhecimento do Serviço desvalorizado • Ausência de processo de seleção/recrutamento de formadores; • Conteúdos do site na Internet desatualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salvaguardar informação relevante para a tomada de decisões por parte da gestão. • Diversificar a carteira de serviços/ produtos comercializados; • Aumentar a carteira de Clientes; • Aumentar a notoriedade do serviço prestado; • Criação de processo de seleção/recrutamento de formadores; • Conteúdos do site na Internet atualizados.

Fonte: Adaptado da AEP

3. Árvore dos objetivos

Fig. 3 – Árvore de objetivos – Fonte Guião AEP, elaboração própria em trabalho de grupo – curso de tutoria formação Ação PME



Fonte: Adaptado da AEP

A árvore de objetivos é vista no Programa Formação Ação PME como ferramenta-síntese de diálogo com a empresa sobre o diagnóstico realizado. Ela representa o que a empresa pretende ser, os objetivos que ambiciona, e o programa FAPME vai adaptar-se a esse conjunto de intenções/objetivos, implementando MEDIDAS para ajudar a empresa a alcançá-los. É para os objetivos diretos, terminais na árvore, que se estabelecem as medidas a implementar no plano de desenvolvimento.

A árvore é apresentada ao (s) empresário (s) e colaboradores de uma forma interativa, descrevendo-se o objetivo central para a empresa e os objetivos intermédios que contribuirão para o primeiro, até aos objetivos diretos, numa lógica de objetivos em cascata. Nessa apresentação, a reação /dúvidas que sejam colocadas pela empresa devem ser consideradas, devendo ser identificados os sinais de apropriação vs críticas ao trabalho feito, levando a equipa de consultores a medidas corretivas,

quando necessário. Esta metodologia está abordada no capítulo IV Fundamentos teóricos; IV.6.2 – O Diagnóstico – o princípio da participação ativa e as ferramentas utilizadas.

III.1.3 Sistema de informação para a Gestão e guião orientador do projeto Formação Ação PME (Semana 3 e 4)

Na fase de candidatura ao programa couberam-me as tarefas inerentes a esse processo que se inicia com o contato com os clientes – empresas dispostas a participar no programa – e posterior recolha dos dados documentos junto deles, nomeadamente, a informação empresarial simplificada (IES), mapa de pessoal, documentos da não dívida à segurança social, entre outros.

A documentação necessária ao início dos projetos foi recolhida e elaborei um ficheiro em Excel para me auxiliar no controlo dos projetos.

Figura 4 – Índice do Mapa Excel desenvolvido para acompanhamento de projetos

K XLS 2 – Serviços de Comunicação e Imagem, Lda.
Rua Dr. Carlos Felgueiras, 98, 2º, Sala B
4470-157 MAIA

FORMAÇÃO PME
Faz das Pequenas, Grandes Empresas

Programa Formação PME 2011-2012

Painel de Navegação

1. Planning Geral das Empresas
2. Check List dos Documentos de Candidatura
3. Controlo de Procedimentos Consultor (Prazos entrega de documentos)
4. Controlo de Procedimentos Formador (Prazos entrega de documentos)
5. Controlo de Horas Consultoria e Formação (Limites Vs Gasto)
6. Base de dados CL CE Formadores
7. Diagrama de Gantt
8. Área Financeira do projecto

Contactos das Associações

Contactos das PMES

Nº Empresas Candidatas (com reunião realizada)	16
Nº Empresas Aderentes	10
Nº Empresas em Intervenção	6

Registo de Horas CL CE Formador

Limites de Horas Referencial

Avisos
Urzemel - sem autorização

Indice / Plannig / Check List Doc Cand / Controlo Proced. Consultor / Controlo Proced. Formador / Controlo Horas / Limites Horas / Registo de H

Fonte: Elaboração própria

Num único ficheiro pretendeu-se concentrar a informação referente aos projetos que estavam a decorrer nas seis empresas no que se refere a controlo de prazos e documentação entregue, procedimentos, registo e controlo de horas, contatos, orçamento financeiro e diagramas de Gantt por empresa e global.

Figura 5 – Controlo de receção de documentos da candidatura - Mapa Excel desenvolvido para acompanhamento de projetos.

Check list de documentação recepcionada - Candidaturas Formação PME								
Documentos	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Certidão permanente ou código de consulta	ok	ok	Pedido 24/10	ok	Pedido 28/10 com envio de formulários		ok	
IES 2008/2009/2010	ok	na	na	ok		OK	ok	
Certidão PME (IAPMEI)	ok			ok			ok	
Mapas ss Dez 2010 todos os parciais(taxas diferentes, locais,	ok			ok			ok	
Declaração Finanças	ok			ok			ok	
Declaração SS	ok			ok	ok		ok	
Ficha de candidatura assinada e carimbada	ok	ok	ok	ok		ok	ok	
Declaração referente ao conhecimento de regras mínimas	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
Declaração de local de intervenção Zona Norte	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
Declaração de não participação noutra programa de formação-	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
Declaração dívidas seg social_finanças	ok	ok	ok	ok		ok	ok	
Declaração de Permissão	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
Declaração PME	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
BI/NIF	ok	ok		ok		ok	ok	
Associação	AORP	AORP	AORP	ADEACE	Sem Autor.	ADEACE	ADEACE	
Data de envio de documentos	28.10.2011	08.11.2011	09.11.2011	03.11.2011	03.11.2011/08.11.2011		#####	

Fonte: Elaboração própria

Participaram neste projeto 6 PME, das quais, 3 entidades até 10 trabalhadores e outras 3 com mais de 10 até 50 trabalhadores. Só uma das entidades envolvidas, tinha a certificação da qualidade.

Organização de *Dossiers*

Foram organizados *dossiers* de execução de projetos por empresa e um *dossier* de apoio técnico e acompanhamento.

Organização de *dossier* técnico de acompanhamento projetos FAPME:

1. Procedimentos de consultoria e formação;
2. Quadro de identificação de consultores e formadores e respetiva documentação (contrato de consultor/formador, Curriculum vitae, Documento de identificação);
3. Documentação Associação X (comunicações de horas, agenda de reuniões e outros avisos);
4. Documentação Associação Y (comunicações de horas, agenda de reuniões e outros avisos).

Organização de *dossier* de execução de projetos FAPME por empresa:

Dossier da empresa XYZ Lda.:

1. Documentos de candidatura;
2. Atas de reuniões;
3. Relatório de diagnóstico;
4. Registos de intervenção;
5. Relatórios de execução de medidas e evidências;
6. *Dossier* técnico pedagógico (DTP) de ações de formação composto por:
 - a) **INFORMAÇÃO DA AÇÃO**
 - Programa da Ação de Formação com menção dos recursos didáticos;
 - Cronograma da Ação de Formação com referência ao local;
 - b) **IDENTIFICAÇÃO DOS FORMANDOS**
 - Fichas de Inscrição;
 - Cópia do Certificado de Habilitações ou Declaração de Compromisso;
 - Cópia do BI e NIF ou CC;
 - Mapa da Segurança Social do 1º Mês de Formação;
 - c) **IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE FORMADORA E FORMADORES**
 - Cópia da Certificação DGERT da Entidade Formadora;
 - Curriculum Vitae do Formador;
 - d) **DIÁRIO DAS SESSÕES**
 - Folhas de Presença e Sumários;
 - e) **DOCUMENTOS DE AVALIAÇÃO DOS FORMANDOS**
 - Grelhas de Avaliação;
 - Provas, Testes e Trabalhos (se aplicável);
 - Cópias dos Certificados de Formação;
 - f) **ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO**
 - Questionários de Avaliação

g) MANUAIS E TEXTOS DE APOIO

h) OCORRÊNCIAS

7. Relatório Final.

III.1.4 Diagrama de Gant – Planeamento do projeto Global (Semana 5)

Cada empresa tinha à sua disposição a alocação de um limite de horas de consultoria e formação. Estavam estabelecidos prazos limites de realização de diagnóstico, implementação de medidas e apresentação de relatório final. Para controlo de tais limites recorri ao Excel para me auxiliar.

Em tabelas elaboradas para o efeito, registei os limites de horas a registar, horas executadas, controlo de horas por executar e prazos de execução (figura 7). Esta folha efetua o cálculo automaticamente mediante o registo diário das horas executadas (figura 8). Num diagrama de GANT fiz a alocação das horas disponíveis por consultores e formadores, tendo em atenção os prazos definidos (figura 9).

Figura 6 – Mapa de controlo de prazos e procedimentos por dimensão das PME

K XLS 2 – Serviços de Comunicação e Imagem, Lda. Rua Dr. Carlos Felgueiras, 98, 2º, Sala B 4470-157 MAIA								
Controlo de Prazos Procedimentos Consultores por Dimensão das PME's								
1. Relatório Diagnóstico								
Empresa	Dim.	Coord	Primeira Intervenção	Prazo	Digital	Papel	Prazo Global	Relatório Final (S/N)
Empresa1	15	Adeace	24-11-2011	75	30-01-2012	07-02-2012	31-07-2012	N
Empresa2	1	Aorp	18-11-2011	45	25-12-2011	02-01-2012	30-06-2012	s
Empresa3	4	Aorp	12-12-2011	45	18-01-2012	26-01-2012	30-06-2012	N
Empresa4	19	Adeace	21-12-2011	75	26-02-2012	05-03-2012	31-07-2012	N
Empresa5	10	Adeace	04-01-2012 00:00	75	11-03-2012	19-03-2012	30-06-2012	N
Empresa6	1	Aorp	23-02-2012	45	31-03-2012	08-04-2012	30-06-2012	N

Fonte: Elaboração própria

Figura 7 – Mapa de controlo de limites de horas por projetos e horas executadas

K XLS 2 – Serviços de Comunicação e Imagem, Lda.							Painel de Navegação					
Rua Dr. Carlos Felgueiras, 98, 2º, Sala B												
4470-157 MAIA												
Empresa	Limite de Horas						Horas Gastas			Desvios (Horas por realizar)		
	CL			CE	CE+CL	Horas Formação	Horas_CL/CE		Horas Formação	Horas_CL/CE		Horas Formação
	Diagnost	Medidas	Total				Diag. CL	CE		Diagnost	CE	
Empresa 1	25,5	4,5	30	70	100	150	0	0	0	30,00	70,00	150,00
Empresa 2	10	6	16	34	50	100	0	0	0	16,00	34,00	100,00
Empresa 3	10	6	16	34	50	100	0	0	0	16,00	34,00	100,00
Empresa 4	10	6	16	34	50	100	0	0	0	16,00	34,00	100,00
Empresa 5	25,5	4,5	30	70	100	150	0	0	0	30,00	70,00	150,00
Empresa 6	15	5	20	30	50	100	0	0	0	20,00	30,00	100,00
							0	0	0	0,00	0,00	0,00
							0	0	0	0,00	0,00	0,00
							0	0	0	0,00	0,00	0,00
							0	0	0	0,00	0,00	0,00
			128	272		700	0	0	0	128,00	272,00	700,00

Fonte: Elaboração própria

Figura 8 – Mapa de registo diário de horas executadas

Registo de Horas							119	213,5	170
Data	Empresa	Medida	Intervenientes	H.Diagnostico CL	H. CE	H. Formação			
30-11-2011		Medida 1.2	Susana Monteiro			2			
02-12-2011		Medida 1.3	Susana Monteiro			3			
05-12-2011		Medida 1.3	Susana Monteiro			3			
08-12-2011		Medida 1.3	Susana Monteiro			3			
03-01-2012		Medida 1.3	Susana Monteiro			2			
12-01-2012		Medida 1.2	Susana Monteiro			1			
13-01-2012		Medida 1.2	Susana Monteiro			3			
02-02-2012		Medida 1	Susana Monteiro			3,5			
06-02-2012		Medida 1	Susana Monteiro			3,5			
08-02-2012		Medida 1	Susana Monteiro			3,5			
09-02-2012		Medida 1	Susana Monteiro			3,5			
10-02-2012		Medida 1	Susana Monteiro			3,5			
11-02-2012		medida 1.4	Susana Monteiro			3			
15-02-2012		medida 2	Susana Monteiro			3			
17-02-2012		Formação (Medida 7)	Susana Monteiro						3
17-02-2012		Medida 1.2	Susana Monteiro			1			
17-02-2012		Medida 1.3	Susana Monteiro			1			

III.1.5 Reuniões com PME, recolha de informação para diagnóstico (Semana 6)

Foram-se desenvolvendo reuniões de forma a recolher a informação necessária para a elaboração dos relatórios de diagnóstico. Nas primeiras reuniões senti a necessidade de elaborar um questionário, como guia orientador das reuniões, nas empresas, em que tinha que abordar informação pertinente para o relatório de diagnóstico. Foi uma forma de garantir procedimentos padronizados em todas as reuniões na fase de diagnóstico e garantir que nenhum aspeto importante para o relatório de diagnóstico ficasse por abordar.

Fig. 10 - Questionário de intervenção na fase de diagnóstico nas PME

Reunião de abertura

Fazer uma apresentação dos intervenientes quer da parte da consultoria quer da parte da empresa. Definir o objetivo da nossa visita.

Vamos dar inicio a partir de hoje ao inicio das intervenções no âmbito do programa a que se candidataram ao qual já temos a aprovação para disporem de horas de consultoria e formação. Desta forma podemos formalizar este contrato assinando para isso o contrato para o desenvolvimento.

Nesta primeira fase vamos elaborar um relatório de diagnóstico que visa o levantamento de problemas em que podemos propor medidas, a implementar numa segunda fase da nossa intervenção. Essas medidas poderão passar por sugestões ao nível de diversas áreas e posteriormente medidas de formação mediante as necessidades detetadas na fase de diagnóstico.

Questão 1: Assim sendo vamos começar por conhecer a empresa, um pouco da sua história como é que a Empresa XXX surgiu, teve sempre a mesma estrutura, o mesmo tipo de serviços/produtos, como foi a sua evolução até aos dias de hoje?

Questão 2: Qual a atividade e gama de produtos/serviços que tem atualmente?

Questão 3: A empresa tem um organograma? Pode facultar? (Se a empresa não possuir organograma, elabora-se um esboço e a sua elaboração poderá constitui uma medida no plano de desenvolvimento)

Questão 4: Quadro de colaboradores pode nos facultar?

Questão 5: Em que mercados é que a empresa atua ao nível de vendas por mercado e a sua distribuição percentual por país?

Questão 6: Ao nível de compras tem relações com mercado internacional?

Questão 7: Tem dificuldades ao nível de comunicação ou estabelece relações com esses países e em que sentido (língua, legal, cultural, comercial)?

Questão 8: Fizemos uma análise económico-financeira e verificamos que as suas vendas aumentaram / diminuíram, consegue explicar porquê? Sabe o que significam estes indicadores? (previamente deve-se levar a análise económico- financeira e discutir alguns pontos, por exemplo, porque é que as vendas diminuíram, se tem prazos de recebimento muito dilatados face aos prazos de pagamento que pode trazer eventuais dificuldades de tesouraria, avaliar capacidade de negociação com os fornecedores e clientes; perceber o entendimento sobre a interpretação de cada indicador para avaliar a necessidade de uma medida de formação nesse âmbito; etc...)

Questão 9: Que conhecimentos têm ao nível deste mesmo setor?

Questão 10: Conhece as empresas próximas da região e sua distribuição?

Questão 11: Que vantagem competitiva apresenta face às empresas que operam no mesmo sector de atividade?

Questão 12: Tem notado evolução positiva ou quebra? Porquê? (Crise, relações de dependência, concorrência pelo preço ou qualidade ou notoriedade, margens de venda, inovação...)

Questão 13: (Análise SWOT)

Que Pontos fortes acha que a empresa possui e pontos fracos que consegue encontrar ao nível interno sem ter em conta a concorrência? Que potencial consegue encontrar dentro da sua empresa? Por exemplo: Competência técnica? Tem muitas reclamações?

Que ameaças sentem face ao mercado e concorrência? Existe produtos/serviços substituíveis a menor custo? Existe contratos de exclusividade com parcerias?

Questão 14: No âmbito deste programa temos que definir o projeto de responsabilidade social para a empresa. A empresa inserida numa sociedade preocupa-se não só com questões económico financeiras, mas também com o papel que desempenha na sociedade e o impacto que tem sobre esta. A empresa já faz algo neste domínio? O que podemos fazer?

Gostaríamos de ter também a vossa permissão para numa próxima visita questionar algum dos vossos colaboradores das diferentes áreas, podemos fazê-lo? O objetivo é fazer o levantamento da situação que temos e projetar uma eventual necessidade de melhoria. Quando é que podemos encontrar outra vez?

Envio de e-mail com data da 2ª intervenção

Fonte: Elaboração própria

III.1.6 Elaboração dos relatórios de diagnóstico (Semana 7, 8 e 9)

À semelhança do caso prático resolvido na primeira semana, com os relatórios de diagnóstico, além do levantamento da situação atual, traçaram-se os objetivos mensuráveis e datados, definindo as medidas para o alcance dos mesmos e atribuindo os indicadores para medir resultados. O questionário (Fig. 10) serviu para dar resposta ao relatório de diagnóstico. Este relatório de diagnóstico tem a seguinte estrutura:

Figura 11 – Estrutura de um relatório de diagnóstico do Programa formação Ação PME

Introdução
1. Identificação da equipa de consultores
2. Histórico/visão global da Entidade Destinatária
2.1 Ficha de Caracterização da Entidade Destinatária
2.2 Breve história da empresa
2.3 Organograma
2.5 Mercados Alvo
2.6 Gama de Produtos
2.7 Breve caracterização da actividade principal
2.8 Indicadores financeiros
3. Diagnóstico
3.1 Caracterização e Análise Sectorial
3.2 Caracterização da envolvente da empresa
3.3 Análise SWOT
3.4 Situação actual e situação desejada na Entidade Destinatária
3.5 Árvore de Objectivos
4. Plano de Desenvolvimento Organizacional
4.1 Quadro de Medidas
4.2 Matriz de Planeamento de Projectos
4.3 Plano de Formação
4.4 Diagrama de GANTT
5. Projecto de Responsabilidade Social
6. Encaminhamento de pessoas para os CNO
7. Plano de Médio Longo prazo
8. Conclusões

Fonte: Guião AEP

Um dos aspetos analisados durante a fase de diagnóstico foi efetuar análise SWOT. Abaixo apresenta-se um exemplo de análise SWOT, referente a uma das empresas.

Fig. 12 Diagnóstico - Análise SWOT na Empresa XYZ, Lda.

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação de produtos; • Crescente preocupação ambiental; • Crescente preocupação com a qualidade do produto; • Espírito de missão do empresário; • Relação pessoal com os clientes; • Flexibilidade na resposta a encomendas e assistência; • Capacidade cooperativista e de parcerias com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Médio conhecimento das tecnologias de informação; • Necessidade de melhoria da política comercial e de marketing; • Falta de conhecimentos específicos na engenharia química no tratamento de águas; • Inexistência de políticas de qualidade e de certificação; • Baixo nível de controlo e planeamento; • Necessidade de melhoria na formação profissional.
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
SETOR	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes mais exigentes, interpretando a qualidade e certificação como garantia de um bom produto; • Capacidade tecnológicas disponíveis; • Expansão da atividade a montante e a jusante; • Internacionalização sustentada; • Há financiamento dos institutos e empresas para as áreas de interesse; • Aumento de novas patologias clínicas; • Aumento de clínicas e laboratórios de Investigação e desenvolvimento privadas • Legislação ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de empresas estrangeiras; • Aumento dos preços das matérias-primas e das matérias subsidiárias; • Isolamento empresarial; • Falta de pensamento estratégico; • Longo tempo de decisão; • A recessão faz diminuir a procura de instrumentação de elevado custo de aquisição. 	
ENTIDADE DESTINATÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na diferenciação por via da qualificação; • Aumento da cadeia de valor com incorporação de tecnologia; • Utilização de ferramentas de gestão; • Dotação de maquinaria de vanguarda semelhante à utilizada pelas suas congéneres mundiais; • Cooperação empresarial; • Possibilidade de entrada em novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A forte concorrência nacional e internacional; • A escassez de alguns produtos obrigando o recurso à importação; • Estrutura pesada de custos fixos; • Ausência de cooperação industrial. 	

Fonte Guião AEP, adaptado

Para a construção da Árvore de objetivos representada mais abaixo percorreu-se os seguintes passos:

1. Listar as situações atuais e as situações desejadas;
2. Utilizar técnicas de visualização para refletir sobre a lista de Objetivos/Situações Desejadas;
3. Identificar o “Objetivo Geral” do projeto;
4. Estabelecer as relações entre objetivos/ Situações desejadas;
5. Controlar a qualidade da Árvore de Objetivos.

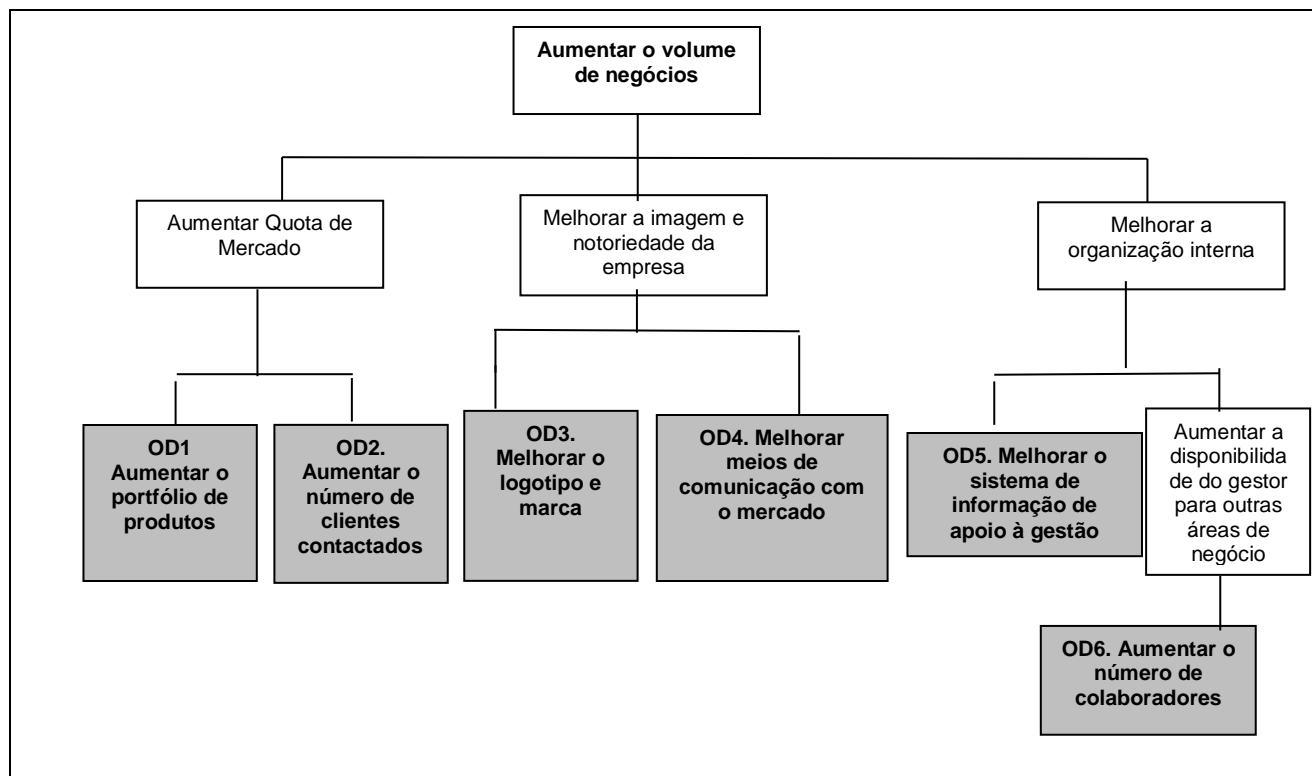
Quadro.4 - Listagem de Situação Atual VS Desejada da Empresa XYZ, Lda.

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO DESEJADA
<ul style="list-style-type: none"> – Identidade da empresa muito tradicional não adequada para o desenvolvimento de mercado ao nível internacional; – Mercado de tratamento de água pouco desenvolvido; – Meios de comunicação muito tradicionais aplicados na vertente comercial e no contacto com atuais e potenciais clientes; – Serviço técnico necessita de um elemento para desenvolver a área de tratamentos de águas; – Ausência de um sistema de informação integrado de apoio à gestão; – Dificuldades ao nível de funcionamento com o software Primavera; – O Gerente divide as funções entre a vertente comercial, administrativa e apoio técnico que impede o desenvolvimento de quota de mercado e contacto mais próximo com potenciais clientes; – Dificuldades de comunicação ao nível linguístico com mercado alemão e outros mercados ao nível internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver o mercado internacional; – Desenvolver o potencial de mercado no tratamento de água; – Desenvolver melhores meios de comunicação com clientes e fornecedores; – Inserção de um elemento técnico da área de Engenharia Química; – Adequar um sistema de informação com resposta adequada às necessidades comerciais, operacionais de gestão; – Aperfeiçoar conhecimentos ao nível do software Primavera; – Descentralizar a gestão, libertando o sócio gerente de tarefas operacionais administrativas; – Desenvolver competências linguísticas ao nível comercial para contactos internacionais, nomeadamente inglês e alemão.

Fonte Guião AEP, adaptado.

Fig.13 – Árvore de objetivos da entidade XYZ

Fonte: Guião AEP , adaptado



Face ao levantamento de necessidades de melhoria, situação desejada, traçou-se como **objetivo geral**: o aumento do volume de negócios em cerca de 5% até final de 2012.

Para o alcance do objetivo geral, contribuem **objetivos intermédios**: Aumentar a quota de mercado em cerca de 2%; melhorar a imagem e notoriedade da empresa e melhorar a organização interna.

Para o aumento da quota de mercado traçaram-se dois **objetivos diretos**, (OD1) aumentar o portfólio de produtos para 2 novos produtos e (OD2) aumentar o número de clientes em cerca de 2%.

Depois dos objetivos estabelecidos, o plano de desenvolvimento é a fase em que se estabelecem e sistematizam as medidas necessárias para alcançar as situações Desejadas/Objetivos, através do quadro de medidas e Matriz de Planeamento de Projetos.

Quadro de Medidas da entidade XYZ, Lda.

No quadro que se segue apresentamos as MEDIDAS estabelecidas para melhorar o funcionamento da Entidade Destinatária. Para melhor estruturar o valor de cada uma delas, relacionamos as medidas com os OBJECTIVOS DIRECTOS que constam na "Árvore dos objetivos"

Quadro 5 – Quadro de Medidas da entidade XYZ

Medidas	01. Aumentar o portfólio de produtos	02. Aumentar o número de clientes contactados	03. Melhorar o logotipo e marca	04. Melhorar meios de comunicação mais eficazes com mercado	05. Melhorar o sistema de informação de apoio à gestão	06. Aumentar o número de colaboradores	Horas Afetas	Interrelacionada
1. Elaboração de plano de comunicação e imagem		+	++	++			26	
2. Admissão de um estagiário						+++	3	
3. Formação - Inglês		++		++			30	
4. Formação - Alemão		++		++			30	
5. Formação - Técnicas de Venda e de persuasão		++		+			16	
6. Formação específica em Técnicas de tratamento de água	++						12	
7. Formação específica no Software Primavera					+++		12	
8. Obter a certificação do produto água tratada	+++	+					M L P	

+ + + pouca importância no alcance do
 + + importância média no alcance do ot
 + importância muito no alcance do

Fonte Guião AEP, adaptado

Na figura acima representada faz-se uma relação entre a medida aconselhada e o grau de impacto que esta representa para cada um dos objetivos diretos traçados na árvore de objetivos.

Em seguida estabelecem-se atividades a realizar para cada uma das medidas traçadas na matriz de Planeamento de Projetos a seguir representada para uma das entidades, a XYZ Lda.

Matriz de Planeamento de Projetos da entidade XYZ, Lda.

Quadro 6 – Matriz de Planeamento de Projetos da entidade XYZ

MATRIZ DE PLANEAMENTO DE PROJECTOS						
Objetivo Geral: Aumentar o volume de negócios em cerca de 5% até Maio 2012						
Objetivos Intermédios (mensuráveis e datados): Aumentar Quota de Mercado; Melhorar Imagem e notoriedade da empresa; Melhorar a organização interna						
Atividades por Medidas	EVIDÊNCIAS DE EXECUÇÃO (DATADAS)	IMPACTO PREVISTO	Nº DE HORAS	INTERVENIENTES (da Entidade Destinatária)	CONSULTORES	CUSTOS (para a Entidade Destinatária)
1 – Elaboração de Plano de comunicação e imagem			26			0,00 €
1.1. Nova Imagem corporativa	Criação de novo logotipo e assinatura Dezembro 2011	Melhorar o logotipo e marca	6	xxxxx	00000 00000	0,00 €
1.2. Segmentação e criação de tipos de produtos e criação de conceito corporativo	Elaboração de segmentações por produto e serviço com vista à criação de catálogos. Dezembro 2011	Melhorar os meios de comunicação com o mercado	5	xxxxx	00000 00000	0,00 €
1.3. Plano de comunicação com potenciais clientes	Criação de catálogo e suportes informáticos para apresentação da empresa e produtos/serviços. Janeiro 2012	Aumentar o número de clientes contactados Melhorar meios de comunicação com mercado.	16	xxxxx	00000 00000	0,00 €
1.4- Estruturação de uma base de dados de apoio comercial	Integração de dados dispersos numa só base de dados em sistema acess. Janeiro 2012	Melhorar o sistema de apoio à gestão	20	xxxxx	00000 00000	0,00 €
2. Reorganizar Recursos Humanos			3			0,00 €
2.1. Definição de funções para a criação de um cargo de operador administrativo	Elaboração de uma ficha de funções. Dezembro 2011	Aumentar número de colaboradores para 2	1h	xxxxx	00000 00000	0,00 €
2.2. Seleção e recrutamento de operador administrativo	Contratação de 1 estagiário Dezembro 2011	Aumentar número de colaboradores para 2	1h	xxxxx	00000 00000	0,00 €
2.3 Seleção e recrutamento de um Eng.º Químico	Contratação de 1 estagiário Janeiro 2012	Aumentar número de colaboradores para 2	1h	xxxxx	00000 00000	
3. Formação Inglês	Lista de Presenças (Janeiro / Fevereiro 2012)	Aumentar clientes contactados a nível internacional	30	xxxxx	00000 00000	0,00 €
4. Formação Alemão	Lista de Presenças (Fevereiro / Março2012)	Aumentar clientes contactados a nível internacional	30	xxxxx	00000 00000	0,00 €
5. Formação técnicas de venda e persuasão	Lista de Presenças (Janeiro 2012)	Aumentar o número de clientes contactados	16	xxxxx	00000 00000	0,00 €
6. Formação específica em tratamento de águas	Lista de Presenças (Março 2012)	Aumentar o portfólio de produtos	12	xxxxx	00000 00000	0,00 €
7. Formação Software Primavera	Lista de Presenças (Fevereiro2012)	Melhorar o sistema de informação de apoio à gestão	12	xxxxx	00000 00000	0,00 €

Fonte: Adaptado do Guião AEP

Síntese da identificação dos problemas e medidas apontadas nas PME estudadas na fase de diagnóstico

Além do exemplo dado, no diagnóstico realizados às 6 empresas PME foram apontados alguns problemas comuns entre os quais passo aqui a enunciar, de forma sintética:

1. Gestão centralizada

Maior parte das empresas estudadas tinha uma gestão centralizada. Uma gestão concentrada numa única pessoa em que absorve o tempo todo em tarefas que muitas vezes não acrescentam valor e impedem o gestor de estar focado no negócio, atendendo às mudanças do mercado, e não fazendo planeamento estratégico para a sua organização. As medidas para este tipo de problemas foram:

- Contratação inicial de estagiários;
- Definição de procedimentos internos para que a empresa funcionasse por si só sem a presença constante da gestão.

2. Concentração de grande volume de negócios num único cliente

Muitas empresas viveram anos com o seu volume de negócios concentrado num único cliente, que por si só garantiam um volume de encomendas suficiente. O empresário não estava preocupado em delinear planos em conquistar mercado, pois ia vivendo dessas encomendas. Mas as coisas mudam e de um momento para outro esse cliente começa a pagar tarde, começa a encomendar menos, até que deixa de pagar e deixa de efetuar encomenda.

As medidas para este tipo de problema foram:

- Melhorar bases de dados na área comercial e implementação de procedimentos;
- Formação em técnicas de venda;
- Fidelizar clientes.

3. Recursos Humanos pouco qualificados

As empresas carecem, de um modo geral, de um reforço qualitativo dos seus recursos humanos. “O recrutamento de técnicos qualificados não é fácil, devido nomeadamente á pouca atratividade do emprego industrial e às insuficiências do sistema de educação técnico-profissional”, refere um empresário da indústria metalomecânica. O tempo de adaptação é grande e às vezes quando se encontram plenamente capazes é difícil a sua retenção e vão para grandes empresas multinacionais ou então para fora do país.

As medidas para este tipo de problema foram:

- Formação em liderança e gestão de equipas;
- Formação técnica.

4. Condicionantes na internacionalização das PME

Para se afirmarem internacionalmente, as PME precisam de atingir níveis mínimos de dimensão e também de recursos e de organização interna que lhes permitam investir na pesquisa e compreensão dos mercados externos e na identificação de formas mais adequadas de abordagem dos mercados, incluindo a possibilidade de estabelecimento de alianças. A não certificação de algumas entidades em determinados sectores de atividade é também uma das outras condicionantes para aceder ao mercado em alguns países.

As medidas para este tipo de problema foram:

- Estudo de mercado;
- Criação de *sites*;
- Formação em Línguas.

5. Fraca visibilidade no mercado

Muitas das empresas têm fraca visibilidade no mercado. Vendem essencialmente em massa para retalhistas que apenas rotulam o produto e colocam nas prateleiras dos supermercados com a sua marca. As medidas para este tipo de problema, focados no objetivo de aumentar a notoriedade no mercado foram:

- Elaboração de um plano de Marketing;
- Elaboração de catálogo;
- Dinamização de *sites*.

No anexo V encontra-se um exemplo de matriz desenvolvida no âmbito da definição de medidas para alcançar os objetivos definidos e colmatar as dificuldades sentidas nas organizações analisadas.

6. Ausência de informação para a Gestão de negócio

Muitas empresas tinham dificuldades em identificar o nível de produtividade que tinham e de que forma podiam reduzir custos para se tornarem mais competitiva face á concorrência. A gestão baseada no dia-a-dia. Para isso definiram-se as seguintes medidas:

- Elaboração de painel de indicadores;
- Elaboração de procedimentos administrativos;
- Formação em áreas da Gestão e Contabilidade.

III.1.7 Acompanhamento e implementação de medidas com recolha de evidências, Relatório Final (Semana 10 e 11 e 16; 18 a 24)

Na fase pós implementação, pretende-se que o relatório de execução que irá dar origem ao relatório final reflita a execução do plano de desenvolvimento. Trata-se de cumprir os resultados previstos (Quadro de Atividades por Medida e Matriz de Planeamento de Projetos) e executar o Plano de formação tendo em vista os objetivos e impactos previamente estimados para a empresa.

Fig 14 – Relatório de execução

Entidade Destinatária: XYZ Lda.		
Medida: Medida 1 - Elaboração de Plano de Comunicação e imagem		
Total Horas: 31 horas	Data início: 30/11/2011	Data de Conclusão: 17/02/2012
Nº Horas Programadas: 31	Nº Horas Executadas: 31	Grau de Execução: 100%
Objetivo / Impacto Direto: OD2 Aumentar o número de clientes; OD3 Melhorar logotipo e marca; OD4 Melhorar meios de comunicação		
Resultados Projetados	Resultados Obtidos	Indicadores
Melhorar Logotipo e marca	Criação de nova imagem corporativa	Logotipo KnowLab
Melhorar meios de comunicação com o mercado	Implementação de novas ferramentas comerciais no contacto com clientes.	Utilização de catálogo de produtos e serviços e Apresentação em PPT em todas as visitas efetuadas a novos clientes
Aumentar o número de clientes contactados em cerca de 2%	Integração da base de dados existente em base de dados integrada - Access	Variação do número de clientes angariados, aumentou 5%.
Desvios e Justificações:		

Não existiram desvios face ao projetado. Foram concretizadas em 100% sendo que é intenção da empresa prosseguir com o registo do logotipo em alteração ao atual XYZ e alteração da designação social de XYZ Lda para abcXYZ Lda.

Meios de Verificação:

Existência das evidências abaixo designadas, que constam da posse da empresa.

Evidências:

Novo logotipo xxxx

Catálogo de apresentação da empresa

Apresentação em PowerPoint da empresa

Base de dados comercial em Access

Entidade Destinatária: xyz Lda

Medida: Medida 2 - Reorganizar Recursos Humanos

Total Horas: 3 horas

Data início: 10/01/2012

Data de Conclusão: 17/02/2012

Nº Horas Programadas: 3

Nº Horas Executadas: 3

Grau de Execução: 100%

Objetivo / Impacto Direto: OD 6 Aumentar o número de colaboradores

Resultados Projetados	Resultados Obtidos	Indicadores
Aumentar o número de colaboradores	Aumento do número de colaboradores para 2 elementos.	Novo organograma Ficha de funções Nº de colaboradores

Desvios e Justificações:

Nada a registar

Meios de Verificação:

Evidências na posse da empresa.

Evidências:

Organograma; Ficha de funções administrativo; Ficha de admissão do colaborador.

Fonte Guião AEP, adaptado.

Com a implementação de medidas elaboraram-se relatórios de execução de medidas que pretendia evidenciar o trabalho desenvolvido assim como medir os resultados alcançados.

III.1.8 Avaliar o sistema de informação para a gestão e identificar oportunidades de melhorias (Semana 12)

Em todas as empresas na fase de diagnóstico foi avaliado o sistema de informação para a gestão e verificou-se que existem muitas carências ao nível de informação útil para a gestão e pouco tempo dedicado pelos gestores ao nível de planeamento estratégico do negócio. Estão focados nas tarefas operacionais do dia-a-dia e a contabilidade reveste normalmente o caráter de *outsourcing*. Apenas uma das 6 empresas tinha indicadores definidos, tratava-se esta de uma entidade certificada pelo sistema da qualidade ISO 9001:2001 já com uma dimensão superior às restantes e com sistemas de informação suportados por *software* desenvolvidos na própria organização por um dos seus colaboradores.

As restantes 5 entidades não tinham processos nem manual de procedimentos na organização, sistemas informáticos eram muito pobres, utilizados normalmente só para a faturação e controlo de contas correntes e existiam casos ainda que existia somente a forma não informatizada do sistema de faturação e controlo de gestão.

É muito importante a criação de procedimentos e a monitorização por parte da gestão, situação esta abordada no capítulo IV Fundamento teóricos.

Como exemplo da importância da criação de procedimentos, tomo um caso ocorrido na KXLS2 em que foi identificada uma oportunidade de melhoria decorrente da ocorrência de uma reclamação. Não existia à data, procedimento para tratamento de reclamações a não ser o exigido por lei, a existência de livro de reclamações e seu tratamento conforme termos legais.

A criação de procedimento para o tratamento de reclamações é pertinente uma vez que permite analisar as causas e aplicar ações corretivas de forma a evitar a sua reincidência. Desta forma elaborei um documento (Anexo I) para tratar as reclamações, permitindo analisar as suas causas e tomar ações corretivas.

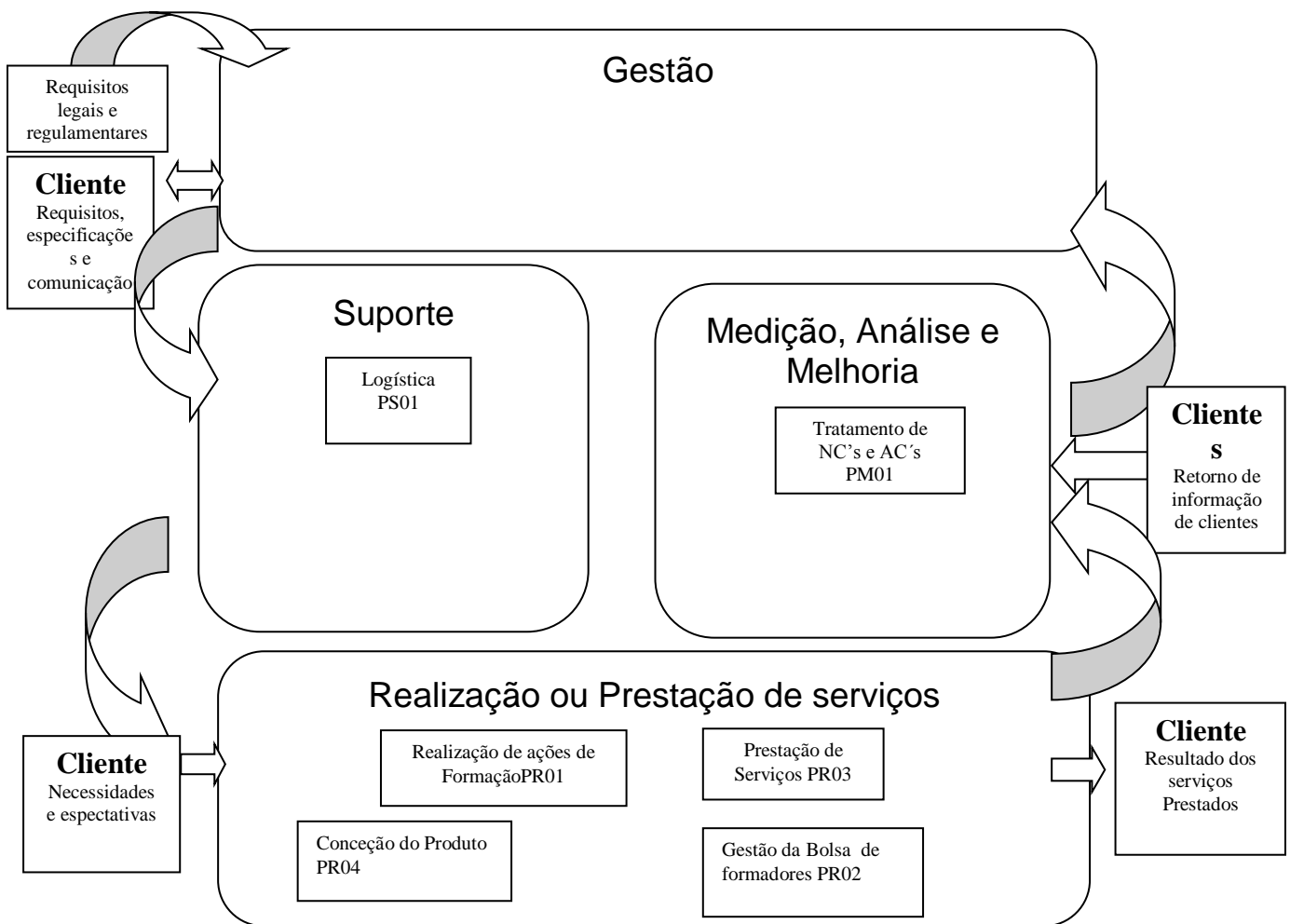
Assim como na prospeção comercial mostrou-se pertinente a criação de uma ficha de visita de forma a auxiliar quer o técnico comercial quer o órgão de gestão na identificação de oportunidades de ofertas de serviços de acordo com as necessidades identificadas (Anexo II).

III.1.9 – Manual de procedimentos e análise do circuito documental na KXLS2 (Semana 13, 14, 15)

Foi analisado todo o fluxo de atividades na KXLS2 e identificou-se o seguinte sistema de processos, tendo sido elaborado para cada um deles o seu procedimento e associação aos registos, sistema documental.

Rede de processos da KXLS2

Fig 15 - Identificação dos processos da atividade formativa da KXLS2



Fonte: Elaboração própria

Caracterização dos Processos

Processo é um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam entradas em saídas. Os processos são normalmente planeados e executados sob condições controladas de modo acrescentar valor (de acordo com a definição da norma NP EN ISO 9000:2005).

Eles estão divididos em:

- **Processos da Gestão**, processos da responsabilidade da gestão em que esta define os requisitos;
- **Processos de Suporte**, relacionando com a gestão dos recursos, determinam e alocam os recursos;
- **Processos de Realização ou Prestação de Serviços**, relacionados com a realização do produto e/ou serviço, em que os processos são estabelecidos e operados;
- **Processos de medição, análise e melhoria**, relacionados com a medição e análise dos resultados assim como a sua melhoria, em que dão retorno da informação para a gestão que faz análise e revisão.

A codificação dos processos é efetuada da seguinte forma:

- PR nn, para processos de realização sendo nn o número de ordem do processo realização;
- PS nn, para os processos de suporte aplica-se esta designação, em que nn representa o número de ordem do processo de suporte;
- PMnn para os processos de medição, análise e melhoria aplica-se esta codificação, em que novamente o nn representa o número de ordem do processo de medição, análise e melhoria.

Objetivo

O Objetivo do processo relaciona-se com a obtenção da satisfação das necessidades do (s) cliente (s) do processo.

Responsabilidades

Para cada processo é estabelecido um responsável global pela sua gestão, referido como “Responsável do Processo”, bem como os responsáveis por atividades parcelares. O gestor do processo assegura a gestão dos registos, a recolha e tratamento dos dados e o cálculo dos

indicadores de desempenho do processo. O responsável de cada processo tem como principais responsabilidades:

- Assegurar as atividades de monitorização, controlo;
- A identificação / atualização das necessidades de recursos para o adequado desempenho das atividades e o respetivo reporte ao gestor de processo;
- Assegurar a otimização das atividades e do seu fluxo reportando ao gestor;
- Recolher sugestões para a revisão/elaboração da Ficha de Caracterização de Processo.

Elementos de saída; clientes

São identificados todos os elementos de saída no processo: elementos físicos e/ou informação, sejam eles pretendidos ou não, sendo determinadas as características desses resultados e identificados os respetivos clientes (entidades e/ou processos). A especificação dos elementos de saída é acertada com o respetivo cliente.

Atividades ou subprocessos

Serão identificadas as atividades e/ou subprocessos que integram cada processo, indicando-se para cada uma delas, os responsáveis e eventual documentação relevante para a sua execução: instruções de trabalho, legislação aplicável, modelo para registo, etc.

Recursos

Deverão indicar-se tanto os recursos humanos aplicados em cada processo, como os de outra natureza, sempre que possível quantificados, ainda que por estimativa.

Indicadores eficácia e eficiência

Sempre que adequado, definem-se indicadores numéricos, que permitam estabelecer relações entre os resultados obtidos e os pretendidos, para uma adequada medida da eficácia. De igual modo, poderão definir-se indicadores relacionando os resultados obtidos com os recursos aplicados, de forma obter medidas do nível de eficiência.

Descrição dos Processos

Dada a extensão da descrição de todos os processos definidos na estrutura da KXLS2, apresento apenas o processo de realização de ações de formação, a seguir caracterizado.

Processo de Realização: Realização de Ações de Formação
Objetivo

Refª PR01 Responsável: José Rui Dias
 Realizar ações de formação de acordo com os objetivos predefinidos e as necessidades identificadas



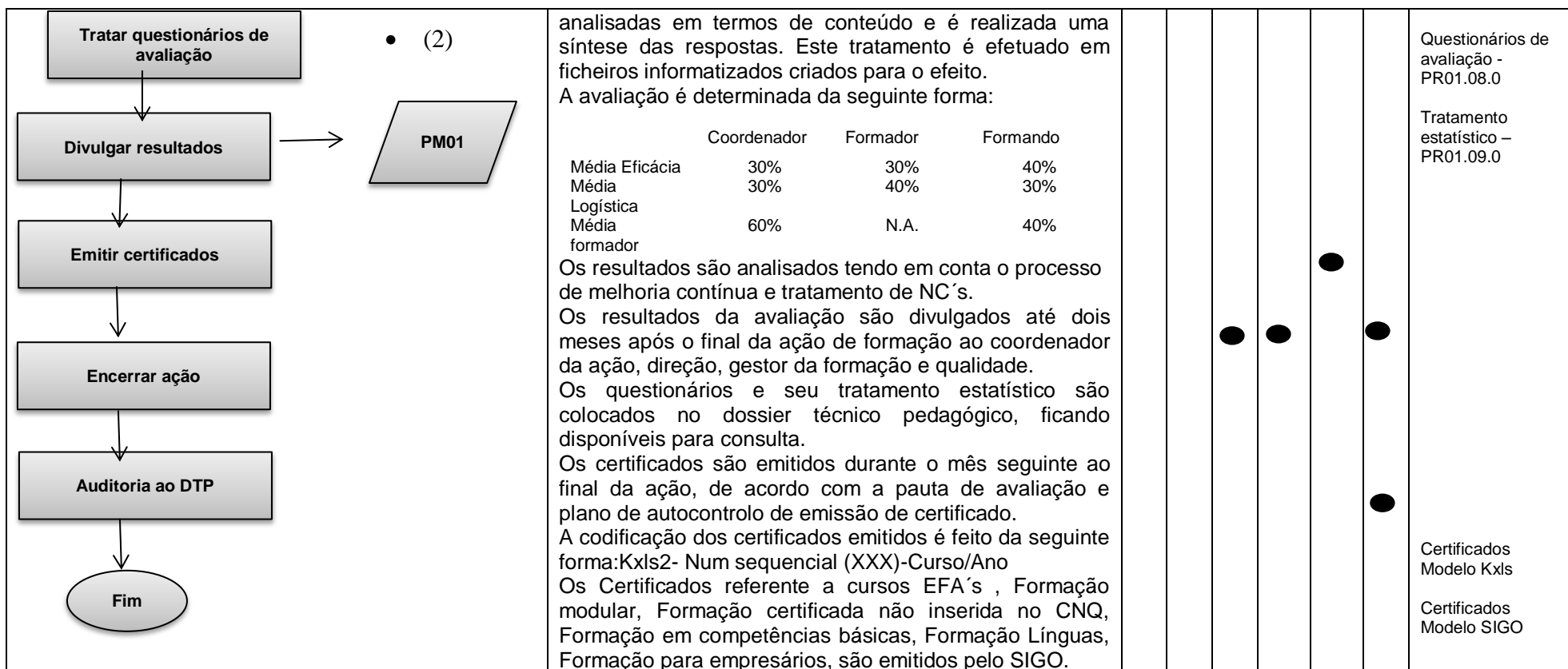
Plano de Atividades
 Solicitações de Formação dos clientes
 Inscrições



Ação de formação concretizada
 Certificados

Fluxograma	Descrição	Intervenientes						Documentos/ Instrumentos
		GE	GF	CP	F	TA	RQ	
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Atendimento[Atendimento] Atendimento --> Designacao[Designação equipa técnica] Designacao --> Selecao[Seleccionar candidatos] Selecao --> Dec1{Candidatos suficientes?} Dec1 -- S --> Dot((• (1))) Dec1 -- N --> Dec2{Adiar?} Dec2 -- S --> Dot Dec2 -- N --> Cancelar[Cancelar] Cancelar --> Fim([Fim]) </pre>	<p>O Rececionista é conhecedor de toda a oferta formativa e dos serviços técnicos da KXLS2. No relacionamento com o cliente deve perceber as suas necessidades e ajudá-lo na construção do seu percurso qualificante, quer se trate de uma empresa ou indivíduo. A formalização do pedido pode ser feita através de uma ficha de inscrição, por telefone, por e-mail, por site ou outra.</p> <p>As fichas de inscrição são analisadas e verifica-se se o candidato reúne os requisitos mínimos definidos para a ação de formação. Em caso afirmativo procede-se ao registo da inscrição.</p> <p>Pedidos relacionados com a prestação de serviços são encaminhados para os respetivos técnicos/consultores.</p> <p>Um mês antes da ação iniciar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Designa-se o coordenador da Ação e o Técnico de Formação. São avaliados os meios necessários para a realização da ação de formação 2) A Direção e coordenação pedagógica define os formadores e estes são selecionados de acordo com o definido no Processo PS01. 3) O (A) Coordenador(a) da Ação define a calendarização, cronograma da ação e identificação de formadores. <p>Uma semana antes da ação iniciar é solicitada à Direção autorização para o seu arranque. Em anexo deve constar a caracterização da ação, o quadro de formadores, o cronograma da ação, a listagem dos formandos.</p>	<p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p> <p>●</p>	<p>Ficha de inscrições – PR01.01.0</p> <p>Cronograma PR01.02.0</p>					

<pre> graph TD A[Informar Candidatos] --> B[Selecionar formadores] B --> C[Preparar início da ação] C --> D[Sessão de acolhimento] D --> E[Elaborar contrato de Formação] E --> F[Desenvolver a ação] F --> G[Avaliar Formandos] G --> H[Avaliar Ação] B --- PR02[/PR02/] H --- Dot((.)) H --- Two(2) </pre>	<p>O Início da ação de formação contempla as etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Abertura do DTP A organização do DTP está descrita no documento dossier técnico pedagógico (IT01) 2) Contactar os Formadores É comunicado aos formadores as datas de realização, horário e programa. É realizada uma reunião preparatória com objetivo de tratar de aspetos técnico-pedagógicos. É-lhes entregue a caracterização geral da acção a caracterização geral do grupo, o cronograma da acção, os documentos utilizados na avaliação da formação e outros que se julgue necessário. Realiza-se a sessão de acolhimento aos formandos c/ coordenador da ação e técnico da formação. O contrato é celebrado entre a kxls e o formando. Desenvolver a ação de acordo com a calendarização geral da ação. O desenvolvimento da ação inclui as seguintes etapas: <ol style="list-style-type: none"> 1) Atualizar a calendarização/cronograma da ação quando se verificarem alterações dando conhecimento por e-mail á coordenação e direção. 2) Controlar a assiduidade dos Formandos 3) Prova de avaliação final O Formador tem 15 dias após o término da ação para entregar as notas de avaliação e toda a documentação solicitada, caso não o faça o coordenador deve comunicar á direção a suspensão do pagamento do formador até a situação estar regularizada. No caso de formação de formadores seguir o descrito na IT01.0 <p>Os formandos podem reclamar em documento próprio existente na KXLS2 ou através do livro de reclamações. São distribuídos questionários de avaliação ao coordenador da ação, formandos e formadores no final de cada módulo/ação. Os questionários são tratados estatisticamente, sendo calculados as médias. As questões do tipo abertas são</p>			<p>DTP-Índice – PR01.03.0</p> <p>Programa PR01.04.0</p> <p>Contrato de Formação – PR01.05.0</p> <p>Folhas de Presença- PR01.06.0</p> <p>Grelha de avaliação- PR01.07.0</p> <p>Instrução de Trabalho IT01.0</p> <p>Registo de Reclamação PM01.01.0</p>
---	---	--	--	---



Siglas utilizadas no processo

GE- Gerência
 GF- Gestor da formação
 CP- Coordenador pedagógico
 F- Formador
 TA- Técnico de atendimento
 RQ- Responsável da Qualidade

Indicadores / Monitorização:

Indicador	Fórmula de cálculo
Nº Formandos	Nº formandos previstos/ Nº formandos inscritos
Nº Ações	Nº Ações Previstas/Nº Ações realizadas
Volume de formação	Nº formandos * carga horária / Nº Horas pré-definida
Avaliação Global atividade Formativa	Média obtida resultante dos Questionários de avaliação da ação formação

CAPITULO IV

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

IV – Fundamentos teóricos

Este capítulo tem como objetivo a consolidação de conceitos chave para o desenvolvimento do trabalho. Neste sentido, apresenta-se o enquadramento teórico da auditoria, começando pela origem e evolução histórica do seu conceito, enumerando os tipos de auditoria e objetivos.

IV.1 Enquadramento da Auditoria interna

O conceito de auditoria interna tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Inicialmente, associava-se à auditoria interna, as funções de salvaguarda dos ativos das empresas, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão, a constatação acerca da credibilidade da informação financeira e deteção de fraudes.

A criação, em 1941, nos Estados Unidos da América, do *Institute of Internal Auditors* (IIA) foi determinante para o desenvolvimento da atividade dos auditores internos a nível mundial, já que aquele organismo agrupa membros espalhados por todo o mundo.

De acordo com a definição do *Institute of Internal Auditors* (IIA), de 1999, “a auditoria interna é uma **atividade independente, de avaliação objetiva e de consultoria, que tem como objetivo acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela pretende ajudar a organização na prossecução dos seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da eficácia da gestão de risco, do controlo e dos processos de governação” (tradução do IIA – Portugal, 1999)¹**

Alguns dos aspetos contemplados naquela definição dizem respeito ao modo como a auditoria interna exerce a sua atividade com vista ao sucesso dos seus objetivos.

Cumpramos então analisar outros dos aspetos contidos, implícita ou explicitamente, no conceito acima apresentado. Nesse sentido, entende-se que:

1. A auditoria interna é uma função de apoio à gestão;
2. Partindo desse entendimento, para ser útil, os auditores têm de acrescentar valor à organização onde se inserem;

¹ <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

3. Tendo em vista atingir tais fins, centra o seu foco na eficácia do processo da gestão do risco, do controlo e da governação.

A organização possui um conjunto de **necessidades** às quais apenas a auditoria interna pode dar a resposta adequada como, por exemplo:

- Informar, periodicamente, a Direção do grau de execução dos objetivos e metas da organização;
- Dar a conhecer à Direção se os controlos internos estabelecidos são suficientes para reduzir o risco de ocorrência de distorções materialmente relevantes, assim como salvaguardar os bens patrimoniais da organização e a sua utilização adequada;
- Garantir à Direção que as políticas, procedimentos, planos e controlos estabelecidos são os adequados e estão efetivamente a ser implementados;
- Analisar de forma sistemática se todas as transações ocorridas estão devidamente relevadas contabilisticamente e se os registos efetuados correspondem efetivamente a transações realizadas;
- Saber se a informação, obtida através do sistema de informação da entidade, é útil, oportuna, completa, precisa e fiável;
- Garantir que a gestão do risco é suficientemente eficaz para a concretização dos objetivos fixados para a organização.

As principais **funções** da auditoria interna podem ser subdivididas em:

1. **Função de apoio à Direção:** enquanto apoio à Direção, a auditoria interna apenas tem razão de ser quando aquela lhe reconhece utilidade, a posiciona a um nível hierárquico elevado e define claramente as suas atribuições nos seus estatutos ou por regulamento interno. Ou seja, quando reconhece expressamente que a função auditoria interna acrescenta valor à organização;
2. **Função de vigilância do sistema de controlo:** a atividade de auditoria interna deve proporcionar à Direção informação sobre a eficácia do controlo interno. O auditor interno converte-se num elemento chave de monitorização deste sistema. Nesta perspetiva, a atividade de auditoria interna é desenvolvida durante todo o ano. A sua principal responsabilidade é dotar a Direção de uma ferramenta de controlo, mediante a identificação dos pontos fracos da entidade, emitindo um relatório de diagnóstico. O auditor mede e avalia, comparando com as normas estabelecidas, o estado do sistema de controlo, concluindo se é ou não o adequado. Não o sendo, tenta identificar as causas. Dependendo dos resultados

obtidos no diagnóstico, a Direção pode transformar um sistema de controlo inadequado ou débil, num sistema apropriado, mediante a adoção de medidas corretivas;

3. **Função de apoio à gestão de risco e processos de governação:** a auditoria interna deverá verificar se a metodologia adotada para implementar o processo de gestão de risco é entendida pelos diferentes grupos de interesses envolvidos na governação da entidade.

Embora seja tarefa da gestão conceber uma metodologia da gestão de risco, cabe aos auditores internos auxiliar a organização na sua identificação e avaliação. Assim, a atividade de auditoria interna tem uma visão integrada, focalizada na:

1. Concretização das práticas de boa gestão;
2. Sustentabilidade da entidade;
3. Salvaguarda da sua imagem;
4. Aferição da eficácia dos procedimentos de gestão de risco e das metodologias aplicadas para a sua valorização.

Para além dos serviços de auditoria, no âmbito da gestão de risco, a atividade de auditoria interna poderá prestar serviços de consultoria, desde que seja assegurada a sua independência e objetividade. Neste contexto, a auditoria interna assume uma importância fundamental no processo de gestão da organização e exige uma equipa com uma visão multidisciplinar que deve atuar de forma coordenada no apoio à Direção.

A auditoria interna visa entre outros aspetos:

- Analisar e avaliar a segurança, adequação e aplicação de todos os sistemas de controlo, não só existentes mas também que venham a ser propostos no quadro da organização;
- Verificar o nível de concordância das operações e programas com as políticas estabelecidas, planos e legislação relevante;
- Determinar a eficácia com que os ativos estão salvaguardados de perdas;
- Verificar a exatidão e segurança da informação estratégica para a gestão;
- Verificar a integridade e fiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos, assim como a sua efetiva utilização;
- Analisar as operações do ponto de vista da economia, eficácia e eficiência.

A atividade de auditoria interna deve pautar a sua atuação pelas seguintes linhas orientadoras:

- Ser dinâmica – não adotar uma atitude de passividade, gerindo o plano de auditoria em função dos riscos identificados;

- Ser prospetiva – ter uma visão para o futuro e encarar a organização como um meio onde existe um conjunto de relações, que visa atingir os objetivos organizacionais;
- Ser participativa – deve participar no sentido de partilhar as recomendações e as propostas de melhoria dos procedimentos de controlo, para redução do risco inerente e melhoria da gestão;
- Ser pedagógica – deverá encarar a sua atividade como parte integrante da organização e respeitar a opinião dos funcionários, formulando recomendações úteis e implementáveis;
- Ser evolutiva – deverá evoluir na forma de execução das ações, tanto na forma de abordagem como na utilização dos meios para atingir os objetivos preconizados para a atividade.

IV.2 As Normas

Em Janeiro de 2004, as Normas foram reformuladas sendo divididas em três grandes eixos:

- **Normas funcionais:** relativa às características das organizações e das entidades que desempenham atividades de auditoria interna;
- **Normas de desempenho:** relativas à natureza da atividade da Auditoria Interna e à avaliação do seu desempenho;
- **Normas de implementação:** relativas a trabalhos de Auditoria Interna específicos (de *assurance* e de consultoria).

As Normas são parte integrante da Estrutura de Práticas Profissionais de Auditoria Interna. A Estrutura de Práticas Profissionais de Auditoria Interna inclui a definição de Auditoria Interna, o Código de Ética, as Normas e outras orientações. Orientações quanto à forma como as Normas podem ser aplicadas estão incluídas nas Orientações para a Prática emitidas pelo *Comité* de Assuntos Profissionais do IIA.

O propósito das Normas é:

1. Estabelecer princípios básicos que representam a prática da auditoria interna na forma em que esta deveria ser;
2. Fornecer um modelo para a execução e promoção de um amplo leque de atividades de auditoria interna que representem valor agregado;
3. Servir de base para a avaliação da auditoria interna;
4. Incentivar a melhoria dos processos e operações da organização.

IV.3 Tipos de Auditoria Interna

IV.3.2 Auditoria Operacional

De acordo com Joaquim Leite Pinheiro, a auditoria operacional consiste em avaliar as diversas atividades/processos da empresa, tendo em conta a complexidade das operações, o controlo interno instituído e a dispersão geográfica, numa ótica de **contribuir para a melhoria da performance da empresa** ou organização.

Este tipo de auditoria tem como objetivo²:

- Auditar os controlos operacionais;
- Auditar a gestão;
- Auditar a estratégia.

O campo de investigação da auditoria operacional é o conjunto do controlo interno pelo que a mesma se preocupa sobretudo com a eficácia das operações e o cumprimento das políticas e, se for o caso, com a adequação das mesmas. Ou seja, a auditoria operacional integra:

- A auditoria dos sistemas de informação e de organização dos métodos de direção (auditoria dos controlos operacionais);
- A auditoria das condições de exploração e dos resultados (auditoria de gestão);
- A auditoria da empresa para julgar a adequação da escolha e da oportunidade das decisões (auditoria estratégica).

IV.3.3 Auditoria de Gestão

A auditoria de gestão é uma técnica relativamente recente podendo ser entendida como um dos segmentos ou extensões da auditoria operacional. A Auditoria de gestão tem como objetivo primordial avaliar e rever o desempenho da organização, identificando as respetivas recomendações numa ótica de triplo E: Economia, Eficácia e Eficiência – maximizar os benefícios com o mínimo de recursos aplicados, no desenvolvimento da atividade/ negocio, com observância das leis e regulamentos:

- **Economia:** a procura de procedimentos de gestão visando a obtenção apropriada da quantidade e qualidade de recursos físicos, humanos e financeiros ao mais baixo custo;
- **Eficiência:** visa o equilíbrio entre os bens fornecidos ou os serviços prestados e os correspondentes recursos para os produzir;
- **Eficácia:** visa avaliar se uma atividade está a conseguir alcançar os seus objetivos.

² (de Jean Raffegaue, Fernand Dubois e Didier de Menoville, 1984)

A consecução dos objetivos pertence à gestão / direção das empresas pelo que a economia, a eficiência e a eficácia resultam de princípios de controlo internos adequados, da existência de uma estratégia e de um esforço permanente de toda a empresa, principalmente pela adoção de valores éticos e a sua divulgação a toda a empresa.

A Auditoria de Gestão deverá ser desenvolvida no sentido de ajudar os órgãos e visa rever os objetivos, as estratégias da empresa, as performances e, de seguida, avaliar as oportunidades de mudanças e as respetivas metodologias de implementação. Em síntese, a Auditoria de Gestão visa avaliar a efetividade e habilidade dos órgãos de gestão para conseguirem valor (“*Value For Money*”) para os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, para o mercado, e em particular, para os investidores (em seguimento dos princípios de *Corporate Governance* – Governo das Sociedades). A Auditoria de Gestão abrange a apreciação global do esforço e métodos da empresa para a obtenção da máxima operacionalidade, a auditoria a uma área de negócio, a uma área operacional, uma atividade ou a um processo.

Os **objetivos gerais** de uma ação de auditoria de Gestão³:

- Avaliar se os objetivos foram determinados e as decisões para os obter foram tomadas com a devida competência dos órgãos.
- Avaliar se os objetivos foram definidos tendo em conta informação suficiente, relevante e de confiança;
- Avaliar se foram consideradas outras opções e se estiveram devidamente fundamentadas;
- Identificar conflitos de interesse nas atividades/processos principais da empresa.

Os **objetivos específicos** de uma ação de Auditoria de Gestão:

- Identificar áreas/processos onde existem oportunidades para promover melhorias;
- Identificar meios capazes de identificar atividades com maiores riscos negativos e possibilidade de ação de controlos preventivos;
- Dar prioridade a áreas/atividades/processos com necessidade de auditorias periódicas.

O auditor interno deve estabelecer a estratégia e a abordagem a ser adotada, com a identificação dos objetivos relativos à área ou atividade ou processo a auditar. Assim sendo, segundo Carlos Batista da Costa⁴ o programa modelo que o auditor deve seguir para avaliar os gestores, quer no que respeita á eficácia e à eficiência da gestão da empresa em geral quer quanto às suas áreas funcionais em particular, terá que forçosamente cobrir os seguintes aspetos:

³ http://www.aud.gov.hk/eng/about_valm.htm

⁴ (Auditoria Financeira, Costa C. B., 2010)

- Verificar se foram fixados objetivos e políticas;
- Avaliar todo o processo de planejamento, o qual necessariamente inclui as normas, procedimentos, mapas e prioridades;
- Avaliar todo o processo organizativo, ou seja, avaliar se a estrutura organizativa é consistente com as políticas e objetivos globais;
- Analisar o processo de controlo, ou seja, as medidas de desempenho.

IV.3.4 Auditoria de Processos

Segundo Arnould velloso Panponet⁵, a auditoria interna de processos, pode ser entendida como uma ferramenta de apoio á gestão através da avaliação, melhoria de fluxos de processos organizacionais e do controlo interno. Esta contribuirá para o alcance dos seguintes resultados:

- Melhoria das práticas de gestão;
- Eliminação de efeitos negativos nos processos organizacionais;
- Controle do não cumprimento de requisitos pré-definidos aos processos;
- Melhoria de recursos tecnológicos utilizados nas rotinas laborais;
- Inculcar cultura de “fazer certo na primeira vez”;
- Aumento de ênfase na cultura disciplinar, participativa e sistêmica;
- Atuação sobre os fatores que propiciam e geração e concretização de riscos;
- Acesso a informações seguras e de origem independente para subsidiar a gestão das práticas laborais;
- Informação para a Gestão de topo do grau de evolução no alinhamento das práticas laborais e de gestão com objetivos estratégicos pré-determinados.

IV.3.5 Auditoria da Administração Pública

No setor público, a Auditoria de Gestão surge pela necessidade de enfrentar a crescente corrupção que envolve a burocracia dos governos contemporâneos nos países do mundo inteiro. A necessidade de prestar serviços e administrar os recursos do cidadão de maneira eficiente, econômica e eficaz, além da necessidade de fornecer instrumentos aos gestores públicos para demonstrar a transparência nos atos públicos, tem servido de base para o desenvolvimento da Auditoria de Gestão no campo do setor público na atualidade.

Algumas das premissas que suportam o contínuo desenvolvimento da Auditoria de Gestão no setor público é que o Estado, na alocação de recursos aos entes públicos que desenvolvem alguma

⁵ (Panponet, <http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/auditoriainterna>, 3-10-2012)

atividade social ou pública, seja esta de produção de bens ou prestação de serviços, precisa contar com sistemas adequados que permitam exercer um controle sobre a captação/arrecadação e uso eficiente dos recursos. Além disso, o Estado precisa de bons sistemas de informação, que garantam, de forma oportuna e eficaz, a segurança dos registos e transações efetuadas e informações dos atos realizados.

IV. 4 Os Dez Mandamentos da Auditoria Interna

Larry Sawyer afirma, num dos seus livros, que os Auditores Internos devem observar alguns “mandamentos” fundamentais, na perspetiva de que são, igualmente, importantes para a empresa e com objetivo de fornecer valor:

1. Reconhecer os objetivos;
2. Conhecer a Estrutura de Controlo Interno;
3. Conhecer as normas;
4. Conhecer os fatos;
5. Conhecer as causas/ riscos;
6. Conhecer os efeitos;
7. Conhecer as pessoas;
8. Conhecer os meios de comunicação dos resultados;
9. Conhecer os processos e os riscos críticos;
10. *Follow-up's* (Monitorização e acompanhamento).

IV.5 Controlo Interno – COSO

Qualquer entidade pequena, média e grande terá que ter implementado um sistema de controlo interno para poder exercer a sua atividade, ainda que rudimentar. Tal sistema poderá ser mais ou menos sofisticado de acordo com a dimensão da empresa que poderá ir do simples controlo dos meios financeiros a todas as operações em geral, como compras e vendas.

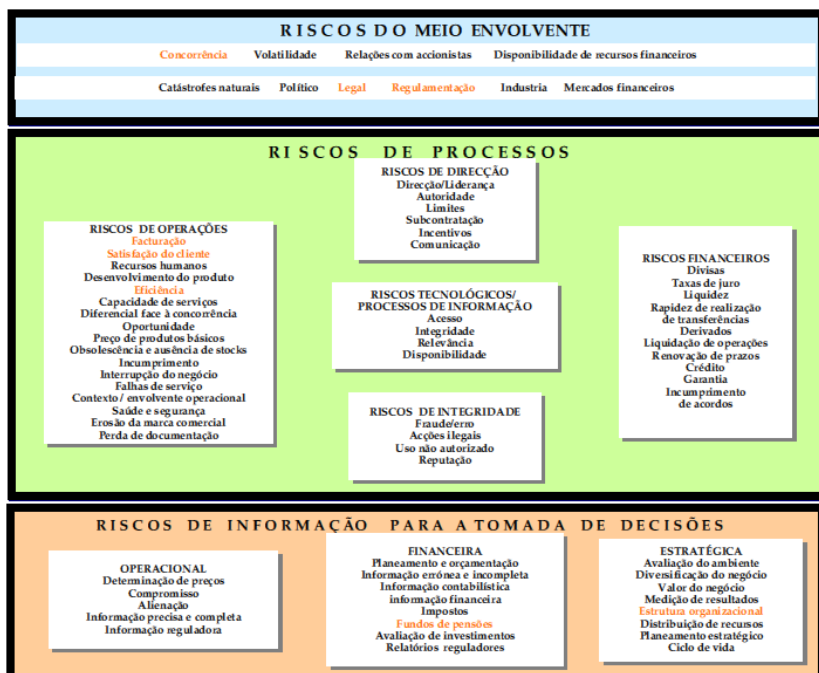
O COSO refere que o controlo interno *“é o processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis pela governação, pela gestão e outro pessoal, para proporcionar uma segurança razoável com o fim de se atingir os objetivos de uma entidade com vista á credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. O termo ‘controles’ refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno”*

V.5.1 Componentes do Controlo Interno

De acordo com O COSO, o controlo interno compreende os seguintes cinco componentes:

- **Ambiente de controlo**, relacionado com a cultura da empresa e a forma como esta lida com o controlo interno;
- **Processo de determinação/avaliação do risco da entidade**, processo este que envolve a identificação, análise e documentação pela gestão, de quais os riscos relevantes ou que poderão comprometer a consecução dos objetivos fixados para a empresa;
- **Sistema de informação e comunicação**, processo que garante que toda a informação relevante é identificada, recolhida e comunicada de forma atempada;
- **Atividades de controlo**, processo através do qual políticas, procedimentos e práticas específicas são implementadas para atender a cada objetivo de controlo, de forma a mitigar os riscos identificados no processo de avaliação de risco;
- **Monitorização dos controlos**, processo de avaliação da qualidade do sistema de controlo interno e de se mesmo está adequado no seu desenho, e é efetivo na sua execução.

Fig. 16 Modelo de riscos de Negócio



Fonte: Apresentações aulas de Auditoria Interna, 2011

IV.6 Enquadramento de Consultoria de Gestão

No Glossário das Normas para a prática profissional de auditoria, versão portuguesa, IPAI, encontra-se a seguinte definição para **serviços de consultoria**: *“Atividades e serviços de aconselhamento ao cliente, cuja natureza e âmbito dos trabalhos foram acordados com o cliente, e têm como objetivo **acrescentar valor e melhorar os processos de governação, de gestão do risco e de controlo de uma organização**, sem que o auditor interno assuma a responsabilidade da gestão. Como exemplos citam-se o aconselhamento, a emissão de pareceres, a facilitação e a formação.”*

De acordo com o Instituto de consultores de empresa do reino unido define consultoria de empresas da seguinte maneira: *“Serviços prestados por uma pessoa ou pessoas independentes e qualificadas na identificação e investigação de problemas relacionados com políticas, organização, procedimentos e métodos, recomendações de medidas apropriadas e prestação de assistência na aplicação das ditas recomendações”*.

Isto indica que a consultoria de empresas é um serviço sobre o qual os dirigentes de uma empresa podem recorrer se tiverem necessidade de ajudar na solução de problemas. A consultoria é um trabalho independente, é um serviço consultivo, não gerem a organização em nome da direção, apenas emite a sua avaliação e recomenda com franqueza e objetividade as medidas que devem ser adotadas.

IV.6.1 Síntese histórica de consultoria

Segundo Viadiu (2002), a consultoria de empresa é uma atividade que remonta aos períodos da revolução industrial, cuja tarefa era de assessoria para melhoria da produtividade e eficiência de fábricas. No princípio do século XX aparecem os primeiros consultores especializados. A função do consultor era, somente, de aconselhar. O cliente procurava informação e a capacidade de análise.

Nos finais dos anos 80, apareceram as Normas ISO 9000, para assegurar a qualidade. Surge, assim, uma das grandes mudanças do paradigma das empresas de consultoria. Estas viram a oportunidade de criar um novo tipo de serviço centrado mais no “fazer” do quem em “análises”. Tratava-se num novo paradigma “Saber Fazer”. Foi, deste modo, que entramos num novo conceito de “consultor operativo” com características específicas ou seja a aliança entre o conhecimento e a prática. Este modelo de consultor não se limita a recolher dados e apresentar recomendações, tal como na época clássica, mas busca outras fontes de informação exógenas, com objetivo de agregar valores á organização.

IV.6.2. Consultoria - Metodologia de intervenção no Programa de Formação Ação PME

Da leitura do guia para ação nas PME entende-se que as intervenções no âmbito do presente programa visam:

- Melhorar ou criar processos, no sentido de fazer diferente, para fazer melhor;
- Otimizar a utilização de recursos;
- Criar condições para a prestação de melhores serviços aos clientes;
- Aumentar a rentabilidade dos negócios;
- Melhorar processos de produção;
- Abrir o acesso a novos mercados;
- Tornar a gestão mais eficiente;
- Releva na organização os aspetos mais imateriais dos negócios, fomentando o conhecimento e qualificação de empresários e colaboradores.

Os Programas de Formação Ação PME são financiados pela União Europeia e o QREN com o objetivo de desenvolver a economia nacional, cabendo à Associação Empresarial de Portugal (AEP) a gestão do programa e respetivo controlo da sua implementação, sendo designado de organismo intermédio. Para isso a AEP desenvolveu o Manual de Organização e Funcionamento (MOF) que estrutura e orienta o desenvolvimento do programa, refletindo também um conjunto de exigências específicas das entidades financiadoras.

A grande maioria do tecido empresarial português, sendo constituído por pequenas e médias empresas lideradas, por vezes, por pessoas com grande carência de competências técnicas de gestão, constitui uma grande fragilidade, revelando-se num ponto fraco demasiado comum e ao mesmo tempo demasiado importante. Nessa medida, com vista a colmatar essa carência, a iniciativa formação para empresários, (desenvolvida durante o ano de 2010 e 2011), visa a sua qualificação, conseguindo-se a melhoria das suas capacidades de gestão e inovação nas PME, conduzindo a um aumento da produtividade e da competência, levando em última instância a um progresso da economia portuguesa.

As etapas do programa Formação PME em cada empresa são compostas pelas seguintes fases:

Quadro 6 – Fases do modelo de intervenção do Programa Formação PME

1ª Fase	Seleção de empresas	As associações promotoras do programa efetuam a seleção das empresas destinatárias das intervenções. Esta fase conclui-se com a celebração do chamado “Contrato para o Desenvolvimento”
2ª Fase	Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento	Realiza-se o diagnóstico da situação da empresa recorrendo à “Metodologia de Planeamento de Projetos por Objetivos” (capítulo III.6) e outras ferramentas de Análise Estratégica. Neste processo são envolvidos os empresários e os colaboradores das PME intervencionadas, sendo concluída com um plano pormenorizado das propostas de intervenções de especialistas no curto e no médio longo prazo.
3ª Fase	Implementação de Medidas	As medidas delineadas na fase anterior são implementadas por consultores especialistas, mais uma vez com o envolvimento de empresários e colaboradores.
4ª Fase	Avaliação da intervenção e plano de médio e longo prazo.	A equipa de consultores analisa o impacto das medidas, nomeadamente ao nível da resolução dos problemas inicialmente diagnosticados, assim como reformula o conjunto de ações a tomar do médio longo prazo.

Fonte: Guião AEP

A metodologia do Programa Formação-Ação PME, na qual estive envolvida no decurso do meu estágio, é uma metodologia que envolve as seguintes fases, esquematicamente apresentados na figura seguinte:

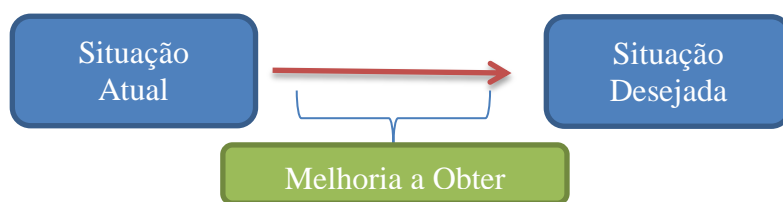
Fig. 17 – Metodologia de intervenção do Programa Formação Ação PME – Fonte : AEP, Guia para ação nas PME



Fonte: Guião AEP

Esta metodologia consiste na identificação, formalização e hierarquização dos problemas nas organizações, a serem resolvidos por intermédio da Formação-Ação, com recurso a uma equipa de formadores-consultores com valências nas áreas de intervenção e envolvendo a equipa de projeto da própria organização. Trata-se de obter uma listagem de situações desejadas, que podem ser assumidas como objetivos e de situações a melhorar, que poderão ser designadas como problemas/debilidades. Assim a uma situação desejada corresponde um objetivo, do mesmo modo que, a uma situação a melhorar, corresponde um problema/debilidade. Sendo assim, o levantamento dos objetivos eram efetuados conforme figura seguinte:

Fig. 18 – Situação Atual VS Desejada



Fonte : AEP, Guia para ação nas PME

Para este efeito recorreu-se a entrevistas com a gerência e colaboradores da empresa e análise de documentação (balanços, sistemas de informação, relatórios de auditorias da qualidade). Para o diagnóstico contribui ainda a análise SWOT, caracterização e análise do sector. Por fim traça-se a árvore de objetivos, a partir das situações atuais vs desejadas, onde se estabelece o objetivo geral do projeto e estabelece-se as relações entre objetivos/situações desejadas.

Fase 2 – Plano de desenvolvimento

O plano de Desenvolvimento é a fase em que se estabelecem e sistematizam as medidas necessárias para alcançar as situações Desejadas/Objetivos. Para levar a cabo o plano de desenvolvimento no novo modelo de intervenção do programa formação PME foi utilizado um conjunto de ferramentas seguintes:

- Quadro de Medidas;
- Quadro de atividades por medidas;
- Plano de Formação;
- Matriz de planeamento de projetos;
- Diagrama de Gantt.

Fase 3 – Implementação

A implementação consiste em cumprir os resultados previstos (quadro de Atividades por Medida e Matriz de Planeamento de Projetos) e executar o Plano de Formação tendo em vista os objetivos e impactos previamente estimados para a empresa. A evidência desta fase é o relatório final da Intervenção com a avaliação de impacto da intervenção.

Fase 4 – Avaliação dos Resultados e impactos gerados

O momento final da intervenção do programa Formação PME resulta num Relatório Final no qual deve constar a avaliação do impacto da intervenção. A avaliação final incide nos seguintes aspetos:

- Grau de execução das medidas/atividades – resultados alcançados;
- Comparação entre os objetivos estimados e os objetivos alcançados;
- Projeção de desenvolvimento futuro e conselhos para a empresa/revisão do Plano Médio e Longo Prazo – deve ter por base o trabalho efetuado no relatório inicial de Diagnóstico Estratégico e do Plano de Desenvolvimento;
- Autoavaliação do empresário, em termos de grau de satisfação com a globalidade da intervenção, utilizando uma grelha estabelecida;
- Avaliação do desempenho da Equipa de Consultores e individualmente, de cada um dos Consultores por parte do (s) dirigente (s) /interlocutor (es) da empresa;
- Outros níveis de avaliação que o consultor ou o empresário julguem demonstrativos dos resultados da intervenção efetuada.

Conhecida a metodologia de intervenção explicada no guia, foi proposto resolver o caso prático abaixo designado.

IV.6.2.1- O Diagnóstico – o princípio da participação ativa e as ferramentas utilizadas

A primeira parte de um bom diagnóstico é a identificação clara do problema ou dos problemas que afetam a normalidade de uma determinada situação prevista. Para isso há que considerar sempre como princípios base para o seu sucesso:

- A Participação ativa (através do envolvimento do empresário (s)/equipa de projeto e colaboradores da empresa);
- O trabalho por objetivos (Ações orientadas para o alcance de objetivos).

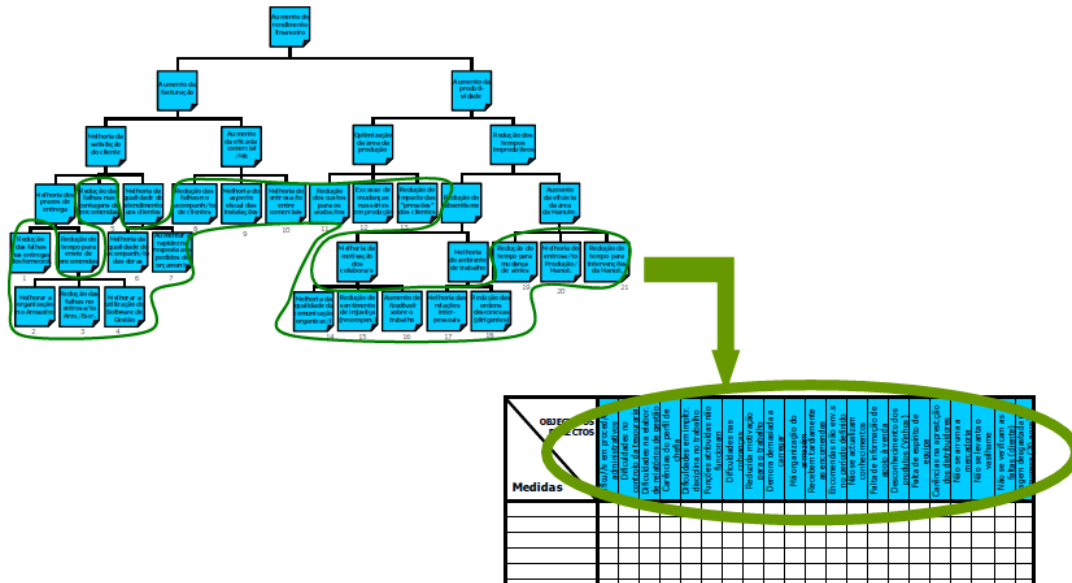
Depois da identificação dos problemas, a sua análise propiciará a acumulação de informações relevantes pois está relacionando aos padrões definidos e ao desempenho real que é observado. A diferença existente entre estas duas variáveis é onde se situam os problemas e, portanto devem ser objeto de estudo para a identificação causal para a solução dos problemas. Após a identificação dos sintomas, o próximo passo deve ser a identificação das causas que levaram aos sintomas.

Em certos casos os problemas aparecem interligados em uma grande cadeia de causa e efeito, que muitas vezes transcendem os diversos níveis hierárquicos. Dentro das abordagens de resolução de problemas, as causas dos problemas são investigados sob o ponto de vista dos fatos, e a relação de causa e efeito é analisada com detalhe. Toda a informação recolhida na fase de diagnóstico deve ser sintetizada na **árvore de objetivos**. Esta ferramenta é a base de diálogo entre os consultores do

Programa Formação PME e a empresa, desde a primeira intervenção até ao momento final de avaliação da intervenção.

A definição dos objetivos resulta da melhoria a obter entre uma situação atual e a situação desejada. Eles devem ser fundamentados, representar impactos/efeitos na empresa

Fig 19- Ferramentas utilizadas no Diagnostico PFAPME – Interligação da árvore de objetivos com quadro de medidas



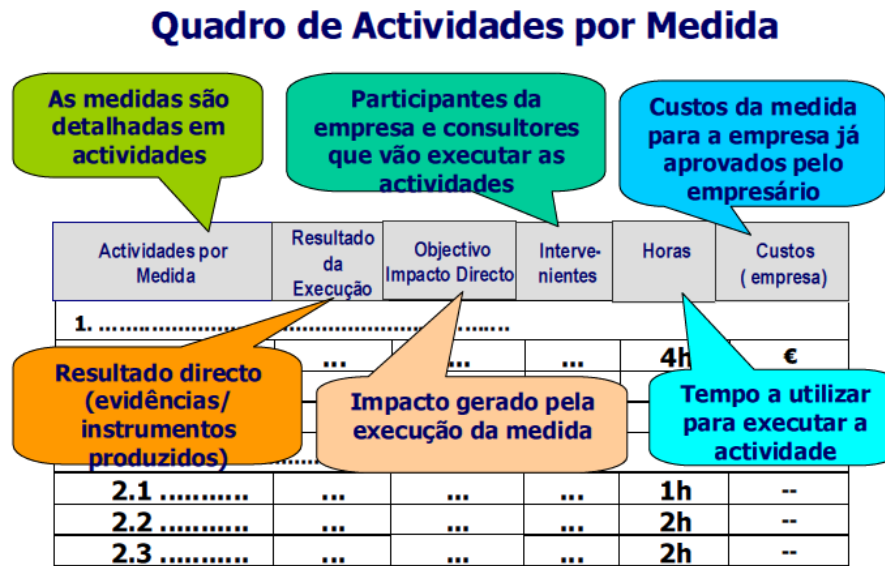
Fonte: Guião AEP

IV.6.2.2-. O Plano de Desenvolvimento: a chave da intervenção

O Plano de desenvolvimento deve ser enformado por objetivos projetados para o final da intervenção, que deverão ser mensuráveis e datados. Para que este princípio se aplique na prática do programa, os consultores terão que lhes dar destaque na fase de planeamento, de os comunicar á empresa e de funcionar como metas a alcançar na execução das medidas. É na “Matriz de Planeamento de Projetos” que se faz a sistematização do planeamento com o estabelecimento de OBJETIVOS, IMPACTOS e EVIDÊNCIAS DE EXECUÇÃO.

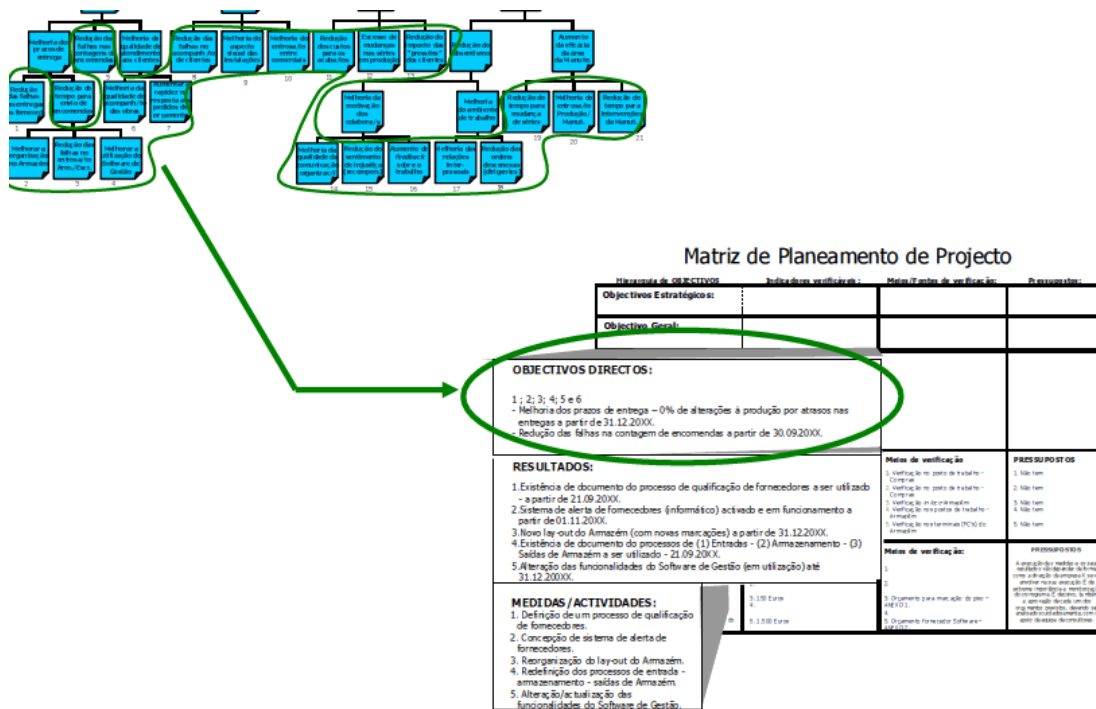
A informação de planeamento gerada com esta matriz permitirá envolver e comprometer a empresa, nomeadamente, pelo empresário e demais equipas de gestão.

Fig. 20- Quadro de Atividades por Medida



Fonte: AEP

Fig. 21- Interligação da árvore de objetivos com Matriz de Planeamento de Projeto



Fonte: AEP

IV.7 – Breve Conceito de PME

De acordo com o IAPMEI⁶, temos a seguinte classificação das empresas quanto á dimensão:

- **Microempresa:** tem menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios anual ou balanço total anual menor ou igual a 2 milhões de euros.
- **Pequena Empresa:** tem entre 10 e 50 trabalhadores e um volume de negócios anual ou balanço total anual menor ou igual a 10 milhões de euros.
- **Média Empresa:** tem entre 50 e 250 trabalhadores e um volume de negócios anual menor ou igual a 50 milhões de euros ou um balanço total anual menor ou igual a 43 milhões de euros

IV.7.1 Dimensão das PME existentes em Portugal

Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2008, existem em Portugal **349 756 PME**, classificadas de acordo com a “definição europeia”. Estes dados referem-se a empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade, com atividade económica nas secções assim da CAE Rev.3, com exceção da Agricultura, produção animal, caça e floresta (Divisões 01 e 02 da CAE Rev.3), das Atividades financeiras e de seguros (Secção K da CAE Rev.3) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O da CAE Rev.3).

As **PME representam 99,7% do tecido empresarial**, geram 72,5% do emprego e realizam 57,9% do volume de negócios nacional. A classificação de PME é feita de acordo com a “definição europeia” e estes dados referem-se a empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade, com atividade económica nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Agricultura, produção animal, caça e floresta (Divisões 01 e 02 da CAE Rev.3), das Atividades financeiras e de seguros (Secção K da CAE Rev.3) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O da CAE Rev.3).

As micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (97,8%). A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente, em termos de emprego, e também, ainda que de forma mais ténue, em termos de volume de negócios, já que micro e pequenas empresas geram 53% do emprego e realizam 36,3% do volume de negócios nacional. A classificação de PME é feita de acordo com a “definição europeia”; estes dados referem-se a empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade, com atividade económica nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Agricultura, produção animal, caça e floresta (Divisões 01 e 02 da

⁶ (IAPMEI) <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

CAE Rev.3), das Atividades financeiras e de seguros (Secção K da CAE Rev.3) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O da CAE Rev.3).

IV.7.2 Distribuição regional

Segundo dados do INE, 2008, estão sedeadas em Lisboa e no Norte cerca de 66% das empresas, sendo que estas duas regiões geram, em consequência disso, cerca de 67% dos empregos e dos negócios nacionais. O número de empresas com sede em cada uma das regiões não difere muito, mas o Norte gera mais empregos, enquanto que Lisboa realiza mais negócios. A classificação de PME é feita de acordo com a “definição europeia”; estes dados referem-se a empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade, com atividade económica nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Agricultura, produção animal, caça e floresta (Divisões 01 e 02 da CAE Rev.3), das Atividades financeiras e de seguros (Secção K da CAE Rev.3) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social (Secção O da CAE Rev.3).

IV.7.3 Distribuição setorial

Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2008, a grande maioria das PME portuguesas (64%) exerce a sua atividade nos sectores comércio e serviços, sendo que uma percentagem também significativa atua na indústria transformadora (12,5%) e na construção (14%). Exercem atividade no turismo 9% das PME. A classificação de PME é feita de acordo com a “definição europeia”; estes dados referem-se a empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade, com atividade económica nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Agricultura, produção animal, caça e floresta (Divisões 01 e 02 da CAE Rev.3), das Atividades financeiras e de seguros (Secção K da CAE Rev.3) e da Administração Pública e Defesa; Segurança Social (Secção O da CAE Rev.3).

As empresas de pequena e média dimensão têm especificidades que as diferenciam das grandes organizações empresariais. Destacam-se as seguintes:

- Nas PME, os gestores confundem-se com os sócios/acionistas;
- Geralmente têm uma estrutura hierárquica e organizacional simples, com pouca ou nenhuma delegação de poderes de decisão por parte do(s) dirigente(s);
- Predominam as empresas de capital fechado, não cotadas;
- Poder negocial das PME é geralmente reduzido perante a Banca, mas também perante fornecedores e clientes de grande dimensão (caso das multinacionais fornecedoras de matérias primas, dos clientes da grande distribuição e da indústria automóvel);

- Predomina a falta de informação pública e auditada. Algumas empresas, de média dimensão, estão obrigadas à Certificação das suas Contas. Apesar da obrigatoriedade de depósito das Contas das Sociedades nas Conservatórias do Registo Comercial, em Portugal a maioria não cumpre este preceito legal;
- As PME dependem normalmente de uma ou de algumas “key person”, fundamentais para a continuidade e sucesso das empresas. Muitas vezes essa “key person” é o próprio empresário;
- A área de operação das PME é predominantemente regional ou nacional, contudo, no contexto atual de globalização económica, muitas estão a iniciar ou a reforçar a sua internacionalização.

De um modo geral, poder-se-á afirmar que o conceito de PME abrange micro e pequenas empresas de estrutura simples, em que o empresário/ gerente dirige um pequeno número de empregados com a ajuda de poucos ou nenhuns outros gestores/quadros de direção. Inclui ainda empresas de pequena/média dimensão (50, 100, 200 empregados), em que o tipo de organização anterior, de dependência de uma «*key person*», se torna ineficiente, surgindo a necessidade de uma estrutura hierárquica, com gestores responsáveis por áreas funcionais.

O meio ambiente das PME portuguesas, desafios e barreiras

Segundo Francisco Manuel Banha⁷, as PME para além de se debaterem com algumas desvantagens estruturais relativamente às suas congéneres europeias, ainda têm de se debater com o desafio da globalização. As qualidades das microempresas e das PME em geral – criatividade, flexibilidade, rapidez de decisão, forte motivação das equipas, crescimento e rentabilidade acima da média – bem como as suas fragilidades estratégicas, derivadas da concentração num único mercado ou único produto, aliadas à falta de recursos financeiros para assegurar o seu desenvolvimento, faz levantar a seguinte questão:

Qual a hipótese de sucesso das PME Portuguesas no desafio da mundialização?

A especialização das PME representa a força estratégica, uma vez que a abertura dos mercados e a queda das barreiras existentes permite chegar ao mercado mundial, no qual qualidades intrínsecas, como a inovação e a qualidade dos produtos, se impõem aos grandes grupos económicos que lhes propõe associações, acordos cruzados, tomadas de participação temporárias ou definitivas.

⁷ (Capital de Risco, Francisco Banha, 2000)

As alterações têm-se verificado nas Indústrias tradicionais, que passaram de empresas verticalmente integradas para soluções dirigidas aos clientes e horizontalmente integradas (Business-to-Business) provocando uma redução drástica dos preços e maior poder do cliente. Este facto provoca grandes oportunidades a um grande número de PME.

Porém a estratégia de expansão internacional que as PME terão de fazer não é fácil, porque além do rigor na gestão e na qualidade necessita obrigatoriamente de encontrar dinheiro para se financiar. E se este é fácil de obter pelas grandes empresas, já o mesmo não se passa ao nível das PME, as quais se debatem com taxas de juro altas e com exigências de garantias por parte da banca tradicional.

As PME padecem de dificuldades de financiamento, em fases cruciais para a sua evolução, bem como de deficiências estruturais na sua capacidade de gestão, pois na maioria parte dos casos é o empresário que a realiza, sem possuir conhecimentos especializados necessários a uma gestão profissionalizada.

O acesso aos conhecimentos e à informação é profissionalmente mais difícil e custoso para uma PME do que para uma grande empresa e a maioria das PME mostra-se reticente em recorrer aos serviços de ajuda, assistência e assessoria existentes, estando menos abertas à cooperação.

IV.8 Gestão da Formação - Qualidade e Certificação na Formação

Nos tempos atuais, a gestão e a melhoria da qualidade têm vindo a tornar-se questões estratégicas na condução dos negócios, e o interesse mundial nos sistemas de gestão da qualidade, como método consistente de assegurar a conformidade de produtos e serviços com standards pré-estabelecidos. A Qualidade abrange todas as atividades e todos os sectores da economia e a sociedade em geral.

É um fator competitivo que pode diferenciar os produtos e as competências nacionais e apoiar a sua afirmação nos mercados interno e externo.

Neste capítulo pretende-se mostrar a importância da certificação nas organizações e expor o caso prático onde elaborei o manual da qualidade para a certificação como entidade formadora pela DGERT da KxIs2, segundo o referencial publicado pela DGERT “ Guião orientador – Manual de Qualidade da Atividade Formativa”.

IV.8.1 A Certificação – Fatores a ter em conta

As motivações que levam uma organização a implementar e posteriormente certificarem o seu sistema de gestão da qualidade poderão ser internas e/ou externas. As primeiras estão relacionadas com o alcançar de uma efetiva melhoria organizacional interna, enquanto as segundas refletem essencialmente aspetos promocionais e de marketing, melhoria da imagem da organização, pressões de clientes, acesso a novos mercados, imposições legais, etc. (Sampaio, 2008).

Todas as circunstâncias como a globalização dos mercados, a concorrência crescente, o recurso a subcontratações e a necessidade de cumprimento de quadros legislativos cada vez mais extensos e complexos, tornam claras algumas das vantagens de optar pela implementação de sistemas de gestão da qualidade e sua certificação.

Podemos apontar os principais benefícios decorrentes da implementação e certificação de um sistema de gestão da qualidade :

Quadro 7 – Benefícios externos e internos da certificação

Benefícios externos	Benefícios internos
<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da imagem da empresa; - Aumento da quota de mercado; - Ferramenta de marketing; - Melhoria da relação com os clientes; - Aumento da satisfação dos clientes; - Melhoria na comunicação com o cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentos de produtividade; - Diminuição da percentagem de produtos não conformes; - Maior consciencialização para o conceito da qualidade; - Clarificação de responsabilidades e obrigações; - Melhorias a nível dos tempos de entrega; - Melhorias organizacionais internas; - Diminuição das não conformidades; - Diminuição do número de reclamações; - Melhorias na comunicação interna; - Melhorias na qualidade dos produtos;

	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens competitivas; - Motivação dos colaboradores.
--	---

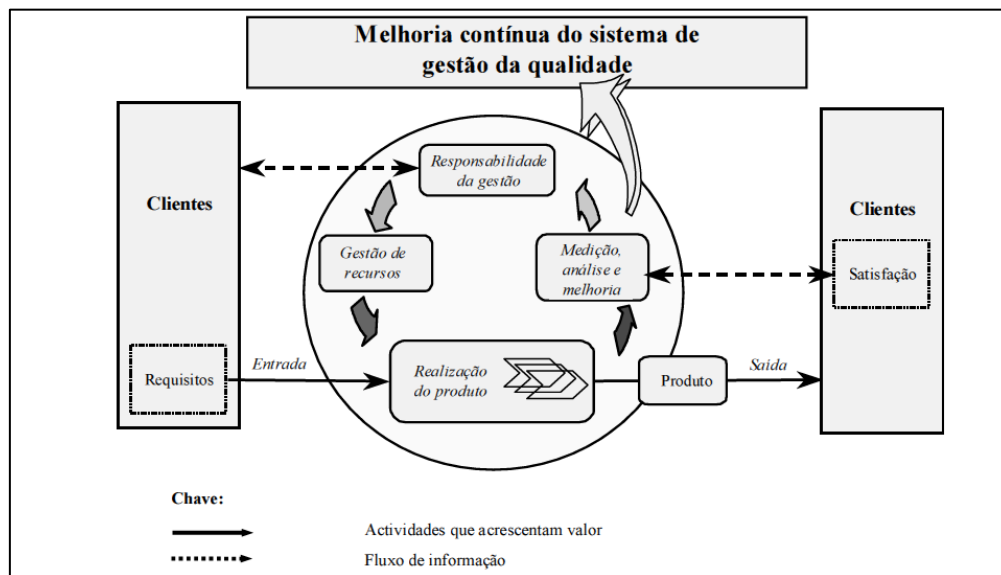
Fonte: Sampaio (2008) e Sampaio et al. (2009)

No entanto sublinha-se uma vez mais que a principal vantagem obtida deve ser à organização e traduz-se, normalmente:

- Na existência de relações mais claras entre os colaboradores;
- Na melhoria da definição das atribuições e responsabilidades;
- Na adoção das melhores práticas;
- No aumento da capacidade de deteção atempada dos desvios existentes;
- No aumento da capacidade de planeamento;
- Numa melhor capacidade de organização das diferentes atividades.

Em suma, o processo de certificação deve ser, sempre que possível, contextualizado na gestão global da organização, sendo encarado como uma ferramenta para melhorar a eficácia, a eficiência e o desempenho da organização face às expectativas das várias partes interessadas.

Figura 21. Modelo do processo de Gestão da Qualidade



Fonte: ISO 9001:2008

A abordagem do sistema de gestão da qualidade, segundo a ISO 9001:2008, motiva as organizações a analisar os requisitos dos clientes, a definir os processos que contribuem para a realização de um produto aceitável pelo cliente, e a manter estes processos sob controlo. Um sistema de gestão da qualidade permite criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, de modo a aumentar a

probabilidade de conseguir a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Um sistema de gestão da qualidade transmite confiança à organização e aos seus clientes da sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consciente os respetivos requisitos.

IV.8.2 Requisitos Novo sistema de Certificação de acordo com a DGERT

A portaria n. 851/2010 de 6 Setembro regulamenta o Sistema de Certificação de entidades Formadoras previsto no nº 2 do artigo 16º do Decreto-lei n. 396/2007, de 31 de Dezembro, determinando os princípios que lhe estão inerentes. O sistema de Certificação é o sucessor do Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras que vigorou durante treze anos.

O sistema de Certificação de entidades formadoras tem como **objetivo** (artº 2º):

- Promover a qualidade e credibilização da atividade formativa das entidades formadoras que operam no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações;
- Contribuir para que o financiamento das atividades formativas tenha em conta a qualidade da formação ministrada e os seus resultados.

As entidades Certificadas têm como **vantagens**:

- O reconhecimento de qualidade no mercado: os seus procedimentos e práticas estão de acordo com um referencial de qualidade específico para a formação. Além disso, a formação promovida só é considerada certificada, nos termos do Sistema Nacional de Qualificações, se for desenvolvida por entidade formadora certificada;
- Acesso aos programas de financiamento público, nacional ou comunitário, da formação profissional;
- Isenção de imposto sobre o valor acrescentado (IVA) sobre os seus produtos e serviços de formação profissional;
- Dedução no imposto sobre o rendimento singular (IRS) de despesas relacionadas com formação profissional.

IV.8.3 Elaboração do Manual da qualidade da KXLS2

A DGERT publicou um referencial, guia orientador Manual de Qualidade da Atividade formativa. Este referencial determina os requisitos/características/condições mínimas de estruturação da atividade formativa de uma entidade formadora relativas a estrutura e organização internas, aos processos de desenvolvimento d formação e aos resultados e melhoria contínua. A avaliação do seu cumprimento é assegurada, pela DGERT, a partir da análise do pedido de Certificação e nas auditorias efetuadas à Entidade Formadora.

O Manual da Qualidade da Atividade formativa é um documento que identifica e descreve todos os processos, metodologias, procedimentos, intervenientes e recursos utilizados no âmbito das diferentes fases do ciclo formativo, traduzindo as práticas existentes ou a implementar pela entidade, devendo estar permanentemente atualizado.

Na Kxls2 não existia manual da qualidade, e o sistema anterior da acreditação não o exigia. Desta forma houve necessidade de o criar não só pelo motivo da certificação mas também pelas vantagens que ele apresenta para a organização internamente atrás já enunciadas.

O manual da qualidade por mim desenvolvido, teve que conter os seguintes aspetos enunciados pelo referencial da DGERT:

1. Enquadramento do documento e caracterização da entidade;
2. Identificação dos processos da atividade formativa;
3. Caracterização dos processos da atividade formativa;
4. Apresentação dos modelos dos documentos, instrumentos e registos referenciados em cada processo.

IV.8.3.1 A importância da definição de processos

“ No final do dia, uma empresa não é mais do que os processos através dos quais cria valor”

Michael Hammer

A ISO 9001:2002, aconselha as organizações a elaborarem modelos do seu funcionamento. Segundo Pereira da Cruz as organizações às vezes tem tendência a desenhar um qualquer modelo que responde á letra da norma mas que não traz qualquer valor acrescentado. Um processo é designado por um verbo, para reforçar a ideia de que um processo é ação, é fluxo, é transformação, e para evitar confundir os processos com departamentos.

Um processo é um fluxo de atividades realizado para cumprir um propósito, cumprir uma finalidade; nesse sentido, um processo é cego face às funções e departamentos de uma organização. Enquanto as funções e departamentos se relacionam entre si, numa lógica vertical de poder hierárquico, os processos seguem uma lógica pragmática – cumprir a sua finalidade, a sua missão.

É muito fácil os objetivos do departamento sobrepuem-se aos objetivos do processo, apesar de que o que cria valor para a organização são os processos, não os departamentos.

Finalidade de um processo

Os processos não são um fim em si mesmos, têm de ter um propósito, uma motivação que se enquadre, que molde e transcenda o pormenor das atividades que o constituem. Os processos projetam-se nos resultados das atividades e não nas atividades em si mesmas como um fim.

As atividades realizadas no âmbito de um processo são instrumentos para cumprir, para concretizar o seu propósito, e tudo nos processos deve estar concentrado na concretização da sua finalidade.

Sendo assim ao delinear um processo, este deve responder às seguintes questões:

- Para que existe o processo?
- Qual a sua razão de ser?
- Qual o seu propósito?
- Qual a sua finalidade?

IV.8.3.2 Indicadores de desempenho de um processo - monitorização

Como vamos saber se o propósito está a ser cumprido ou não? Se estamos a convergir para a finalidade, ou não? Se estamos a evoluir ao ritmo adequado? Estabelecendo um conjunto de indicadores que permitam responder de forma clara, inequívoca e objetiva às perguntas colocadas.

Esta é também uma das obrigatoriedades que a DGERT impõe quanto á caracterização dos processos da atividade formativa.

Os indicadores são parâmetros que nos permitem avaliar até que ponto a finalidade do processo está a ser atingido. Podemos definir indicadores associados à eficácia e eficiência do processo. Segundo ISO 9000:2000, eficácia tendo em conta o grau, medida em que as atividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados; eficiência tendo em conta a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.

A medição e análise dos indicadores permitem:

- Comunicar direção (o que se mede é o que é importante, é o que preocupa, é o que ocupa as conversa formais e informais);
- Atribui responsabilidades (quem mede, quem tem de agir, quem tem de analisar e decidir);
- Atribuir recursos (os desafios de desempenho traduzem-se em metas – objetivos quantificados- para cada um dos indicadores definidos, metas que exigem melhoria de desempenho, só podendo ser atingidas se a organização, de forma deliberada e planeada, comprometer recursos nesse esforço de aperfeiçoamento);

- Monitorizar e avaliar o desempenho (para determinar a eficácia e eficiência do processo e permitir a tomada de decisões com base e factos);
- Relacionar as pessoas, os processos e o sistema;
- Desencadear ações de melhoria (numa base factual).

Interfaces entre processos

Podemos identificar as interfaces com que o processo relaciona e esta é também uma obrigatoriedade imposta pela DGERT. Trata-se de relacionar que processos têm a montante e a jusante.

Entradas, Saídas

Para que um processo funcione são preciso entradas que mediante processo dá origem a uma ou várias saídas. Por exemplo o processo ministrar formação tem como entradas as inscrições dos formandos e saída formandos certificados nas competências de formação ministrada.

Atividades



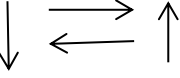


No interior de cada processo encontramos as atividades que o constituem. O fluxograma é a ferramenta que mais se utiliza para representar o conjunto de atividades que transformam as entradas em saídas. A formalização de um processo caracterizado começa com a elaboração de um fluxograma. Um fluxograma é uma representação gráfica da sequência de atividades que constituem um processo realizado para gerar um dado resultado: um produto, um serviço, uma informação, ou uma combinação dos três anteriores.

Um fluxograma permite:

- Identificar a sequência de etapas para desempenhar um processo;
- Identificar as relações entre as etapas;
- Ressaltar as interfaces - os locais- onde o fluxo do processo passa de uma pessoa para outra.

Os símbolos que utilizei na criação dos fluxogramas constantes do manual da qualidade são os representados no quadro 9.

Quadro 9 – Símbolos utilizados nos fluxogramas dos processos do manual da qualidade da kxls2

Símbolo	Significado	Exemplo
	Início ou Fim	
	Atividade	Elaborar fax Enviar e-mail
	Setas	Ilustram o sentido do fluxo dos passos processuais
	Caixa de decisão	Sim/Não Aceitar/Rejeitar Passa/Não Passa
	Elemento escrito	Impresso, Relatório, Procedimento ou instrução

Fonte: Carlos Pereira da Cruz, *Balanced Scorecard Concentrar uma organização no que é essencial*

As fichas de processos desenvolvidas constam do manual da qualidade desenvolvido durante o estágio. Dada a sua extensão apenas foi apresentado um dos processos, o processo de realização de ações de formação, apresentado no capítulo III. O propósito de uma ficha de um processo é o de documentar a realidade atual de um processo, uma ferramenta para reduzir a variabilidade, para padronizar práticas.

A visão, os objetivos estratégicos e as iniciativas estratégicas são mecanismos que pretendem alterar os resultados gerados pela organização; tal será conseguido transformando a organização, modificando alguns processos que a constituem. A ficha de processo será a base de trabalho para estudar que transformações realizar, em que etapas, em que atividades do processo e quem serão os intervenientes afetados, pessoas que podem ou devem ser envolvidas na busca de melhor solução para realizar a alteração. Pessoas ainda que devem ser alvo de ações de formação para facilitar a transformação, uma vez decidida.

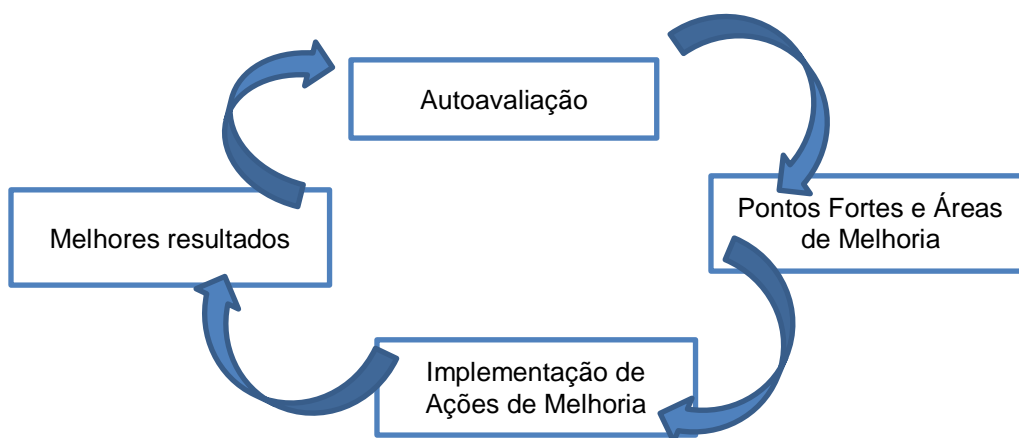
IV.8.3.3 Implementação de um sistema de resultados e melhoria continua

Segundo Maria das Dores Capucho IPQ, a autoavaliação é um processo que permite rever de uma forma sistemática:

- O desempenho da organização;
- As oportunidades de melhoria;
- A ligação entre aquilo que fazemos e os resultados que atingimos.

O chamado ciclo virtuoso da Melhoria Contínua (Fig 15), que se suporta no ciclo de melhoria (PDCA) de Deming, faz a ligação entre o que precisamos de fazer – como resultado da avaliação feita - , a forma como vai ser feito e os resultados que esperamos alcançar.

Fig. 23 Ciclo virtuoso da melhoria Contínua



Fonte: IPQ

Este ciclo:

- Identifica, os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização;
- Foca os esforços e recursos no reforço do sucesso tanto da organização, como das pessoas
- Promove a partilha de boas ideias e boas práticas em toda a organização;
- Otimiza o conceito de benchmarking, fornecendo uma base de comparação entre a organização e outras reconhecidas como líderes mundiais no desempenho;
- Mede os progressos da organização relativamente aos objetivos do negócio;
- Baseado no conhecimento das necessidades da organização (resultado da avaliação), permite uma clarificação da direção a tomar em termos de melhoria organizacional.

Com a transição do novo sistema da acreditação para a certificação a DGERT deu ênfase à **análise de resultados**, realçando que a entidade deve analisar e avaliar os resultados da atividade formativa, de forma a compreender se os objetivos e metas foram alcançados, analisar os desvios, identificar melhorias. Este processo deve traduzir-se num Balanço de Atividades, com periodicidade anual, que integre os seguintes elementos:

- Execução física dos projetos;
- Avaliação de cumprimento dos objetivos e resultados planeados;
- Resultados da avaliação do grau de satisfação de clientes, formandos, coordenadores, formadores e outros colaboradores;
- Tratamento de reclamações;

- Resultados relativos à participação e conclusão das ações de formação, desistências e aproveitamento dos formandos;
- Resultados da avaliação do desempenho de coordenadores, formadores e outros agentes;
- Análise crítica dos resultados;
- Medidas de Melhoria a implementar.

As fontes de verificação são: Balanço de Atividades, Painel de indicadores de desempenho, Registos de acompanhamento e avaliação da atividade. Relativamente à avaliação de satisfação dos formandos foi elaborada em Excel uma matriz que pudesse tratar estatisticamente os resultados da avaliação produzida pelos inquéritos. (Anexo VII). Inicialmente não existia este tratamento estatístico embora se procedesse ao questionário de avaliação de satisfação.

Além da análise de resultados, a DGERT depreende que a entidade formadora deve garantir um acompanhamento do percurso dos formandos posterior à formação, através por exemplo, da medição das taxas de empregabilidade ou da **avaliação de impacto** da formação no desempenho profissional.

Dimensões de acompanhamento:

- Inserção profissional (análise de empregabilidade);
- Satisfação com as competências adquiridas (avaliação de satisfação);
- Melhoria do desempenho profissional (avaliação de impacto).

Fontes de verificação

- Resultados de auscultação a ex-formandos e entidades empregadoras;
- Estudos de avaliação de impacto;
- Dossier técnico-pedagógico.

Um dos outros itens que a DGERT tem em conta e dá muita importância é a **melhoria contínua**.

A entidade Formadora deve analisar continuamente o seu desempenho, através de um processo de autoavaliação, adotando medidas de melhoria, corretivas ou preventivas.

Dimensões de acompanhamento:

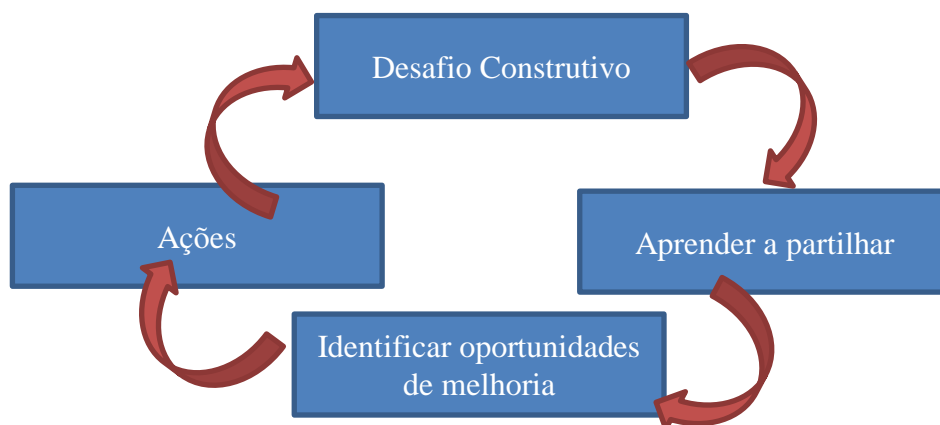
- Cumprimento rigoroso do referencial da qualidade;
- Satisfação de formandos e clientes;
- Melhoria da eficácia da sua atividade;
- Adequação da oferta formativa aos contextos e às prioridades sectoriais, regionais, locais e empresariais.

Fontes de verificação:

- Instrumentos de suporte ao acompanhamento e avaliação;
- Relatórios de execução e avaliação dos projetos;
- Balanço de Atividades.

IV.8.3.4 O compromisso com a melhoria

Fig. 24 – O compromisso com a melhoria

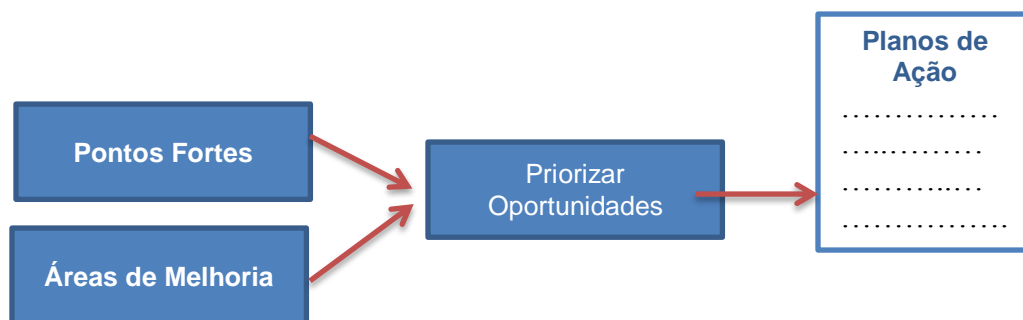


Fonte: IPQ

Quando falamos de melhoria contínua falamos em planos de ação, pois sem estes não existe a implementação de melhoria continua. Selecionar e priorizar as ações de melhoria, a partir do resultado de uma autoavaliação, é o ponto-chave para consagrar e materializar todo o investimento já realizado por uma organização. Este é o passo fundamental que permite o fecho do ciclo virtuoso e sem o qual uma Autoavaliação pode não passar de um mero exercício de análise. Será necessário desenvolver ações nas áreas consideradas como prioritárias; para tal há que:

- Definir quem é o responsável pelo desenvolvimento de um plano de ação;
- Estabelecer os objetivos de melhoria;
- Estabelecer os recursos e definir tempos e responsabilidades para as diversas ações de melhoria;
- Assegurar que estas são implementadas;
- Medir os progressos alcançados, de acordo com a metodologia previamente definida.

Fig. 25 – Transformar a Autoavaliação em Ações



Fonte IPQ

CAPITULO V

CONTRIBUTOS PESSOAIS

V - Contributos Pessoais

Ao nível da consultoria no programa formação ação PME, os meus contributo foram:

- Elaboração de diagnósticos e identificação de oportunidades de melhoria, aplicando as metodologias estudadas (árvore de objetivos, quadro de medidas, matriz de planeamento de projetos por objetivos);
- Relacionar causas/efeitos para estabelecer a árvore de objetivos numa PME;
- Elaboração de plano estratégico e operacional para a organização alcançar os seus objetivos, estabelecendo medidas e metas e criando indicadores para monitorizar.

Ao nível da formação na Kxls2, os meus contributos foram:

- Elaboração do manual da qualidade, requisito obrigatório para continuar a ser entidade certificada de acordo com os novos requisitos da portaria 851/2010 de 6 Setembro, elaborado de acordo com o guia orientador Manual da Qualidade da Atividade Formativa publicado pela DGERT;
- Codificação de todos os serviços prestados pela KXLS2 de acordo com famílias e subfamílias;
- Criação e uniformização de alguns documentos da Kxls2, ficha de inscrição, formulário de tratamento de reclamações, formulário de seleção e recrutamento de colaboradores.

CAPITULO VI
INVESTIGAÇÕES FUTURAS

VI - Investigações futuras

Os estudos académicos têm privilegiado a análise das grandes empresas, dedicando pouca atenção às PME, certamente devido à sua maior heterogeneidade, falta de informação disponível sobre as mesmas, menores recursos para a investigação ou por outras razões igualmente compreensíveis. Mas, na realidade da economia portuguesa (e da generalidade das economias de mercado) predominam as pequenas unidades empresariais, responsáveis por parte significativa da riqueza gerada.

Como tal, devem merecer dos investigadores e dos gestores maior atenção quanto aos fatores que influenciam a sua competitividade e que as tornam mais bem-sucedidas, no presente e futuro. Será pois necessário assegurar uma cultura empresarial aberta à aprendizagem e à mudança estratégica e organizacional. É sabido que o universo PME em Portugal padece de insuficiência de orientação estratégica. A definição estratégica é fundamental para estas empresas deixarem de gerir os seus negócios apenas no horizonte de curto prazo.

Desta forma algo que pode ser objeto de investigação futura é o estudo de um sistema de informação integrado sobre fatores externos, mercado, e fatores internos à organização, com indicadores chave baseados em *Balanced Scorecard*, organizado por processos, que permita informar o gestor da performance da empresa em tempo real.

CAPITULO VII

CONCLUSÕES

VII - Conclusões

No que diz respeito às atividades desenvolvidas como consultora no Programa Formação Ação PME, posso concluir que os fatores de sucesso na implementação de medidas dependeram dos seguintes aspetos:

- O envolvimento do empresário: se este não tem tempo (parar para pensar), se este não “agarrar” o projeto e não mobiliza os colaboradores, se não acompanha os consultores e com eles analisa os problemas, implementa soluções e avalia os resultados, é difícil que a inovação e os projetos de modernização tenham sucesso;
- O envolvimento de todos os colaboradores, possibilitando a adesão de cada um e a manifestação do seu interesse próprio em aderir aos novos projetos de revitalização da empresa e de reposicionamento no mercado;
- A atitude humilde e perspicaz dos consultores, que ajudam a reconhecer as fraquezas e potencialidades, a avançar com projetos e soluções (com base, p. ex. na “árvore de problemas”), que propõe séries ordenadas e consequentes de pequenas melhorias, que apelam para avaliação contínua dos resultados;
- A confiança que os empresários e seus colaboradores depositam nos consultores/formadores, confiança conquistada e nunca cedida, é um processo matricial para que se possa acrescentar um “olhar de fora”, que pode ver o que o quotidiano não deixa ver, que permite almejar o que era considerado difícil ou até impossível de alcançar, que permita a um auditor interno **acrescentar valor** na organização. Melhorar a competitividade das PME portuguesas.

Ao nível de constrangimentos encontrados no desenvolvimento do trabalho, realizaram-se diagnósticos com base na informação que nos é disponibilizada pelos órgão de gestão, podendo existir alguma omissão de um fato relevante para a análise, pelo que uma boa estrutura de questões e análise de evidências terá que ser estudado para afastar esse risco de distorção da informação analisada.

As atividades desenvolvidas no estágio permitiram chegar à conclusão que todas as ações devem ser **focalizadas nos objetivos** de forma a poder acrescentar valor e agir numa linha de **melhoria contínua**. Planeando as nossas atividades de forma mais eficiente e eficaz, estabelecendo **objetivos, metas e indicadores**. Saber transformar os **problemas** em **objetivos** simples, mensuráveis, atingíveis, reprodutíveis e tangíveis.

A definição de processos num manual da qualidade da atividade formativa, além de cumprir com os requisitos legais da Certificação perante a DGERT de acordo com a portaria 851/2010, ajudou a atribuir responsabilidades e a evitar problemas que às vezes surgiam como:

- Formadores não avisados atempadamente do arranque de ações;
- Adiamento de ações de formação sem aviso atempado aos clientes;
- DTP's incompletos com falta de documentação;
- Desconhecimento do índice de satisfação dos clientes;
- Falta de deteção de oportunidades de melhoria, como tomada de ações de melhoria.

Aos processos definidos a alocação de indicadores permite que estes sejam monitorizados e se definam planos de ação para corrigir os desvios detetados numa ótica sempre de melhoria contínua.

Os processos permitem também responsabilizar e saber quem é responsável e quem intervém em cada fase e assim avaliar o desempenho dos colaboradores da organização fazendo que todos conheçam a estratégia da empresa e convirjam todos no mesmo sentido na consumação desses objetivos.

Um outro aspeto de melhoria que sugeria e não houve oportunidade para trabalhar esse aspeto era a criação de um sistema de informação para a gestão integrado que fornecesse informação sobre a rentabilidade da organização como um todo e departamental.

Desta forma posso concluir que uma auditoria interna operacional pode ser transformada em mais uma ferramenta destinada a concentrar os esforços de uma organização no cumprimento dos seus objetivos e da sua missão, alertando para os diversos riscos do negócio. Uma auditoria interna operacional pode ser o momento para questionar os fundamentos, as práticas e desenho do circuito de concretização de uma estratégia numa PME.

Bibliografia

- AEP - Unidade de Gestão do Programa Formação PME; Rui Pena; Manuel Ribeiro; Amaral de Sousa. (2008). *Guia para a Acção nas PME's*. Leça da Palmeira: AEP.
- AEP. (2008). *Guia para a Acção nas PME*. Leça da Palmeira: AEP.
- Almeida, M. C. (1996). In *Auditoria - Um Curso Moderno e Completo* (p. 50). São Paulo: Atlas, Sa.
- Almeida, Marcelo Cavalcanti. (1996). *Auditoria Um curso Moderno e Completo*. São Paulo: Editora Atlas SA .
- Banha, F. M. (2000). *Capital de Risco - Os tempos estão a mudar*. Venda Nova: Bertrand Editora.
- Cardoso, Jaime Fidalgo; Rodrigues, Jorge Nascimento. (2006). Peter Drucker. V.N.Famalicao: Accenture.
- Carvalho, A. A. (1994). O controlo interno nas PME.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira Teoria & Prática*. Rei dos Livros.
- Cruz, Carlos Pereira. (2006). *Balanced Scorecard Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida económica.
- de Jean Raffegreau, Fernand Dubois e Didier de Menoville. (1984). *L'audit opérationnel*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fernandes, R. (2010). Conferência Iscap - " Rumo à Sustentabilidade empresarial". IPQ. Iscap, Poto.
- Instituto Português da Qualidade. (2011). Norma Portuguesa ISO 9000:2000. *Sistemas de gestão da qualidade Fundamentos e vocabulários (ISO 9000:2000)*. Portugal.
- IPQ - Instituto português da Qualidade. (n.d.). Auto-Avaliação.
- IPQ - Instituto português da Qualidade. (n.d.). Medida de Satisfação do Cliente.
- IPQ- Instituto Português da Qualidade. (n.d.). Custos da Qualidade.
- Marques, M. (1997). *Auditoria e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Marques, Madeira. (1997). *Auditoria e Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Ministério da Economia e do emprego; Direcção-geral do Emprego e das relações de Trabalho; Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação. (2011). *Guia da Certificação de entidades Formadoras - Sistema e requisitos de Certificação*. Lisboa: DGERT.
- Morais, G., & Martins, I. (2003). In *Auditoria Interna - Função e Processo* (p. 17). Lisboa: Áreas Editora.
- Morais, Georgina; Martins, Isabel. (2003). *Auditoria Interna*. Lisboa: Areas Editora.
- Norris, G., Hurley, J. R., Hartley, K. M., Dunleavy, J. R., & Balls, J. D. (2000). *E-Business and ERP - Transforming the Enterprise*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Oliveira, José. (2011). *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco*. Porto: Vida Económica - Editoria, SA.

- Pamela, J. S., Davis, F. D., Davis, C. C., & Cronan, T. P. (2011). Proceedings of the 44th Hawaii International Conference on System Sciences. *Acquiring ERP Business Process Knowledge: A Network Structure Analysis*.
- Pinheiro, J. L. (2008). *Auditoria Interna Manual prático para Auditores Internos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Robert S. Kaplan e David P. Norton. (2008). *Prémio de Execução*. Lisboa: Harvard Business.
- Roldán, J. L., & Leal, A. (2003). A Validation Test of an Adaptation of the Delone and McLean's Model in the Spanish EIS Field. pp. 66 -84. Spain.
- Sá, A. L. (1993). *Curso de Auditoria*. São Paulo: Edição Atlas.
- Santos, A. d., Kaldeich, C., & Silva, L. G. (2003, Outubro 22 a 24). *Sistemas ERP: Um enfoque sobre a utilização do SAP R/3 em Contabilidade e Custos*. Ouro Preto, MG, Brasil.
- Willie, A. (2000). In *Auditoria - Conceitos e Aplicações* (p. 110). São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Sites consultados:

- AEP. (n.d.). *Programa Formação Acção PME*. Retrieved Maio 5, 2012, from <http://pme.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/Documentos/Documentos>
- Controlo Interno*. (n.d.). Retrieved Abril 22, 2012, from http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo_interno#Controlo_interno_administrativo_e_contabil_C3.ADstico
- Coso Guidance*. (n.d.). Retrieved Março 22, 2012, from http://www.ipai.pt/fotos/gca/coso_guidance_on_monitoring_intro_online1_0021_1271014488.pdf
- DGERT. (n.d.). *Certificação de Entidades Formadoras - DSQA*. Retrieved Junho 04, 2012, from <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>
- DSQA. (2012, Maio). *Guião orientador no MQAF*. Retrieved from *Certificação - DSQA*: <http://certifica.dgert.mtss.gov.pt/>
- EFQM*. (n.d.). Retrieved Junho 05, 2012, from <http://www.efqm.org/en/>
- Enterprise Risk Management Framework - Executive*. (n.d.). Retrieved from www.erm.coso.org/COSO/coserm.nsf/frmWebCOSOExecSum?ReadForm
- IIA- The Institute of Internal Auditors*. (1999). Retrieved 12 27, 2011, from The Institute of Internal Auditors: <http://www.theiia.org/GTF/Def.htm>
- Gestão*. (2008, Junho). Retrieved Abril 22, 2012, from Toc 99: http://www.otoc.pt/downloads/files/1213983276_60e61_gestao.pdf
- Normas de Auditoria Interna*. (Agosto de 2009). Obtido em 22 de Março de 2012, de IPAI: http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf

OROC - Ordem dos revisores oficiais de contas. (2012, 05 31). Retrieved Maio 31, 2012, from http://www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=18

Panponet, A. V. (n.d.). *Portal da Auditoria.* Retrieved Outubro 3, 2012, from <http://www.portaldeauditoria.com.br/artigos/auditoriainterna>

ANEXOS

Anexo I – Formulário de tratamento de reclamações



Serviços de Comunicação e Imagem, Lda

Registo de Reclamação

Cliente	Nome: <u>Joana Pereira</u>
	Morada: <u>Avenida ABC</u>
	Cod Postal: <u>4445-506</u> Localidade: <u>Maia</u>
	Telf p/ contacto: <u>931161284</u> Fax: _____ e-mail: akxlsbcdf@gmail.com
	Profissão: _____ Situação profissional: _____

Tipo Serviço: Formação Inicial de Formadores Ação n. 36 Data: 09/01/2012
Cliente, inscreveu-se em 18 Outubro de 2011 pelo site, efetuou transferência bancária em 19 Outubro. Ação de formação iniciou em 15/11/2011

Queixa-se de :

- nunca ter recebido um contacto nosso (tive indicações que os clientes são avisados de que se não iniciar são avisados, facto que sucedeu por via sms)
- de terem sido prestadas informações contraditórias (Sr B informa clientes por telefone do seu horário das aulas presenciais)
- da incerteza de início de curso (é sempre dada ao cliente uma data provisória)
- ter sido comunicado o não iniciar da ação **2h30 antes da primeira aula** prevista por sms (confirma-se)
- de se ter dirigido á receção e não ter ninguém para a atender (Foi na primeira aula em que esteve apenas 5 minutos e saiu mal soube do cronograma, **não assinou ficha de inscrição nem regulamento**. No balcão ao qual se dirigiu, estava fora da hora de expediente, existe horário na porta parte exterior , no balcão não temos horário visível)
- ter sido lesada, pelo facto de ser necessário CAP, encontra-se já a dar aulas

Assinatura Cliente

Colaborador KXLS2

Nome: _____ Rubrica
Resp. Área: _____ Rubrica

<p>1. Ações de Correção</p> <p>Devolver o valor de inscrição a cliente. Implementar as medidas de correção necessárias para evitar a sua reincidência.</p> <p style="text-align: right;">Data ____/____/____</p>	<p>Rubricas</p>
---	------------------------

<p>2. Análise (das causas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter sido informada com 2h:30 do não arranque do curso - Descontentamento face ao adiar do curso - Não existe horário visível no balcão - Situação despoletada em 15/11/2011 com conhecimento da situação ocorrida só em 9/01/2011 (e-mail). - Não existe ficha de inscrição e regulamento assinado <p>Data ____/____/____</p>	<p>Rubricas</p>
---	------------------------

<p>3. Ações Corretivas (causas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analise de arranque dos cursos 1 semana, solicitar a autorização á gerência por e-mail, para seu arranque, verificadas as condições mínimas de execução da ação. Comunicar por circular a toda organização - Os clientes são sempre avisados que o arranque do curso é após verificação do número mínimo de inscrições. - Colocar horário visível no balcão discriminando horário de atendimento de horário de funcionamento. - Abrir uma instrução de trabalho para que situações semelhantes que ocorram em sala de aula seja aberta uma nota de ocorrência e comunicado nas 24 horas seguintes á desistência da formanda durante a ação de formação. <p>Data ____/____/____</p> <p>Rubricas _____</p>	<p>Responsável</p>	<p>Prazo</p>
--	---------------------------	---------------------

4. Decisão para o cliente

Responsável pela comunicação Pessoal Telf Fax e-mail carta

Foi devolvido o valor da inscrição a cliente. Cheque nº xxxxxx sob banco ABC.

Data ____/____/____

Rubricas _____

5. Verificação da Implementação das Ações

Data ____/____/____ Rubricas _____

6. Avaliação da Eficácia das Ações

As ações implementadas foram bem sucedidas? (Não se voltaram a repetir, durante o período de análise?)

Sim (Descrever a forma como foi feita esta verificação)

Não Ação Corretiva aberta? Sim Não
Nº _____ Data ____/____/____

7. Custos Associados:

8. Fecho por

Cód. Da reclamação _____

Secção _____

Rúbrica

Tempo resolução _____

Data ____/____/____

Anexo II – Ficha de visita

Ficha de Visita Nº 001/2012

Nome Comercial: _____ Cod. _____

Comercial _____ Data de Visita ___/___/___ Tipo de visita

Prospecção Acompanhamento

Dados Empresa

Nome Empresa: _____ Novo Cliente Atual Cliente
Tef: _____

Atividade da empresa: _____ CAE: _____ Certificada(S/N) _____ Nº Trabalhadores _____

Morada: _____ Código Postal _____ Localidade: _____

Pessoa Contactada: _____ Função _____ Idade _____

Gerência _____ Idade _____

Necessidades identificadas

Consultoria

Gestão Contabilidade
Internacionalização Organização de eventos
Projectos p/ Inves/to Projectos p/ Formação
Certificação Outra _____

Formação

Informática Línguas Comercial & Marketing
Gestão Contabilidade Fiscalidade
Qualidade HST Legislação
Outra _____

Problemas que cliente gostaria de ver resolvidos? _____

- Cliente com interesse? Sim Não*
- *Motivo: Já trabalham com outra empresa (S/N) _____ Qual _____

Outro Motivo: _____

- Avaliação do interesse do cliente (1 a 5) _____

Acompanhamento posterior:

1. Apresentação de proposta(S/N) _____ Prazo de apresentação: ___/___/___

2. Agendar visita de técnico da área: _____

Entregue em: ___/___/___

Ass. Comercial _____

Ass. Responsável _____

(José Rui Dias)

Data de Próxima
Visita ___/___/___ Técnico _____

Proposta apresentada Nº _____

Anexo III – Enunciado de caso prático entregue para resolver durante o estágio

1. Breve história da empresa 0000, Unipessoal Lda.

A 000 foi constituída em 2000 tendo como desígnio operar no mercado da formação profissional, nas suas diversas modalidades mas com especial incidência no mercado da formação profissional, nas suas diversas modalidades mas com especial incidência no domínio das tecnologias de informação e comunicação.

Definiu como mercado geográfico o concelho de 0000 e os concelhos limítrofes, tanto no vale do 000, como no vale do 000.

Desde a data da sua constituição já se produziram alterações na sua estrutura societária mas o atual sócio-gerente é um dos sócios fundadores.

Há cerca de três anos a empresa sofreu um revés muito significativo, que constituiu na saída intempestiva de um dos sócios, o qual levou consigo todo o arquivo e outra informação muito relevante sobre a atividade da empresa, incluindo projetos, programas de cursos e base de dados de clientes. A empresa ficou privada do acesso a essa informação, fator que tem condicionado o seu atual modelo de gestão.

Entretanto, a empresa constitui uma parceria com o Centro de Ocupação de Tempos Livres. Esta parceria é informal mas muito intensa, dado que resulta da ligação conjugal do sócio-gerente.

2. Atividade da empresa e posicionamento competitivo

(produtos e serviços, marcas, organização da produção, conhecimento dos clientes, conhecimento dos concorrentes, plano de comunicação, organização das compras, logística, força de vendas, missão, valores, imagem, estratégias de inovação, expansão e desenvolvimento, posicionamento no mercado...)

A empresa oferece ao mercado três tipos de produtos/serviços:

1. Um cibercentro que inclui: acesso á internet, jogos em rede, impressão e digitalização de trabalhos, videoconferência;
2. Formação profissional, composta de uma oferta de cursos financiados (Efa´s e Aprendizagem) e de cursos de informática;
3. Organização de eventos: desportivos, radicais, educativos e culturais.

Em cooperação com a 00000 mas numa organização juridicamente independente, a gerência e alguns dos colaboradores da empresa também estão ligados ao centro de Ocupação de Tempos Livres de 0000, cujo programa de atividades, dirigido a jovens, inclui: apoio pedagógico e atividades lúdicas. Perspetiva-se que a curto prazo este negócio venha a ser formalmente integrado na 00000.

Atualmente, o foco quase exclusivo da atividade da empresa consiste nos serviços de formação. Concretamente, na prestação de serviços ao Centro de Emprego (CTE) de 000. Este CTE organiza cursos em toda a região do Baixo 0000 e Alto 000 pelo que constitui uma rede de instituições associadas à organização desses cursos, na qual se inclui a 000.

A colaboração da 0000 com o CTE consiste, fundamentalmente, no aluguer de salas para a realização dos cursos destinados à cidade de 00000. Complementarmente, participa na concretização de outras tarefas associadas do planeamento e organização da formação, como são o recrutamento de formadores e de formandos e a gestão da execução das ações (fundamentalmente, os processos associados á gestão do Dossier Técnico Pedagógico – DTP).

Contudo, a 00000 não tem qualquer intervenção no domínio do diagnóstico da conceção, e da avaliação, pese embora, execute tarefas de regulação pedagógica. Este foco de ação tem conduzido a empresa a orientar-se para um mercado pouco exigente (a maioria dos clientes são meros beneficiários de formação que muitas vezes lhes é imposta pelo CTE e pelo sistema de proteção no desemprego) assim como, para tarefas que acrescentam muito pouco valor ao processo formativo, pese embora se possa distinguir uma discrepância entre o modelo contratado aluguer de salas e o modelo praticado que inclui algumas tarefas adicionais, como acima se refere.

Acima de tudo, este modelo de negócio não tem constituído um estímulo para que a empresa desenvolva competências na promoção e organização da formação e para que ofereça produtos de valor acrescentado ao mercado. Em suma, constitui uma ameaça à sua sustentabilidade, dado que, para além de estar praticamente dependente de um só cliente (o CTE de), contrata com este, tarefas de baixo valor acrescentado.

Esta orientação, que não corresponde à concretização de uma estratégia mas apenas a uma lógica conjuntural de permanência no mercado da formação é percebida pela gerência como muito insatisfatória e motivadora da adoção de medidas alternativas de superação do atual modelo de negócio da 00000.

Para além de poder orientar-se para um modelo de negócio focado noutros segmentos do mercado da formação, a 00000, poderá criar sinergias com o centro de ocupação de tempos livres.

3. Organização da empresa e princípios de gestão

(organização, estrutura organizacional, circuitos internos, ferramentas de gestão). A 00000 tem uma estrutura de pequena dimensão e muito simples, composta das funções:

Gestão Geral: asseguradas pelo gerente, 00000;

Assessoria à Gestão (em vários domínios como: finanças, contabilidade, orientação estratégica e ação operacional): assegurada pela D. 00000 (esposa do gerente).

Administrativa: assegurada pela colaboradora M;

Comercial e Logística: confiada ao colaborador X, designado como “o braço direito” da gerência.

Produção de formação: funções de formador e coordenador de formadores, atribuída ao colaborador D.

A empresa conta, ainda com a colaboração de um leque alargado de formadores, mediante contratos pontuais de prestação de serviços;

Na área técnica e comercial também colaboram regularmente mais dois colaboradores, sob a figura de um contrato atípico, os quais, em termos funcionais, são assumidos como integrando os RH's da empresa.

Os circuitos internos estão completamente definidos num modelo de reporte pessoal direto, a todos os níveis, numa base diária/permanente.

As ferramentas de gestão usadas são apenas as de comunicação via e-mail, a partilha de ficheiros e o software de faturação e contabilidade.

4. Funções do Empresário e Exercício da Liderança

(áreas de intervenção, competências, estilo de liderança, delegação de competências, condução de reuniões, negociação e gestão de conflitos....)

Dada a pequena dimensão da empresa o empresário assegura a supervisão direta de todas as funções definidas na empresa.

Para esse efeito, promove contactos pessoais, numa base diária;

Com uma periodicidade que não está predefinida e que varia em função dos projetos em curso, realiza reuniões de planeamento e de monitorização, quer com a equipa técnica, quer com os formadores

Nota relevante, é o fato de que a Assessora de Direção, tem uma intervenção muito direta em praticamente todas as funções de gestão, com especial incidência em toda a área financeira, contabilidade e garantia de conformidade legal. Em termos quase exclusivos, está-lhe confiada a gestão do COTL.

5. Recursos Humanos

(recrutamento, seleção, planos de formação, avaliação de desempenho, práticas de planeamento e gestão previsional...)

Não está definido um modelo sistematizado de gestão das pessoas. Na componente de gestão administrativa de recursos humanos as tarefas são asseguradas pela Assessora de Direção. Na componente de recrutamento e seleção de formadores, a responsabilidade é assumida pelo gerente, e certas tarefas pelo colaborador D. Não existe um modelo sistematizado de definição de perfis e de processo de recrutamento e seleção de formadores.

O sistema de avaliação de desempenho não está definido, pelo que, não existe um modelo ou prática de incentivos e gestão de carreiras congruente com esta avaliação. A formação interna não está estruturada num plano estratégico de valorização do capital humano, verificando-se, no entanto, a promoção de iniciativas pontuais neste domínio. A promoção do alinhamento dos colaboradores com a visão e com a estratégia é feita de modo empírico e concretiza-se em processos de organização do trabalho e de participação na gestão.

Em termos gerais, pratica-se um modelo de comunicação direta, verbal, com notas dominantes de informalidade, o que pode facilitar os processos de orientação e de ajustamento mútuos. Todavia, são adotados de forma eficaz, procedimentos escritos indispensáveis à gestão dos processos administrativos da formação.

Anexo IV – Parecer de estágio

KXLS2

Serviços de Comunicação e Imagem, Lda

Declaração de Estágio

Declaramos que Susana Sofia Mendes Monteiro desenvolveu estágio curricular na nossa entidade no período de Novembro de 2011 a 30 de Abril de 2012 tendo atingido plenamente os objetivos propostos.

Maia, 03 de Outubro de 2012

KXLS2
Serviços de Comunicação e Imagem, Lda


...cultivamos o presente inovando consigo as soluções de futuro ...

Rua Dr. Carlos Felgueiras, 98 – 2ª Sala B, 4470-157 Maia Telf: 229 416 728 Fax 229 443 013 Telex. 919 832 106 www.kxls.pt geral@kxls
NIPC: 508724490 – CAPITAL SOCIAL: 5000€ - CONS. DO REG. COMER. PORTO SOB Nº 13795