



# Relatório de Actividades de 2012

Inclui Auto Avaliação e Balanço Social



**IAPMEI**  
Promoção e Crescimento

# Índice

Índice .....	2
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	3
<b>I. Nota Introdutória .....</b>	<b>6</b>
i. Breve análise conjuntural.....	6
ii. Acções estratégicas prosseguidas pelo Organismo com vista ao cumprimento da sua missão .....	8
<b>II. Auto - Avaliação .....</b>	<b>14</b>
i. Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR .....	14
i.1 Proposta de alterações ao QUAR de 2012, resultante da monitorização do 2º Quadrimestre.....	14
i. 2 Análise dos desvios verificados de acordo com o QUAR de 2012 .....	16
i 3. Apreciação, por parte dos utilizadores, da qualidade dos serviços prestados .....	21
ii Avaliação do sistema de controlo interno .....	23
iii. Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes .....	25
iv. Actividades desenvolvidas previstas e não previstas no plano .....	26
iv.1 Actividades desenvolvidas previstas .....	26
iv.2. Actividades desenvolvidas não previstas .....	50
v. Medidas de reforço do desempenho .....	51
vi. Comparação do desempenho.....	53
vii. Audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores .....	55
viii. Afectação real e prevista de recursos .....	61
<b>III. Balanço Social.....</b>	<b>64</b>
<b>IV. Avaliação Final.....</b>	<b>73</b>
i. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados .....	73
ii. Menção proposta pelo dirigente máximo .....	75
iii. Conclusões prospectivas .....	76
<b>V. Anexo.....</b>	<b>78</b>
i. QUAR de 2012.....	78
i.i. Balanço Social (Quadros e informação) .....	84

## Lista de Abreviaturas e Siglas

AEP - Associação Empresarial de Portugal  
AGIIRE – Gabinete de Intervenção Integrada para a Reestruturação Empresarial  
BBP – *Benchmarking* e Boas Práticas  
BD – Base de dados  
CD – Conselho Directivo  
CDE – Centro de Desenvolvimento Empresarial  
CE – Comissão Europeia  
CEO – Chief Executive Officer  
CIRE – Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas  
CNB – Consultor Nacional de *Benchmarking*  
COMPETE – Programa Operacional Factores de Competitividade do QREN  
COTEC – Associação Empresarial para a Inovação (Portugal)  
CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção  
DAE – Direcção de Assistência Empresarial  
DAGRE – Direcção de Apoio Geral e Relações Externas  
DG – Direcção-Geral  
DGIC – Direcção de Gestão de Incentivos e de Créditos  
DGOR – Direcção de Gestão e Organização de Recursos  
DJA – Direcção Jurídica e Auditoria  
DL – Decreto-Lei  
DpAI – Departamento de Auditoria Interna  
DpAR – Departamento de Assistência à Revitalização Empresarial  
DpCI – Departamento de Comunicação e Imagem  
DpFC – Departamento de Fiscalização e Controlo  
DPE – Direcção de Planeamento e Estudos  
DPI - Direcção de Promoção da Inovação  
DPIF – Direcção de Participadas e Instrumentos Financeiros  
EBTP – *European Business Test Panel*  
EC – Encontros para a Competitividade

EEA – *European Enterprise Awards*  
EEC – Estratégias de Eficiência Colectiva  
EEN – *Enterprise Europe Network*  
EFINERG – Eficiência Energética em PME  
ESCT – Entidades do Sistema Científico e Tecnológico  
FGUE – Ficheiro Geral de Unidades Estatísticas  
FINCRESCE – Programa do INOFIN para estimular processos de crescimento de empresas  
FINICIA – Programa do INOFIN para favorecer o processo de criação de empresas  
FINTRANS – Programa do INOFIN para estimular o redimensionamento e transmissão de empresas  
FSE – Fornecimentos e Serviços Externos  
GOP - Grandes Opções do Plano  
I&D – Investigação & Desenvolvimento  
I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico  
IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.  
INE - Instituto Nacional de Estatística  
INOFIN – Programa-Quadro de Inovação Financeira para o Mercado de PME do IAPMEI  
IP – Instituto Público  
IS – *Innovation Scoring*  
LL – *Living Labs*  
M€ - Milhões de euros  
MBO – *Management Buy In*  
MBI – *Management Buy Out*  
MEID – Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento  
MODCOM – Sistema de Incentivos a Projectos de Modernização do Comércio  
OLL – Observatório de *Living Labs*  
PEC - Plano de Estabilidade e Crescimento  
PEC – Procedimento Extrajudicial de Conciliação  
PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central  
PIRE – Processo de Insolvência e da Recuperação da Empresa  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
PME Excelência – Estatuto de qualificação empresarial, no quadro do FINCRESCE  
PME Investe – Linha de crédito bonificado para PME com garantia do Estado  
PME Líder – Estatuto atribuído a PME, no quadro do FINCRESCE

POFC – Programa Operacional Factores de Competitividade do QREN  
POPH – Programa Operacional do Potencial Humano do QREN  
PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado  
PT - Portugal  
QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional  
QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização  
SCT – Sistema Científico e Tecnológico  
SG - Secretaria-Geral  
SI - Sistemas de Informação  
SIAC – Sistema de Apoio a Acções Colectivas  
SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública  
SIGPS – Sistema de Informação de Gestão de Participações Sociais  
SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa  
SIRME – Sistema de Incentivos Financeiros à Modernização e Revitalização Empresarial  
SME – *Small and medium enterprises*  
UAL – Universidade Autónoma de Lisboa  
UE – União Europeia  
UO – Unidade Orgânica  
VAB - Valor Acrescentado Bruto  
VE – Vector Estratégico

# I. Nota Introdutória

## i. Breve análise conjuntural

A facilitação do acesso ao financiamento, o reforço da competitividade das empresas portuguesas e o estímulo ao empreendedorismo e à inovação na estrutura empresarial nacional – numa lógica de apoio à evolução estruturada e sustentada do tecido empresarial –, se sempre foram factores de grande relevância, estão a revestir-se nos últimos anos de uma importância absolutamente primordial para o desenvolvimento da economia portuguesa.

Efectivamente, perante mais um ano que se previa de contracção do Produto e da procura interna – e que vieram a concretizar-se em quedas de 3,2% e 5,8%, respectivamente –, as políticas públicas dirigidas às empresas tinham necessariamente que se focalizar na minimização da contracção da procura interna e na maximização do crescimento da procura externa.

O fomento da continuação do aumento das nossas vendas para o exterior, a par da criação de condições que travassem a inevitável continuação da queda da procura interna, em particular do investimento das empresas, seria assim da maior importância. O ineludível efeito negativo no Produto decorrente da redução da procura interna (para além dos outros factores, a necessidade de diminuição da despesa pública era incontornável, face aos compromissos assumidos) teria que ser, por um lado, suavizado e, por outro, fortemente contrabalançado pelo efeito positivo da procura externa.

Daí que, como planeado, a actividade em 2012 tenha continuado a passar em muito por estes pilares, essenciais ao cumprimento deste duplo objectivo: facilitação do acesso ao financiamento e reforço da competitividade das empresas portuguesas e estímulo ao empreendedorismo e à inovação na estrutura empresarial nacional – o que passou por continuar a induzir nas empresas dinâmicas de qualificação, inovação e produtividade que lhes permitissem responder com sucesso às novas exigências dos mercados, assim como por apoiar mais investimento produtivo e imaterial qualificado, orientado para a inovação e para a produtividade dos factores geradores de crescimento económico, ou pelo criar de crescentes condições de dinamização da transferência de conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico para as empresas.

Olhando para as Contas Nacionais de 2012 (INE) pode ver-se que o crescimento negativo do Produto (de 3,2%) resultou, efectivamente, como esperado, da contracção da procura interna – que caiu 5,8% –, o que fez com esta componente tivesse um contributo negativo de 7 pontos percentuais (p.p.) para a variação do PIB, sendo que, ao

invés, a procura externa conseguiu dar um contributo positivo para a variação do PIB, de 3,9 p.p., impedindo que ocorresse uma ainda maior contracção do Produto Interno.

De entre as componentes da procura interna constata-se que consumo privado e investimento (Formação Bruta de Capital Fixo) registaram quebras reais de 5,6% e de 14,5% em 2012 face ao ano anterior, em qualquer dos casos quebras mais acentuadas ainda do que as ocorridas em 2011.

Já a dinâmica exportadora que se conseguiu manter no ano, e que se traduziu num aumento das exportações de 3,3% foi, por isso, absolutamente decisiva para o Produto Interno Português, tendo impedido que se verificasse uma ainda maior contracção do mesmo. De notar que a contribuir para isto esteve também o facto de se ter registado uma diminuição das importações (de 6,9%), sendo que o efeito conjugado destas duas componentes resultou no acima referido importante aumento do contributo da procura externa líquida para a variação do PIB.

A criação de condições para a diversificação dos mercados de exportação tem sido um objectivo essencial em matéria de políticas de incentivo à exportação, e tem tido resultados positivos, se tivermos em conta que o crescimento das vendas de produtos nacionais fora do país se fez muito por esta via. Ou seja, posto que a própria economia europeia continua com condicionalismos vários que não têm permitido uma recuperação clara da procura (destaque para Espanha, o nosso principal cliente), era da maior importância que as empresas nacionais conseguissem escoar os seus produtos de forma cada vez mais expressiva para mercados fora da União Europeia (UE), fosse para mercados de destino já existentes mas ainda comparativamente pouco expressivos enquanto clientes, fosse para novos mercados. E isso mesmo tem vindo a ser conseguido pelas empresas portuguesas, sendo que 2012 marca mais um ano de redução da quota da UE nas exportações portuguesas de mercadorias, de 74% no ano anterior para 71% – de notar que, em 2007, o peso era de 77% –, reflexo de um crescimento das vendas para a UE de 1% e para países fora da UE de 19,8%.

De salientar que os empréstimos concedidos pelo sector financeiro às empresas exportadoras, designadamente às sociedades não financeiras exportadoras, aumentou 5,4% em 2012.

Por outro lado, e ainda que não se tivesse conseguido manter o ritmo de constituições de períodos anteriores, foram constituídas em 2012 mais de 29.000 sociedades.

O que, contudo, não foi suficiente para impedir que ocorresse uma redução do emprego no ano (de 4,2%), o que contribuiu para aumentar a taxa de desemprego para os 15,7% e a taxa de desemprego de longa duração para os 8,5%. Apesar disso, é de salientar o facto de, tal como já havia acontecido nos dois anos anteriores, se ter conseguido aumentar um pouco a empregabilidade da população mais qualificada, já que, ainda que a população empregada total se tivesse reduzido em 2012, como atrás referido, a população empregada com habilitações académicas ao nível do ensino secundário ou pós-secundário e do ensino superior cresceu 1% e 3,6%, respectivamente. Isto não invalida, no entanto, que a taxa de desemprego nestes dois grupos tenha também

aumentado, inclusivamente numa proporção mais significativa do que a da sua empregabilidade. A continuação da aposta no empreendedorismo, e em particular no empreendedorismo qualificado e inovador é, por isso, essencial.

Destaque, a este nível, para o facto de a taxa de actividade empreendedora *early-stage* em Portugal, que se situou em 2012 próximo dos 8%, ser idêntica à média europeia, assim como a intenção empreendedora, que é inclusivamente um pouco superior em Portugal (cerca de 14% em Portugal e de 13% na UE).

## **ii. Acções estratégicas prosseguidas pelo Organismo com vista ao cumprimento da sua missão**

Em face da estratégia desenhada, a actuação do IAPMEI concentrar-se-á, em 2012, nas áreas da inovação empresarial, investimento empresarial, empreendedorismo e financiamento empresarial e dinâmica empresarial, áreas em relação às quais é expectável que a Agência assuma a liderança da intervenção pública, desempenhe um papel supletivo e complementar aos agentes privados e execute os programas nacionais com eficácia, eficiência e qualidade.

### **• Missão**

O novo Decreto-Lei n.º 266/2012 de 28 de Dezembro, reestruturou o IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P. que, por força do presente diploma, passa a designar-se IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., abreviadamente designado por IAPMEI, I.P. Esta reestruturação tem em vista a adaptação do organismo à estratégia nacional de reforço da competitividade empresarial e a prestação de um apoio mais ágil às empresas portuguesas, promovendo o acompanhamento em todo o seu ciclo de vida, tendo como objectivo o seu desenvolvimento e o crescimento económico. O novo estatuto dá uma atenção especial à simplificação e modernização da sua estrutura e à promoção de um ambiente económico que corresponda às melhores condições de desenvolvimento empresarial e reforço da capacidade competitiva no mercado global. As novas responsabilidades institucionais centram-se na dinamização do empreendedorismo, qualificação dos recursos humanos e promoção da inovação, concebendo e gerindo instrumentos financeiros e de apoio, promovendo parcerias e vocacionando os incentivos ao investimento para iniciativas empresariais que melhorem a capacidade competitiva através de inovação. Decorrente do estatuto consagrado naquele diploma, a missão da Agência é:

"Apoiar as empresas, empresários e empreendedores nas suas estratégias de crescimento inovador e internacional, contribuindo para a criação de condições favoráveis à melhoria das competências e capacidades de gestão e inovação e ao acesso aos mercados financeiros".

A prossecução da missão do IAPMEI, consubstanciada no cumprimento dos objectivos estratégicos e dos compromissos assumidos com Empresas, Empreendedores e Empresários, traduz – se na vontade de satisfazer,

naquilo que cabe ao Estado, as suas necessidades, no pressuposto de que serão as empresas a protagonizar o crescimento económico nacional.

- **Visão**

Perante este quadro, considerámos que a visão da nova organização deverá inspirar a procura constante e crescente de níveis superiores de prestação de serviço, e reflectir a ambição colectiva que deve mover a organização:

***“Ser o parceiro estratégico dos empreendedores e empresários para a inovação e crescimento”.***

- **Valores**

A moldura ética que rege a actuação dos colaboradores e que faz com que o IAPMEI esteja mais habilitado a cumprir em excelência a sua missão, é formada essencialmente a partir dos seguintes princípios e valores:

- Objectividade traduzida numa actuação isenta e imparcial, em relação a todos os que com eles contactam,
- Confidencialidade sobre os factos no âmbito das suas funções e na transmissão de informações,
- Independência, equidistância em relação a todas as entidades e pessoas e igualdade de tratamento em todas as situações, sem prejuízo da diferenciação prevista na lei,
- Integridade, traduzida numa actuação segundo critérios de honestidade, lealdade pessoal e interesse público,
- Competência de modo a assegurar uma actuação dos colaboradores segundo as melhores práticas, salvaguardando as leis, regulamentos e directrizes em vigor,
- Proporcionalidade, adequando a actuação aos objectivos da actividade,
- Rigor técnico, eficiência na utilização dos recursos e cooperação activa entre os colaboradores e com outros organismos, entidades e público em geral.

- **Identidade corporativa**

A credibilidade e o reconhecimento público enquanto agência de excelência no apoio às PME, serão o reflexo expectável do incremento da inserção destes valores.

O IAPMEI assume, deste modo, uma posição de:

- Agência de excelência de apoio ao crescimento qualificado das PME;
- Pilar consolidado da Política Económica do Ministério da Economia e do Emprego;
- Complemento de valor acrescentado da intervenção das restantes agências do MEE.

- **Objectivos estratégicos**

O novo estatuto pretende habilitar o IAPMEI para o cumprimento das suas atribuições que convergem, essencialmente, para a criação de condições favoráveis ao reforço do espírito empresarial e à melhoria da competitividade das PME no contexto internacional.

A forma como o IAPMEI concebe, planeia e desenvolve a sua actividade, pode ser uma fonte importante de vantagens competitivas e de melhoria de desempenho das empresas. Enquanto entidade estratégica do MEE no apoio às empresas, empresários e empreendedores, o planeamento da intervenção é determinado, essencialmente, pelas orientações definidas pela Tutela, por planos nacionais, nomeadamente, as Grandes Opções do Plano e os Planos de Estabilidade e Crescimento, e por programas de política pública que disponibilizam instrumentos financeiros, designadamente, o Programa COMPETE – Programa Operacional Temático Factores de Competitividade do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) e Programa MODCOM – Modernização do Comércio.

O sucesso da intervenção depende da identificação dos constrangimentos ao crescimento económico e da adopção de estratégias correctamente orientadas para a optimização do impacto.

O actual modelo de economia é dominado por empresas maduras com produtos e tecnologias em declínio. A renovação e requalificação da estrutura empresarial devem ser orientadas para a concentração de empresas em sectores emergentes e com níveis de qualificação elevados. Este processo exige fortes dinâmicas de inovação e mudança. As mudanças podem ser induzidas por políticas que facilitem a criação de empresas de base tecnológica, qualificação das capacidades e competências e reorientação estratégica para o crescimento e internacionalização.

Para promover a produtividade e o crescimento, é necessário dinamizar a criação e dissolução de empresas, induzir investimento qualificado, promover a inovação e facilitar o acesso a financiamento ao longo do ciclo de vida, privilegiando as iniciativas com maior impacto potencial nos factores dinâmicos de competitividade.

No actual quadro circunstancial da economia, beneficiando de reconhecimento público enquanto instituição proactiva de apoio às iniciativas de criação e crescimento empresarial e promoção da melhoria do ambiente de negócios, o IAPMEI intensificará a sua actividade, no sentido de minimizar os efeitos negativos da actual situação do País, de fragilidade económica e de crise financeira.

Para potenciar sinergias e alavancar o impacto da intervenção, a Agência actuará também por via indirecta desenvolvendo parcerias estratégicas com os agentes relevantes da envolvente empresarial.

### **Inovação empresarial**

O crescimento sustentado da economia exige um nível de qualificação das empresas baseado em conhecimento, tecnologia e inovação, uma vez que só estes factores são capazes de assegurar a sua competitividade no mercado global. Com base nesta premissa, o IAPMEI assumiu então a inovação empresarial como uma área de intervenção prioritária, desenvolvendo actividades e iniciativas de estímulo às condições favoráveis à inovação individual e colectiva e dinamizando a interacção daquelas com as envolventes relevantes, em especial, com as entidades participadas tecnológicas do Instituto.

A estratégia a prosseguir neste domínio em 2012 será, assim, a de criar condições que potenciem capacidades e competências para a inovação das empresas e da envolvente, dinamizando a transferência de conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico para as empresas.

### **Investimento empresarial**

Os sistemas de incentivo financeiro são instrumentos criados para induzir nas empresas investimento produtivo e imaterial qualificado, estando orientados para a inovação e para a produtividade dos factores geradores de crescimento económico.

Numa conjuntura económica complexa e difícil como a actual, a obtenção de resultados visíveis através dos sistemas de incentivo pressupõe uma utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis. Tratando-se de sistemas fortemente consumidores de recursos financeiros, a estratégia é a de os concentrar nos projectos associados a estratégias empresariais consideradas prioritárias, assegurando rigor, equidade e selectividade na apreciação das candidaturas.

A par duma maior selectividade e concentração do apoio nos projectos com maior relevância económica, a orientação vai também no sentido da melhoria do processamento das candidaturas, de forma a melhorar a resposta do Instituto em termos de prazo e qualidade, e a contribuir para um melhor aproveitamento dos apoios por parte das empresas. Os objectivos fixados neste domínio centram-se, fundamentalmente, na execução financeira dos programas, na eficiência do processamento das candidaturas e dos pedidos das empresas, na fiabilidade do controlo da despesa e na eficácia da recuperação dos créditos associados aos incentivos atribuídos.

### **Empreendedorismo e financiamento empresarial**

Para proporcionar aos empresários e empreendedores maior facilidade no acesso a financiamento, e contribuir dessa forma para a qualidade e sustentabilidade das suas estratégias, o IAPMEI tem vindo a promover o alargamento da oferta de instrumentos de reforço da capitalização das empresas e de melhoria do acesso ao crédito. Para esse efeito, desenvolve relações de parceria estratégica, assumindo as funções de enquadramento e subsidiariedade, mobiliza os diversos instrumentos públicos de financiamento empresarial e as agências públicas

do Ministério e incentiva os operadores do sistema financeiro e as entidades vocacionadas à promoção do empreendedorismo e da inovação.

Do lado da oferta de financiamento, actua de forma a adequar o contexto (através de simplificação administrativa), a conferir escala às operações (através da atribuição dos estatutos "PME Excelência" e "PME Líder" e do mutualismo: garantia mútua), a induzir liquidez (refinanciamento, garantia de titularização de créditos, mercados secundários) e a partilhar riscos (através de garantias, resseguro e sindicância). Do lado da procura, actua de forma a promover o empreendedorismo, a criação de empresas com elevado potencial de crescimento, a capacidade competitiva, a posição no mercado (através de sensibilização e notoriedade aos casos de sucesso), a informação financeira (credibilização da informação, financiamento de auditorias e pré-rating), a formação e a informação (através de informação, sensibilização e coaching).

Em 2012 o IAPMEI pretende continuar a contribuir para o desenvolvimento de soluções diferenciadas de abordagem, em função das diferentes fases do ciclo de vida das empresas, tendo em conta o correspondente posicionamento competitivo, e integrando, na solução de financiamento, instrumentos de capital e crédito.

### **Dinâmica empresarial**

O ritmo de mudança é cada vez maior e a globalização impõe às empresas novas formas de gestão e de abordagem aos mercados. A capacidade de renovar e de mobilizar competências, procurando respostas eficazes às mudanças e às exigências do mercado actual deve passar necessariamente pela dinamização de processos de aprendizagem colectivos. A gestão da empresa deve proporcionar o desenvolvimento de capacidades e competências que sejam capazes de se adaptar e de responder de forma positiva às actuais dinâmicas de mercado. Só sobrevivem as empresas com capacidade de adaptação aos novos tempos com diferenciais de oferta no mercado.

Na área da dinâmica empresarial, a estratégia a prosseguir será, por isso, a de induzir nas empresas, directa ou indirectamente, dinâmicas de qualificação, inovação e produtividade que lhes permitam responder com sucesso às novas exigências dos mercados, através de assistência empresarial, de serviços de formação e divulgação e da indução de dinâmicas de inovação e produtividade.

### **Suporte à intervenção externa**

Naturalmente, para potenciar a sua actuação junto das empresas, o IAPMEI tem também que continuar a melhorar as suas áreas de suporte à intervenção externa, tornando-as ainda mais qualificadas e coerentes com a estratégia definida.

Nesse sentido, a sua actuação no domínio interno concentrar-se-á, em 2012, em factores como o alinhamento estratégico e melhoria da avaliação do desempenho do serviço; a qualificação das capacidades e competências dos recursos humanos; a gestão do conhecimento (execução e divulgação de estudos, relatórios e informação

relevantes para a actividade); a gestão dos sistemas de informação e comunicação; e a gestão dos recursos físicos e financeiros (captação de fontes de financiamento, gestão do saldo médio de tesouraria não aplicado, redução de custos, racionalização energética, contributo para a redução do défice público, gestão das participações sociais, inventariação do património imobiliário e gestão da contratação pública).

## II. Auto - Avaliação

### i. Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR

#### i.1 Proposta de alterações ao QUAR de 2012, resultante da monitorização do 2º Quadrimestre

Na sequência do processo de monitorização do 2º quadrimestre, foi proposta uma revisão dos objectivos do QUAR e do Plano de Actividades, em Outubro de 2012, que teve como consequência a substituição da meta do indicador nº 3 do QUAR designado por "Nº PME envolvidas em acções de formação no programa de formação-acção, apoiado pelo POPH e nos workshops de capacitação, com uma meta inicial de 225 para 824, uma vez que o indicador passa a incluir também empresas em acções de formação no programa de formação-acção, apoiado pelo POPH e nos workshops de capacitação.

Foram, igualmente, revistos os indicadores nº 4 - Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops informativos e de transferência de conhecimento, com uma meta inicial de 720 proposta para 870 e o indicador nº 6 - Nº de PME que realizam planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnóstico realizados, de uma meta de 99 PME para 150.

No indicador nº 8 - Nº de ideias de negócio validadas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local, foi substituída a sua denominação, uma vez que passou a sua actividade a ser limitada às Comunidades Intermunicipais, mantendo a meta de 140, o número de ideias.

Foi também proposto a eliminação no objectivo nº O8 – Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas, o indicador nº18 – Taxa de crescimento dos clientes da rede EEN PT/IAPMEI, uma vez que se encontrava muito dependente de factores não controláveis totalmente pelo IAPMEI, tendo este sido substituído no QUAR, por um outro indicador designado de "Nº de Relatórios do Business Radar – Observatório da dinâmica empresarial", com uma meta anual de 60 relatórios.

Finalmente no objectivo nº O10 – Aumentar a satisfação dos Clientes o respectivo indicador nº 22 – Proporção de clientes inquiridos satisfeitos com o IAPMEI, por não ter sido possível obter um despacho favorável do MFAP, e não ficando desta forma assegurada a sua realização dentro do prazo não seria possível enviar os dados deste indicador, pelo que foi proposto a sua eliminação do QUAR, para o ano de 2012.

Na sequência da monitorização, foi realizada uma revisão de objectivos do QUAR e do Plano de Actividades, em Outubro de 2012, que teve como consequência o seguinte quadro em anexo:

Nº	Indicador	Objectivos	U.O.	QUAR	Justificação da alteração	Novo indicador	Meta planeada 2012	Proposta de alteração
1	I22. Nº de PME envolvidas em acções de formação e de qualificação	O2. (Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação)	DAE	Ind 3 QUAR	Alteração da meta, uma vez que o indicador passa a incluir também as empresas participantes no programa de formação-acção apoiado pelo POPH e nos workshops de capacitação.	N.A.	225	824
2	I111. Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops sobre temas relevantes para a competitividade internacional e em micro missões às regiões transfronteiriças	O11. (Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios)	DAE	Ind 4 QUAR	Substituição do indicador I111 pelo novo indicador I113, uma vez que foi criada uma nova iniciativa (Workshops informativos e de transferência de conhecimento) que complementa a iniciativa dos Encontros para a Competitividade	I113. Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops informativos e de transferência de conhecimento	720	870 (novo indicador)
3	I21. Nº de PME acompanhadas na concretização de planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnósticos realizados	O11. (Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios)	DAE	Ind 6 QUAR	Substituição do Indicador I21 pelo novo indicador I24, justificado pelo alargamento da área de diagnóstico de competências da empresa, à área da exportação, utilizando uma nova ferramenta resultante da fusão das ferramentas  "Análise de Competências em PME" e " Diagnóstico de Competências para a Exportação em PME", a integrar na Iniciativa "Passaporte para o Crescimento e a Exportação"	I24. Nº de PME que realizam planos de melhoria de competências resultantes dos exercícios de diagnósticos realizados	99	150(novo indicador)
4	I62. Nº de ideias de negócio válidas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local nas CIM	O6. (Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras)	DPIF	Ind 8 QUAR	Substituição do indicador I62 pelo indicador I64, uma vez que o âmbito da actividade deixou de ser limitado às Comunidades Intermunicipais, embora se mantenha a meta.	I164. Promover ideias de negócio validadas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local	140	140
5	Taxa de crescimento dos clientes da rede EEN/PT/IAPMEI	O8. (Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas)		Ind 18 QUAR	Substituição do Indicador Taxa de Crescimento de clientes da rede EEN PT/IAPMEI	Nº de Relatório do Business Radar Observatório da Dinâmica empresarial		Eliminação
6	I181. Proporção de clientes inquiridos satisfeitos com o IAPMEI, com a pontuação de 3 a 6, numa escala de 1 a 6	O18. (Aumentar a satisfação dos clientes)	DPE	Ind 22 QUAR	Não sendo possível prever quando poderemos obter o despacho favorável do MFAP, quanto à autorização prévia necessária, não é possível assegurar a avaliação deste indicador dentro do prazo exigido pelo SIADAP1.	N.A.	73%	Eliminação

**i. 2 Análise dos desvios verificados de acordo com o QUAR de 2012****Objectivo 1 – Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas****Taxa de Realização: 100 %****Indicador 1 – Nº de PME envolvidas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia - Universidade/Empresa (Vales I&DT e Inovação)**

- **Meta : 500**
- **Resultado: 500**

**Justificação do desvio: Não se registou qualquer desvio relativamente à meta****Indicador 2 – Proporção de respostas dadas no prazo definido, em todas as fases das candidaturas dos projectos de transferência de tecnologia, para uma procura até 250 candidaturas**

- **Meta : 90%**
- **Resultado: 92%**

**Justificação do desvio: O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta****Objectivo 2 – Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação****Taxa de Realização: 100 %****Indicador 3 – Nº de PME envolvidas em acções de formação no programa de formação acção pelo POPH e nos workshops de capacitação**

- **Meta: 824**
- **Resultado: 842**

**Justificação do desvio: O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta****Objectivo 3 – Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios****Taxa de Realização: 123 %****Indicador 4 – Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops informativos e de transferência de conhecimento**

- **Meta:870**
- **Resultado: 1579**

**Justificação do desvio:** O desvio de 81% verificado, deveu-se ao lançamento da iniciativa "PME Digital" em 13 de Novembro de 2012 não prevista e consequente realização de 13 workshops de divulgação.

**Indicador 5 – Nº de visitas individuais realizadas a PME utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial**

- **Meta:**1320
- **Resultado:** 1355

**Justificação do desvio:** O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

**Indicador 6 – Nº de PME que realizam planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnóstico realizados**

- **Meta:**150
- **Resultado:** 43

**Justificação do desvio:** O desvio negativo de 71,30 % deveu-se ao facto de ter sido suspenso o desenvolvimento e implementação de uma nova ferramenta resultante da fusão das ferramentas existentes de "Análise de Competências em PME" e " Diagnóstico de Competências para a Exportação em PME" com acesso online por parte das PME, a integrar na iniciativa "Passaporte para o crescimento e exportação", que iria permitir o alargamento do diagnóstico de competências à área da exportação. Assim, o resultado respeita apenas aos Planos de melhoria de Competências resultantes da "Análise de Competências em PME" realizadas presencialmente.

**Objectivo 4 – Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras**

**Taxa de Realização: 114 %**

**Indicador 7 – Nº de empresas e empreendedores com acesso facilitado ao financiamento, no âmbito dos mecanismos FINICIA**

- **Meta:**160
- **Resultado:** 176

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 10% é o resultado da concretização de 74 operações de capital (FCR e FBA) e de 102 operações de Crédito c/ Garantia Mútua (linhas Finicia) e duma maior dinamização do acesso a soluções de financiamento específicas por parte de empreendedores.

**Indicador 8 – Nº de ideias de negócio validadas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local**

- **Meta:**140

- **Resultado:** 152

**Justificação do desvio:** Para o desvio positivo de 9% contribuiu a realização de vários concursos de ideias de negócio em diversos concelhos inseridos nas Comunidades Intermunicipais, que desenvolveram projectos de empreendedorismo de base Regional/Local. Foi também relevante, a aprovação de financiamento dos Programas Operacionais Regionais e dos projectos de dinamização do empreendedorismo.

**Indicador 9 – Nº de Comunidades Locais aderentes à actividade de suporte integral ao empreendedor**

- **Meta:** 14
- **Resultado:** 18

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 29% deveu-se à eficácia do trabalho desenvolvido que levou a que a maior parte das CIM da Região Norte, Região Centro e Alentejo aderissem e desenvolvessem projectos de suporte integral ao Empreendedorismo

**Objectivo 5 – Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de crescimento e estruturação**

**Taxa de Realização: 118 %**

**Indicador 10 – Nº de PME Com acesso facilitado a financiamento através da atribuição do Estatuto PME Líder**

- **Meta:** 5500
- **Resultado:** 7601

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 38 %, deveu-se à crescente procura por parte das empresas desta distinção, justificada pelas vantagens e reconhecimento público da sua atribuição

**Indicador 11 – Nº de PME apoiadas no âmbito de processo de transmissão através do aconselhamento, avaliação, promoção, contactos, intermediação e financiamento**

- **Meta:** 60
- **Resultado:** 69

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 15% deveu-se à crescente procura do serviço e ao aumento da eficiência dos recursos afectos ao acompanhamento destes processos.

**Indicador 12 – Proporção das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução**

- **Meta:** 80%
- **Resultado:** 81%

**Justificação do desvio:** O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

**Objectivo 6 – Aumentar a eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento**

**Taxa de Realização: 111 %**

**Indicador 13 –** Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisados no ano dentro do prazo

- **Meta:** 90%
- **Resultado:** 99%

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 10% deveu-se ao facto de a procura dos sistemas de incentivo em causa (Si Inovação e Si Qualificação) ter sido superior às expectativas e, também, à eficiência conseguida no cumprimento dos prazos definidos em cada um dos concursos cuja análise foi feita em 2012

**Indicador 14 –** Proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano

- **Meta:** 85%
- **Resultado:** 82%

**Justificação do desvio:** O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

**Indicador 15 –** Proporção de relatórios de auditoria MODCOM e QREN e de relatórios de visita QREN emitidos no ano dentro do prazo

- **Meta:** 95%
- **Resultado:** 94,8%

**Justificação do desvio:** O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

**Objectivo 7 – Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento**

**Taxa de Realização: 111 %**

**Indicador 16 –** Proporção de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI

- **Meta:** 8%
- **Resultado:** 7,7%, encontra-se dentro da meta planeada, não tendo qualquer desvio

**Justificação do desvio:** O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

**Indicador 17 –** Proporção de encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD

- **Meta:** 95%
- **Resultado:** 100%

**Justificação do desvio:** Para o desvio positivo de 25% do indicador em muito contribuiu não só a qualidade dos relatórios produzidos, mas também o trabalho de validação prévia.

**Objectivo 8 –** Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas

**Taxa de Realização:** 148 %

**Indicador 18 –** Nº de relatórios do Business Radar - Observatório da dinâmica empresarial

- **Meta:**60
- **Resultado:** 92

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 53% verificado neste indicador deveu-se ao facto de a metodologia de elaboração de relatórios ter sido alterada, passando a ser elaborados com maior frequência, 1 relatório por cada unidade de extensão, 1 por cada CDE e 1 pela DAE.

**Indicador 19 –** Nº de boas práticas/estudos/casos de sucesso divulgados através do site

- **Meta:**12
- **Resultado:** 14

**Justificação do desvio:** O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

**Objectivo 9 –** Qualificar as capacidades e competências

**Taxa de Realização:** 146 %

**Indicador 20 –** Proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI

- **Meta:** 65%
- **Resultado:** 76%

**Justificação do desvio:** O desvio positivo de 17% neste indicador, deveu-se ao facto de terem sido realizadas acções de formação ao longo do ano, transversais a todos os colaboradores que tiveram uma procura muito superior às expectativas (por exemplo a acção "O novo acordo ortográfico" realizado logo no início do ano, com 5 sessões; e a acção "Gestão do tempo com Outlook", com 7 sessões).

**Quadro-resumo:**

Os resultados obtidos serão, então, os apresentados no quadro seguinte:

Parâmetros	Nº Objectivos	Tx Realização do Objectivo	Nº Indicador	Indicadores			
				Meta 2012	Resultado	Tx Realização	Classificação
Eficácia	O1	100%	Ind. 1	500	500	100%	Atingiu
			Ind. 2	90%	92%	100%	Atingiu
	O2	100%	Ind. 3	824	842	100%	Atingiu
			O3	123%	Ind. 4	870	1579
	Ind. 5	1320			1355	100%	Atingiu
	Ind. 6	150			43	32%	Não atingiu
	O4	114%	Ind. 7	160	176	110%	Superou
			Ind. 8	140	152	109%	Superou
			Ind. 9	14	18	125%	Superou
	O5	118%	Ind. 10	5550	7601	138%	Superou
Ind. 11			60	69	115%	Superou	
Ind. 12			80%	81%	100%	Atingiu	
Eficiência	O6	111%	Ind. 13	90%	99%	131%	Superou
			Ind. 14	85%	82%	100%	Atingiu
			Ind. 15	95%	94,8%	100%	Atingiu
	O7	111%	Ind. 16	8%	7,7%	100%	Atingiu
			Ind. 17	95%	100%	125%	Superou
Qualidade	O8	148%	Ind. 18	60	92	180%	Superou
			Ind. 19	12	14	117%	Superou
	O9	146%	Ind. 20	65%	76%	146%	Superou

**i 3. Apreciação, por parte dos utilizadores, da qualidade dos serviços prestados**

O IAPMEI começou a realizar a medição de satisfação de clientes em 2004.

Numa fase inicial essa medição, e consequente avaliação de resultados, foram feitas exclusivamente com recursos internos.

Por questões de rigor técnico, isenção, e capacidade de realização, o IAPMEI decidiu que, a partir da edição de 2006, inclusive, o processo de avaliação de clientes seria conduzido por uma entidade externa. Neste sentido,

desde então, para a actividade de medição da avaliação da satisfação de clientes, o IAPMEI passou a fazer contratação anual deste serviço a entidades externas, mantendo sempre os princípios de rigor na elaboração dos inquéritos.

O questionário passou a ser ministrado a uma amostra aleatória estratificada de clientes, tendo em conta grupos homogêneos de produtos e serviços, para que fosse sempre assegurado um erro amostral global máximo admissível de 3%.

Isto resultou na possibilidade de inquirição de um número crescente de clientes ao longo dos anos, assim como na progressiva e consequente redução do erro amostral associado: se em 2006 foram inquiridos 837 clientes, o que permitiu ter resultados com uma taxa de erro de 3,2%, em 2009 esse número subiu para 1192, o que se traduziu numa taxa de erro de apenas 2,5% (por comparação, refira-se que em 2004, ainda apenas com recursos internos, conseguiu-se inquirir somente 151 clientes, o que representou um erro amostral global de 8%).

Pela consistência metodológica mantida ao longo dos anos passou a ser possível determinar com muito rigor qual a evolução ao longo do tempo da satisfação de clientes, e quais as áreas que em cada ano foram necessitando de melhoria em termos da percepção de clientes. Os resultados da implementação de algumas melhorias foram ainda, inclusivamente, passíveis de observação nos resultados de medições de anos posteriores.

Sendo o processo interno despoletado com a devida antecedência (é necessário definir antes do final de cada ano as versões preliminares de cadernos de encargos e conhecer estimativas de número de clientes, indispensáveis à elaboração de orçamentos, por exemplo), o procedimento de aquisição de serviços só ocorre no início do ano seguinte ao da avaliação de desempenho (sendo o inquérito dirigido a clientes que procuraram o IAPMEI num determinado ano, ou seja, entre 1 de Janeiro e 31 de Dezembro de um ano, as bases de dados definitivas de clientes só podem estar disponíveis no início do ano seguinte). Nesse sentido, todos os anos o procedimento de aquisição de serviços, se bem que preparado preliminarmente no ano a que respeita a inquirição, só é realizado no início do ano seguinte ao que se pretende avaliar.

A Portaria no 4-A/2011 de 3 de Janeiro e as suas subsequentes homólogas anuais, passaram a obrigar o IAPMEI a obter autorização prévia para a aquisição de serviços com valor superior a 5.000€, que é o caso da aquisição de serviços para a elaboração a avaliação de satisfação de clientes. O IAPMEI solicitou, em conformidade, tanto em 2011 como em 2012, a autorização para realizar o procedimento de aquisição de serviços, mas em nenhum dos anos teve despacho por parte do MFAP em tempo útil. O tempo de decisão ultrapassou largamente, por um lado, o período de auto-avaliação do Instituto e, por outro, mesmo que já fora do tempo útil para a auto-avaliação, também deixou de ser compatível com o completo rigor da avaliação, dado o desfasamento do momento da inquirição relativamente ao período que se pretendia avaliar.

A opção de, como alternativa, serem equipas internas a realizar a avaliação de satisfação de clientes com a mesma metodologia e princípios utilizados pela entidade externa foi considerada, mas liminarmente rejeitada, pois não existem disponíveis recursos internos e competências específicas que possam realizar o trabalho. Por outro lado, a opção de realizar um inquérito muito simples, apenas para obter valores para o objectivo em causa, mas com pouca consistência metodológica e, conseqüentemente, sem qualquer utilidade para a melhoria da qualidade da organização, foi também liminarmente recusada, pelos princípios do rigor com que o IAPMEI se pauta.

Em face do exposto, optou o IAPMEI por deixar de proceder à avaliação da satisfação de clientes, até que voltem a estar reunidas as condições para o fazer com o rigor técnico exigido.

## ii Avaliação do sistema de controlo interno

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
<b>1 – Ambiente de controlo</b>				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	S			Estão definidas nas áreas mais relevantes (Incentivos financeiros, assistência empresarial, certificação PME e gestão de recursos
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	S			É sempre efectuada uma verificação de todo o enquadramento legal e regulamentar, de toda a actividade da Agência
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	S			O IAPMEI está inscrito no IPAI (Instituto Português de Auditoria interna), mantendo o DpAI e os seus colaboradores em acções de formação no âmbito da Auditoria Interna
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	S			Existe um Código de Conduta do IAPMEI, com normas que integram o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas (Lei nº58/2008, de 9 de Setembro) e da Carta Ética da Administração Pública
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	S			O plano de formação e conseqüentemente as acções de formação são realizadas com base no levantamento de necessidades de formação que abrange todos os colaboradores do IAPMEI. Posteriormente é validado pelas chefias, tendo em conta as funções e tarefas dos seus colaboradores.
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgánicas?	S			---
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	S			TC – Tribunal de Contas, CapGemini e SG- Secretaria Geral do MEE
<b>2 – Estrutura organizacional</b>				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	S			---
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de	S			99%

acordo com o SIADAP 2 e 3?			
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	S		76,16%
<b>3 – Actividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço</b>			
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	S		
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	S		Definida e formalizada através de Ordens de Serviço.
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	S		—
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	S		Sempre que há sobrecarga de trabalho ou necessidades de competências específicas adicionais, há rotação de funções dos trabalhadores reforçando as unidades ou integrando uma <i>Task Force</i> . Estas situações são formalizadas através de Ordem de Serviço.
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	S		As responsabilidades funcionais das unidades orgânicas estão definidas em Ordem de Serviço. Enquadrados naquelas responsabilidades funcionais, anualmente são definidas, monitorizados e avaliados os objectivos, metas e indicadores, relativamente a todos os colaboradores.
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	S		Nas áreas mais relevantes (Incentivos financeiros, Assistência empresarial, Certificação PME, Gestão de recursos)
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	S		Existe um sistema informático de gestão documental suportado na definição clara dos circuitos
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?	S		Criado em Dezembro de 2009
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?	S		Foi executado e é monitorizado anualmente.
<b>4 – Fiabilidade dos sistemas de informação</b>			
4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	S		Processo de suportes informatizados, nomeadamente RH, Contabilidade e Gestão de Créditos. Desmaterialização de processos pela introdução de plataforma de gestão documental
4.2 As diferentes aplicações estão integradas, permitindo o cruzamento de informação?	S		Existe integração aplicacional entre os sistemas mais relevantes na actividade da Agência.
4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos <i>outputs</i> dos sistemas?	S		As auditorias externas são um dos mecanismos que permitem aferir a fiabilidade dos sistemas e detectar oportunidades de melhoria. Comissão de Acompanhamento TIC avalia a oportunidade e utilidade dos investimentos.
4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	S		Os <i>outputs</i> são desenvolvidos de acordo com as necessidades dos serviços e objecto de revisão, sempre que a necessidade é identificada
4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou activos do serviço?	S		O acesso ao Data Center é condicionado. Existem mecanismos de controlo do acesso à informação.
4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	S		Está instituído um processo de backups.

4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?	S	É efectuada anualmente auditoria de segurança que permite detectar eventuais vulnerabilidades e desenvolver as respectivas acções de mitigação.
--	---	---

Legenda: S – Sim; N – Não; NA – Não aplicável.

No que respeita ao ponto 1.7. da grelha de Controlo Interno, foram realizadas três auditorias externas ao IAPMEI, uma pelo TC às contas da Agência de 2011, auditoria financeira do encerramento do PRIME pela CapGemini e outra promovida pela SG do MEE às despesas das viaturas da frota do IAPMEI para os anos 2011 e 1º semestre de 2012.

### iii. Análise das causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes

Na área da gestão de edifícios e de manutenção, houve incumprimento de algumas das actividades e acções planeadas, devido à redefinição de prioridades e ao congelamento de verbas financeiras por razões de políticas macroeconómicas da componente de Investimentos do Plano (PIDDAC), ocorrido em Setembro de 2012.

Face ao despacho de suspensão de novos compromissos por parte do Senhor Ministro das Finanças, não foi possível desencadear qualquer procedimento após 12 de Setembro, pelo que não foi possível implementar a Iniciativa 17 com a designação, "Desenvolver procedimentos para contratação de avaliadores científicos e de gestão do processo de emissão de pareceres que permitam a obtenção rápida de pareceres técnico-científicos para suporte à avaliação dos projectos".

Na área da fiscalização e controlo, não foi possível implementar a iniciativa do Sistema de Informação de Gestão de Incentivos (SIGI). Este facto deveu-se a dificuldades e restrições orçamentais para adjudicação deste trabalho a uma entidade externa, que determinou a não execução desta iniciativa.

A Iniciativa 18 com a designação – "Promover acções de acompanhamento agregadas por conjuntos de empresas que partilham características comuns, em articulação com outras Direcções e Departamentos do IAPMEI", não se realizou porque não foi possível ter promotores com contractos assinados a tempo de organizar as sessões para as acções de formação, previstas para os projectos do SiQualificação e Silnovação.

A iniciativa do plano de requalificação do Site do Instituto (Iniciativa 15), não foi possível implementar porque obrigava a uma adjudicação deste trabalho a uma entidade externa. De acordo com a Portaria no 4-A/2011 de 3 de Janeiro, obriga o IAPMEI a obter autorização prévia por parte do MFAP, para a aquisição de serviços com valor superior a 5.000€, que é o caso da aquisição de serviços para a elaboração desta iniciativa.

Como a autorização para a realização desta iniciativa não chegaria em tempo útil, para a conclusão desta iniciativa, optou-se pela não execução da mesma.

#### iv. Actividades desenvolvidas previstas e não previstas no plano

##### iv.1 Actividades desenvolvidas previstas

###### Inovação Empresarial

Em 2012 deu-se continuidade à promoção das dinâmicas de inovação empresarial, sobretudo ao nível das PME, através da valorização económica do conhecimento gerado pelo SCT, da indução de projectos de transferência de tecnologia e da dinamização de estratégias empresariais focadas na inovação e nos instrumentos de política pública associada. Assim a actividade centrou-se em novas áreas de intervenção não programadas, como o processo de reflexão para uma nova política de Pólos e Clusters e o processo de arranque do programa Estratégico +e+i, alinhados com as políticas públicas nacionais e comunitárias em matéria de inovação, competitividade e PME's e orientados para a concretização no terreno dessas mesmas políticas.

###### a) Actividades correntes

###### Dinamização da transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas

O crescimento sustentado da economia exige um nível de qualificação das empresas baseado em conhecimento, tecnologia e inovação, capaz de assegurar a competitividade no mercado global.

Com base na identificação dos principais constrangimentos, o IAPMEI assumiu a inovação empresarial como uma área de intervenção prioritária, desenvolvendo actividades e iniciativas de estímulo às condições favoráveis à inovação individual e colectiva e dinamizando a interacção daquelas com as envolventes relevantes, em especial, com as entidades participadas tecnológicas.

A estratégia a prosseguir será a de criar condições que potenciem capacidades e competências para a inovação das empresas e da envolvente, dinamizando a transferência, para as empresas, de conhecimento e tecnologia gerados no SCT.

A promoção e a valorização económica do conhecimento gerado pelo SCT e de projectos indutores de transferência de tecnologia, inclui actividades como: i) gestão, avaliação e acompanhamento dos projectos candidatos às medidas Vale I&DT e Vale Inovação; ii) acompanhamento da actividade das entidades tecnológicas participadas pelo IAPMEI; iii) participação em projectos de parceria orientados para a melhoria da capacidade de inovação nas PME.

Os sistemas de incentivo às PME - Vale I&DT e Inovação, lançados em 2008 no quadro do QREN, os instrumentos Vale I&DT e Vale Inovação, revelaram-se um apoio importante para as empresas na resolução de necessidades específicas que afectam a sua competitividade e que exigem uma actuação atempada e rigorosa, através do reforço das suas capacidades técnica, tecnológica e de inovação, tanto ao nível da produção de novos produtos e serviços, como ao nível da inovação organizacional, estratégica ou de mercados.

A gestão destes instrumentos pelo IAPMEI está alinhada com a missão da Agência na vertente da promoção da inovação empresarial, tendo por base uma eficaz aproximação das empresas às entidades e centros de saber.

Desde o seu lançamento foram aprovadas mais de 1800 candidaturas e contratadas 1740, envolvendo estas últimas 45 milhões de euros de investimento e 34 milhões de euros de incentivo.

Relativamente à execução dos projectos, foram analisadas cerca de 2900 formalizações, incluindo pedidos de pagamento, pedidos de certificação de despesa, recalendarizações e outras alterações processuais. O valor acumulado de pagamentos cifra-se em 15,6 milhões de euros.

#### Reforço das capacidades e competências estratégicas para a inovação

Com o objectivo de reforçar as capacidades e competências empresariais para a inovação, o Instituto, utilizando a ferramenta "Análise de Competências em PME", realizou diagnósticos de competências (competências pessoais, colectivas, estratégicas e externas), e elaborou os respectivos relatórios com propostas de planos de melhoria, assegurando o acompanhamento das PME na sua concretização, num total de 43, pelo que estavam planeados cerca de 150.

Teve também como objectivo contribuir, pela via da formação profissional, para o reforço das capacidades e competências das PME, o lançamento da Academia de PME que é uma entidade mediadora e facilitadora entre as PME e os centros de desenvolvimento de saber da envolvente empresarial, designadamente o mundo académico e as entidades formadoras e de consultoria especializada. É ainda um espaço de aprendizagem com as vertentes de centro de formação especializada para PME e de unidade de transferência de conhecimentos e competências, onde as empresas podem experimentar práticas de desenvolvimento organizacional. Neste domínio, o Instituto conseguiu envolver 842 PME em acções de formação e qualificação, das 824 previstas.

#### **Objectivos**

O quadro seguinte apresenta uma síntese das principais actividades e resultados alcançados

Objectivo	Indicador	Meta 2012	Resultado	Justificação
O1. Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas	I11. Nº de PME envolvidas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia - Universidade/Empresa (Vales I&DT e Inovação)	500	500	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I12. Proporção de respostas dadas no prazo definido, em todas as fases das candidaturas dos projectos de transferência de tecnologia, para uma procura até 250 candidaturas	90%	92%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

O2. Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação	I24. Nº de PME que realizam planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnóstico realizados	150	43	Suspensão do desenvolvimento e implementação de uma nova ferramenta a integrar na iniciativa "Passaporte para o crescimento e exportação", conforme justificação anterior – Indicador 6 do QUAR.
	I22. Nº PME envolvidas em acções de formação no programa de formação-acção apoiado pelo POPH e nos workshops de capacitação	824	842	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

### Investimento Empresarial

Os sistemas de incentivo financeiro são instrumentos criados para induzir nas empresas investimento produtivo e imaterial orientado para a inovação e para a produtividade dos factores geradores de crescimento económico. Utilizam, normalmente, mecanismos financeiros não reembolsáveis ou reembolsáveis associados ou não a prémios de realização. Os sistemas de incentivo concentram-se, principalmente, em duas áreas: Sistemas de Incentivos à temática da Competitividade do QREN (que abrange os Programas Operacionais Factores de Competitividade -COMPETE – e os Programas Operacionais Regionais do Continente – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve) e MODCOM – Programa de Modernização do Comércio.

#### a) Actividades correntes

O ano de 2012 ficou marcado pelo acréscimo na execução do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007 a 2013) e pelo fecho do MODCOM. As actividades desenvolvidas centraram-se nos seguintes aspectos:

- Envolvimento da definição de metodologias, ferramentas e formulários, em articulação com as Autoridades de Gestão do QREN e restantes Organismos Técnicos
- Implementação de simplificações administrativas na gestão do QREN
- Desenvolvimento de ferramentas de gestão dos projectos e de interacção com as empresas através da conta corrente online;
- Desenvolvimento de medidas incluídas no Plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexa
- Análise de candidaturas apresentadas no âmbito do QREN;
- Contratação dos projectos aprovados no âmbito do QREN;
- Análise de pedidos de pagamento de incentivo no âmbito do QREN, MODCOM;
- Desenvolvimento dos procedimentos associados á Operação Limpeza no QREN;
- Resposta e acompanhamento de processos de auditoria efectuados aos projectos no âmbito do QREN e MODCOM.

Os resultados revelam uma estabilização da execução financeira dos projectos do QREN.

No âmbito do MODCOM, foram encerrados os projectos da 4 e 5ª fases, não se verificando novas aprovações.

A grande maioria das respostas (81,63%) aos pedidos de pagamento de projectos do QREN e MODCOM, foram dadas dentro do prazo, tendo por isso sido atingido o objectivo estabelecido.

A concentração dos apoios em projectos de inovação e de eficiência empresarial colectiva – criação de redes, parcerias, acções colectivas de cooperação e conhecimento e qualificação de recursos humanos - foi um dos pontos fundamentais.

Neste âmbito, o contributo do IAPMEI traduziu-se na aprovação de 806 Milhões de euros de investimento qualificado, conforme se pode verificar no seguinte quadro:

<b>Candidaturas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
N.º de Candidaturas	870	1888	4323
<b>Aprovações</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
N.º de Candidaturas	962	1021	1660
Soma de Investimento	901.823.461 €	638.852.088 €	806.057.237 €
Soma de Elegível	688.944.180 €	526.976.844 €	682.323.393 €
Soma de Incentivo	379.849.382 €	315.751.597 €	401.135.539 €
<b>Contractos</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
N.º de Candidaturas	1091	845	1182
Soma de Investimento	848.226.419 €	573.558.265 €	436.947.073 €
Soma de Elegível	662.433.149 €	493.377.673 €	366.337.850 €
Soma de Incentivo	369.744.845 €	292.318.446 €	216.746.978 €

Dum modo geral, foram cumpridos os prazos de análise estabelecidos para os Organismos Técnicos. Foram analisadas 1840 candidaturas, das quais 1826 dentro dos prazos, correspondendo a um grau de realização de 99,24%.

Conforme o exposto no quadro seguinte, verificou-se uma estabilização da execução financeira do QREN nos últimos anos:

	<b>P.O.</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>FMC</b>	-	17.669.546 €	17.781.568 €	5.611.278 €
<b>FMC Total</b>	-	17.669.546 €	17.781.568 €	5.611.278 €
<b>QREN</b>	PO Alentejo	3.593.994 €	9.383.132 €	9.329.123 €
	PO Algarve	1.103.002 €	3.420.063 €	3.401.536 €
	PO Centro	37.416.032 €	31.720.387 €	27.115.134 €
	PO FC	100.406.162 €	101.755.854 €	101.967.349 €
	PO Lisboa	4.591.081 €	6.675.564 €	9.367.823 €
	PO Norte	47.882.619 €	54.826.685 €	41.812.145 €
<b>QREN Total</b>	-	194.992.889 €	207.781.685 €	192.993.110 €
<b>Total Geral</b>		212.662.435 €	225.563.253 €	198.604.388 €

O resultado obtido corresponde a um grau de cumprimento da meta definida para 2012 de 95,33%.

No âmbito da facilitação do acesso, envolvendo a dinamização da utilização de mecanismos electrónicos de acesso e gestão, foram desenvolvidas as seguintes actividades:

- Promoção da utilização de formulários electrónicos em todas as fases do ciclo de gestão dos projectos (candidatura, contratação e execução);
- Promoção da utilização da conta corrente online para interacção com os promotores dos projectos, através da qual são disponibilizadas as seguintes funcionalidades:
  - Informação sobre a situação da candidatura/projecto;
  - Informação sobre a situação das notificações das decisões com base nas decisões emitidas e carregadas pelas Autoridades de Gestão;
  - Emissão electrónica das minutas dos contractos de concessão de incentivos para assinatura;
  - Ajudas contextuais e guias de preenchimento assistido para todas as operações realizadas;
  - Apresentação de pedidos de pagamento, recalendarização, alteração de dados e alteração de NIB.
  - Consulta das decisões sobre os pagamentos.

#### Fiscalização e Controlo

O Departamento de Fiscalização e Controlo enquadra-se na regulamentação nacional e comunitária que determina a organização dos sistemas de gestão e controlo, de forma a garantir a boa gestão dos fundos.

#### Auditorias a projectos do MODCOM

No que respeita a este programa, foram realizadas auditorias a 66 processos exclusivamente com recurso a meios próprios. As principais actividades associadas à realização de auditorias, encontram-se reflectidas no quadro abaixo:

Auditorias da responsabilidade do IAPMEI no âmbito do MODCOM		
1.1	Elaboração de contractos de prestações de serviços com auditores externos	0
1.2	Acções preparatórias de auditoria	66
1.3	Verificações físicas no âmbito da auditoria (2 técnicos por visita)	58
1.4	Emissão de relatórios de auditoria	59
1.5	Emissão de comunicações internas às unidades orgânicas de gestão após análise do contraditório	31
1.6	Emissão de relatórios de fiscalização após análise das respostas das unidades orgânicas de gestão	26

### Verificações a projectos QREN no local

De forma a dar cumprimento às acções de controlo previstas no Regulamento (CE) n.º 1828/2006, no âmbito do QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional – as verificações são realizadas no local.

Em 2012, foram concluídos os Relatórios Técnicos de Visita (RTV) definitivos referentes aos planos anuais de 2010 do Compete, ON.2 e POR Lisboa e realizados os RTV provisórios e definitivos, relativos aos planos anuais de 2011 dessas mesmas Autoridades de Gestão, conforme reflectido no quadro abaixo:

Relatórios Técnicos de Visita (RTV) da responsabilidade do IAPMEI		
	RTV Provisórios	RTV Definitivos
Compete - Plano de Verificações no Local 2010	1	1
Compete - Plano de Verificações no Local 2011	10	10
ON.2 - Plano de Verificações no Local 2010	5	6
ON.2 - Plano de Verificações no Local 2011	7	7
POR Lisboa - Plano de Verificações no Local 2010	6	14
POR Lisboa - Plano de Verificações no Local 2011	13	13

Foram ainda alvo de acompanhamento de proximidade, seis projectos sinalizados como situações de risco de ocorrência de irregularidades. Algumas motivaram um pedido de intervenção à IGF, encontrando-se por isso em acompanhamento conjunto IAPMEI/IGF.

### Controlo do 2.º e alto nível

Nestes níveis de controlo, foram desenvolvidas as seguintes actividades:

#### No âmbito do QREN

A intervenção centrou-se na prevenção de incumprimentos durante a fase de gestão e, com a autonomia que está institucionalmente concedida ao IAPMEI, nas seguintes actividades:

- Acções de controlo da responsabilidade do IFDR - auditoria em operações n.º 1/2012/SC1/Alentejo
- Acções de controlo da responsabilidade do IFDR - auditoria em operações n.º 1/2012/SC1/Centro
- Acções de controlo da responsabilidade do IFDR - auditoria em operações n.º 1/2011/SC1/Compete e n.º 1/2012/SC1/Compete
- Acções de controlo da responsabilidade do IFDR - auditoria em operações n.º 1/2012/SC1/Lisboa
- Acções de controlo da responsabilidade do IFDR - auditoria em operações n.º 1/2011/SC1/Norte e n.º 1/2012/SC1/Norte

- f) Acções de controlo da responsabilidade do COMPETE (POFC) integrado no Plano de Controlo Interno de 2010 e 2011
- g) Acções de controlo da responsabilidade do ON.2 (PO Norte) integrado no Plano de Controlo Interno de 2010
- h) Acções de controlo da responsabilidade do Mais Centro (PO Centro) integrado no Plano de Controlo Interno de 2012
- i) Acções de controlo da responsabilidade do Algarve21 (PO Algarve) integrado no Plano de Controlo Interno de 2011
- j) Auditoria realizada pela IGF aos sistemas de gestão e controlo do FEDER no domínio da contratação pública - Compete e POR Lisboa – Encerramento
- k) Auditoria realizada pela IGF aos sistemas de gestão e controlo do FEDER no domínio dos custos indirectos – Algarve 21, Compete, Mais Centro, ON.2 e POR Lisboa
- l) Auditoria realizada pela IGF aos sistemas de gestão e controlo do FEDER no domínio da igualdade de oportunidades – Algarve 21, Compete, Mais Centro, ON.2 e POR Lisboa
- m) Auditoria realizada pela IGF aos sistemas de gestão e controlo do FEDER no domínio das regras ambientais – Compete e POR Lisboa
- n) Missão da DG Régio – auditoria ao trabalho da autoridade de auditoria nos termos do artº 62º do Regulamento (CE) nº 1083/2006 do Conselho (MISSÃO 2009/PT/REGIO/J4/785/5) – Encerramento

#### No âmbito do MODCOM

Não foram realizadas auditorias por parte do MEE.

#### Objectivos

O quadro seguinte apresenta uma síntese das principais actividades e resultados alcançados

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado	Justificação
O3. Aumentar a eficácia dos sistemas de incentivo ao investimento empresarial qualificado	I31. Proporção de pagamento de incentivo dos programas do QREN e MODCOM	100%	95,3%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
O4. Aumentar a eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento	I41. Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo	90%	99,2%	O desvio positivo de 10% deveu-se ao facto de a procura dos sistemas de incentivo ter sido superior às expectativas e também à eficiência conseguida no cumprimento dos prazos definidos em cada um dos concursos.
	I42. Proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento	85%	81,63%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da

	entrados no ano			meta
	I43. Proporção de processos dos Programas QREN e MODCOM, emitidos no ano dentro do prazo e de visita QREN	95%	94,80%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
O5. Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento	I51. Proporção de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI	8%	7,71%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I52. Proporção de encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD	95%	100%	O desvio positivo de 25% do indicador, em muito contribuiu não só a qualidade dos relatórios produzidos, mas também o trabalho de validação prévia
	I32 – Valor dos créditos em contencioso, recuperados e arquivados no ano (€ Milhões)	14 M€	13,8 M€	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

### b) Iniciativas previstas realizadas

Das iniciativas previstas no plano, foi realizada a seguinte (Iniciativa 16):

“Alargar o leque de funcionalidades de interacção desmaterializada com as empresas explorando o potencial da Conta Corrente online”.

### Empreendedorismo e Financiamento Empresarial

Nesta área, a actuação visa promover o empreendedorismo e a criação de empresas de elevado potencial, a capacidade competitiva e a promoção de casos de sucesso, o financiamento de auditorias e pré-rating e a credibilização da informação financeira, a formação, informação, coaching e intermediação associados a processos de dimensionamento, transmissão e revitalização empresarial, contribuindo para o desenvolvimento de soluções adequadas à fase do ciclo de vida e ao posicionamento competitivo da empresa, e integrando instrumentos de capital e crédito.

### a) Actividades correntes

As principais actividades desenvolvidas, por programa e área de intervenção, são as seguintes:

#### Concepção e acompanhamento de instrumentos financeiros

- Acompanhamento activo, assegurando a participação em Assembleias Gerais, Comitês de Investimento e Conselhos de Administração de participadas financeiras, em particular, de sociedades de garantia mútua e de sociedades de capital de risco, com destaque para o envolvimento exigente em fundos em liquidação, designadamente, o FCR M Inovação e o FCR Efisa,

- Presença no principal fórum anual da EVCA – Associação Europeia de Capital de Risco em Março, em Génève,
- Acompanhamento da criação e arranque dos Fundos de Capital constituídos no âmbito dos concursos do QREN e dos Fundos de Revitalização e Expansão Empresarial,
- Juntamente com a Euronext (Ernst & Young e Pedro Raposo & Associados), organização e promoção da sétima edição do "Retiro IPO", 21 e 22 de Junho, em Évora - evento dirigido a um número restrito de empresas (várias PME Líder), que se destina a informar sobre os prós e contras de uma cotação em bolsa, abordando o mercado Euronext e o mercado Alternext.

### **Empreendedorismo e Criação de Empresas e suporte ao Programa Estratégico Nacional +E+I**

Em 2012 procedeu-se à consolidação dos projectos lançados em anos anteriores e ainda ao lançamento de novos projectos, com destaque do Passaporte para o Empreendedorismo, no âmbito do Programa Governamental Impulso Jovem. A actividade repartiu-se pelas seguintes áreas:

#### **Empreendedorismo e Criação de Empresas**

- No plano conceptual  
Desenho de novos projectos e procura activa de parcerias (tomadores) adicionais para áreas específicas do projecto, para resposta integral na área da educação para o empreendedorismo, do suporte integral ao empreendedor em áreas alargadas do território e do empreendedorismo jovem.
- No financiamento  
Procura activa de soluções de financiamento para parceiros e para empreendedores.
- Na construção da rede de agentes  
Continuação da agregação de parcerias nas chamadas Regiões de Convergência, apoio à criação de redes locais de suporte ao empreendedor, e capacitação de agentes das redes locais (ainda não concluído em todo o território Centro, Norte e Alentejo).  
Alargamento incipiente a LVT, região para a qual durante 2012 não foi encontrado financiamento, mas onde alguns municípios mostraram interesse em implementação do projecto com recursos próprios, tendo esta originado as primeiras criações de empresa no final do ano.
- Na divulgação e assistência técnica:  
Apoio directo a empreendedores, através da participação em projectos implementados no terreno por parceiros e em sessões informativas e com carácter formativo.

#### **Suporte ao Programa Estratégico +E+I**

- No apoio técnico a reunião do CNEI - Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação e da PIM (Plataforma Interministerial para o apoio ao Empreendedorismo e a Inovação).

- No desenho e lançamento do Passaporte para o Empreendedorismo, no âmbito do Impulso Jovem, que permite apoio financeiro, através de bolsas de subsistência a jovens qualificados que pretendam criar o seu negócio, com módulos específicos de assistência técnica para projectos de maior potencial.
- Na preparação e execução da Semana +E+I e do RoadShow +E+I, destinados a distinguir boas práticas nacionais, divulgar soluções e mecanismos de apoio e incitar os jovens a empreender.
- Na elaboração do Guia do Empreendedor para o site +E+I.

### Operações de financiamento

Continuaram a realizar-se em 2012, operações de financiamento no âmbito das Linhas de Crédito Finicia (Micro Crédito e Early Stage), dos Fundos de capital de risco (pré-seed e early stage) e dos Fundos Business Angels. Apesar do contexto económico desfavorável e da existência de soluções de financiamento alternativas para segmentos específicos, foram concretizadas 176 operações no valor global de 14,6 M€

#### Projectos financiados

Fontes de financiamento	Nº projectos	Valor Milhões €
Crédito	113	3,5
Fundos de Capital de risco	8	1,9
Fundos Business Angels	55	9,2
TOTAL	176	14,6

### Resultados no âmbito das parcerias de base local

- No âmbito do projecto de base local, foram 18 as Comunidades Intermunicipais que aderiram à implementação de mecanismos de suporte integral ao empreendedor.
- Foram realizados concursos de ideias promovidos pelas Comunidades Intermunicipais de que resultaram 152 ideias de negócio validadas, que serão desenvolvidas através de assistência e mentoria.

### Resultados noutras parcerias relevantes

Em 2012, foram ainda estabelecidas parcerias para projectos relevantes, com vista a consolidar a actuação do IAPMEI no âmbito falhas de mercado ligadas ao apoio do empreendedorismo e criação de empresas.

Foram lançados os seguintes projectos em parceria:

- INOVA! – concurso nacional para o Empreendedorismo nas Escolas, em colaboração estreita com o Ministério da Educação e o IPDJ, ligando a actividade aos esforços de procurar universalizar o estímulo de professores e alunos do ensino básico e secundário a actividades ligadas à aquisição de competências para o empreendedorismo;

- Agenda para o Empreendedorismo nas Indústrias Criativas, com Serralves e a ADDICT, visando o lançamento de actividade específica para o sector, em conjugação com projecto da Secretaria de Estado da Cultura para a criação em piloto de um Balcão para as Indústrias criativas, entretanto descontinuado.
- Reempreender, com a AEP e a Fundação AEP, visando a criação de um fundo de financiamento para novos negócios de empreendedores com projectos empresariais mal sucedidos e falta de acesso ao crédito por incidentes bancários anteriores. O projecto encontra-se ainda em estudo, será feita chamada a empresas financiadoras entre os associados da Fundação AEP durante o ano de 2013.
- Proposta de projecto-piloto à AEP no âmbito das Cadeias de Fornecimento, para os segmentos do agro-alimentar e das indústrias criativas, ainda em fase de avaliação.
- Mapa do Empreendedorismo Social em Portugal, tendo como tomador o IES.
- Start-Up Lisboa, primeira de uma rede de incubadoras a lançar para na cidade de Lisboa, esta dedicada a negócios Web e Mobile.
- Reposicionamento do ex-ICAT (hoje, Tech Labs), incubadora da Faculdade de Ciência da Universidade de Lisboa.
- Criação do Gabinete de Apoio à Criação de Emprego e Captação de Investimento de Almada, respondendo a um repto do município, em parceria com o Madan e a Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Nova.
- Início de projecto com o CCISP para a passagem do Poliempreende para escolas profissionais interessadas.

### **Resultados na dinamização e representação**

Resultado do aumento do número de parcerias, foi reforçado o contacto em reuniões de trabalho, com as seguintes entidades: presidentes de câmara, comunidades intermunicipais e áreas metropolitanas, financiadores locais, parceiros das redes locais, directores de centros de emprego, directores de escolas, formadores de empreendedorismo, facilitadores, incubadoras, associações empresariais, etc.

No que respeita a participação pública em eventos, ultrapassou-se as 150 participações, entre sessões com associações empresariais, sessões em escolas superiores, aulas de mestrado e de pós-graduações, seminários, colóquios e congressos, participação em júris de concursos, etc.

Não é possível calcular o número de contactos directos efectuados pela equipa, mas assume-se que se ultrapassou largamente a dezena de milhar. De referir que muitas das actividades tiveram carácter formativo, afastando-se da mera representação institucional e elevando por isso a carga de trabalho e os tempos de preparação das participações.

Trabalhou-se também com públicos desempregados e entidades que tradicionalmente acompanham estes públicos num registo assistencialista e que procuram novas soluções no âmbito de uma intervenção mais empreendedora, quase sempre em colaborações no terreno com o IEFP, CLDS, GAL e Misericórdias locais.

### FINCRESCE

No âmbito do FINCRESCE, destacam-se as actividades associadas a: atribuição do estatuto PME Líder e gestão de protocolos com parceiros, relacionamento com o sistema financeiro, concepção de soluções de financiamento, acompanhamento de fundos/participadas financeiras e dinamização da temática da Responsabilidade Social.

Em 2012 foram distinguidas 8.334 empresas com o Estatuto PME Líder, das quais 1.314 com o estatuto PME Excelência, numa cerimónia pública realizada em Braga.

A importância deste segmento é reconhecido por vários parceiros e instituições e, por isso, essas empresas são frequentemente solicitadas para várias iniciativas. A sua relevância fica patente nos indicadores agregados e de desempenho:

PME Líder	31-12-2008	31-12-2009	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012
Número de PME Líder	2.996	5.365	6.776	6.679	8.334
Volume de Vendas	18.881 M€	26.434 M€	28.644 M€	31.860 M€	51.998 M€
Resultados Líquidos	984 M€	987 M€	1.150 M€	1.130 M€	1.106 M€
Activo Total Líquido	14.950 M€	21.280 M€	25.020 M€	28.534 M€	31.727 M€
Capitais Próprios	5.900 M€	8.652 M€	10.267 M€	12.106 M€	13.849 M€
Volume de Emprego	154.683	198.337	230.867	334.181	344.121
Rendibilidade dos Capitais Próprios	16,68%	11,40%	11,20%	9,33%	7,98%
Autonomia Financeira	39,46%	40,66%	41%	42,43%	43,65%

Com objectivo de reforço de notoriedade e de demonstração para o mercado, são distinguidas anualmente as PME Excelência que é o subgrupo das PME Líder com performances excepcionais às quais conseguem aliar crescimento.

O final do ano terminou com 1.314 PME Excelência, das quais 138 são empresas do sector do Turismo.

PME Excelência	31-12-2009	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012
Número de PME Excelência	625	1.105	1.411	1.314
Volume de Vendas	3.101 M€	4.545 M€	8.084 M€	6.611 M€
Resultados Líquidos	260 M€	375 M€	494 M€	452 M€
Activo Total Líquido	2.245 M€	3.702 M€	5.588 M€	4.875 M€
Capitais Próprios	1.154 M€	1.906 M€	2.858 M€	2.538 M€
Volume de Emprego	21.018	37.120	48.140	47.442
Rendibilidade dos Capitais Próprios	22,53%	19,70%	17,28%	17,79%
Autonomia Financeira	51,42%	51,49%	51,15%	52,07%

A distinção de PME Excelência 2012 foi efectuada numa cerimónia pública realizada em Braga no mesmo dia, com a presença do Ministro da Economia e do Emprego e de altos quadros dos bancos parceiros, sendo seguida de publicitação em lista no Jornal Expresso de 12 de Janeiro.

#### Benefícios de PME Líder

O benefício com maior procura continua a ser o acesso às Linhas PME Investe/PME Crescimento. De Julho 2008 a 31 de Dezembro 2012 beneficiaram destas linhas 8.705 PME Líder, representando 8,3% das operações realizadas e 38,1% dos financiamentos concedidos.

Foi criado, também, um novo benefício em parceria com a Grenke, que consiste na disponibilização de financiamento em regime renting para equipamento tecnológico.

Linhas PME Investe/Crescimento - Operações enquadradas				
Tipo de Empresas	N.º de Operações	%	Financiamento Enquadrado	%
PME Líder	8.705	8,3%	3.729.670 €	38,1%
Outras Empresas	95.862	91,7%	6.047.777 €	61,9%
Total	104.567	100,0%	9.777.447 €	100,0%

Fonte: PME Investimentos; 31 de Dezembro de 2012

### Notoriedade e comunicação com o mercado

Apesar da menor disponibilidade por parte dos bancos parceiros, para desenvolver iniciativas conjuntas, foi possível concretizar:

- A publicação da quarta edição da Revista PME Líder como encarte do Diário Económico, patrocinada pelo BES;
- A cerimónia PME Excelência e publicação da Lista no jornal Expresso, patrocinadas pelas Sociedades de Garantia Mútua – Agrogarante, Garval, Lisgarante e Norgarante, Bancos parceiros e Turismo de Portugal.

### FINTRANS – Dimensão e Transmissão Empresarial

Com a inclusão do FINTRANS no âmbito do Programa Revitalizar, as acções no âmbito daquele foram sendo realizadas em articulação com outras no quadro do Revitalizar.

Foram concretizadas acções de divulgação sobre a transmissão e sucessão empresarial, dirigidas a empresários e investidores, promovidas pelo IAPMEI, Associações Empresariais e outras entidades.

Ainda no âmbito do FINTRANS, foram divulgadas oportunidades de negócio, foi prestado aconselhamento na avaliação sumária de negócios e empresas e intermediação em processos de negociação e de acesso a financiamento.

Num contexto em que um grande número de PME passa por dificuldades financeiras, foram apoiadas, pela equipa do FINTRANS, 90 empresas e/ou investidores, das quais 63 procederam ao registo no portal [www.fintrans.pt](http://www.fintrans.pt) em 2012 e 69 foram intensivamente apoiadas.

Ao longo do ano, constatou-se que aumentou o número de empresas a procurar soluções de financiamento, não procurando directamente operações de transmissão. A motivação das empresas que procuraram soluções de transmissão/sucessão e que mantiveram contactos com a equipa, está reflectida no quadro seguinte:

Motivo	Nº empresas
Compra	22
Fusão	2
Venda	44
Sucessão	2
Financiamento	17
Outras	3
Total	90

Foram realizadas 23 sessões públicas de sensibilização e divulgação, das quais 13 directamente ligadas à temática da transmissão e do Programa Fintrans, nas quais participaram mais de mil empresas, investidores e

ou consultores. Uma parte das sessões envolveu também outros temas, designadamente, relacionados com os instrumentos de revitalização (PER e SIREVE) e com o acesso a soluções de financiamento.

Apesar da escassez de recursos, globalmente foram realizadas as seguintes actividades de apoio às empresas:

#### Empresas envolvidas

Reunião com a empresa	Aconselhamentos	Carregamento Dados	Avaliação	Apresentação de oportunidades	Divulgação	Negociação	Acordo entre as partes e encaminhamento para soluções de financiamento
87	69	32	17	17	17	16	7

A inexistência de incentivos adequados e de soluções de financiamento específicas para operações de concentração e transmissão, também, contribuíram para não ser possível atingir um número mais elevado de operações.

#### REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

A área de Revitalização Empresarial continuou a assegurar o front-office destinado a *empresas em dificuldade*. Registou-se uma procura muito superior à do passado, motivado pela conhecida degradação da situação económica e financeira global e pela crescente dificuldade que a generalidade das empresas tem no acesso ao crédito. Registou-se também um acréscimo significativo da procura de soluções para ultrapassar, ou mitigar, as enormes dificuldades com que grande número de empresas se viu confrontada, em resultado da deterioração da envolvente.

As actividades de assistência e revitalização empresarial, repartiram-se pela gestão dos instrumentos de negociação extrajudicial e de revitalização empresarial e pela participação no desenho de novas medidas tendentes a melhorar o enquadramento da actividade empresarial, consubstanciadas no Programa Revitalizar.

Na sequência da assinatura do Programa de Assistência Económica e Financeira a Portugal, acordado com a União Europeia, Fundo Monetário Internacional e Banco Central Europeu, o IAPMEI participou activamente na elaboração das diversas medidas que vieram a constituir o Programa Revitalizar, criado através da Resolução de Conselho de Ministros nº 11/2012, de 3 de Fevereiro). No âmbito das medidas de natureza legislativa, destaca-se as seguintes:

- a) A revisão do Código de Insolvência, (Lei nº 16/2012, de 20 de Abril) que passou a incluir um novo regime, o Processo Especial de Revitalização;
- b) A criação do SIREVE (Decreto-Lei nº 178/2012 de 3 de agosto), que substituiu o anterior PEC;
- c) A aprovação do novo estatuto dos administradores de insolvência (publicado já em 2013, através da Lei nº. 22/2013);
- d) A criação da Comissão de Dinamização e Acompanhamento Interministerial do Programa Revitalizar, que conta com a participação de representantes do IAPMEI;
- e) A criação da Comissão Técnica Interministerial do Programa Revitalizar, que funciona sob a coordenação do IAPMEI.

Um objectivo comum a estas medidas, é contribuir para a melhoria das condições da envolvente, relativamente a empresas em dificuldade económica e financeira mas com potencial de viabilização, procurando criar mecanismos ágeis e eficazes, nomeadamente, de articulação com os principais credores, especialmente, com os credores públicos.

Tendo em vista assegurar uma adequada divulgação das diversas medidas do Programa Revitalizar, o IAPMEI participou nas seguintes iniciativas:

- Road-show "Portugal a Crescer", participando no painel da componente Revitalização, para assegurar uma divulgação ampla, junto de um público-alvo seleccionado, dos objectivos e medidas previstas no programa;
- Protocolo com entidades institucionais, celebrado com as principais entidades associativas, visando o seu envolvimento na divulgação do programa;
- Protocolo com entidades bancárias, celebrado com os maiores bancos que operam no território nacional, visando a sua participação nos processos de conciliação extrajudicial;
- Road-Show "Programa Revitalizar", realizando sessões com diversas associações regionais, envolvendo assinatura de protocolos de colaboração na divulgação do programa;
- Comissão de Dinamização e Acompanhamento Interministerial do Programa Revitalizar (CDAIPR), assegurando a representação do IAPMEI;
- Comissão Técnica Interministerial do Programa Revitalizar, assegurando a representação do IAPMEI, a quem compete funções de coordenação.

Actividades desenvolvidas nas três áreas de intervenção seguintes:

### **SIRME (Sistema de Incentivos para a Revitalização e Modernização Empresarial)**

Face à escassez de meios financeiros, o instrumento financeiro de suporte: FRME - Fundo para a Revitalização e Modernização Empresarial, SGPS, SA, foi apenas aplicado a uma nova operação. Ainda no domínio do SIRME, o IAPMEI continuou a assegurar o suporte logístico e operacional do FRME através de:

- Acompanhamento das participadas do FRME, incluindo visitas regulares trimestrais e elaboração dos reportes para o órgão de gestão;
- Participação nas assembleias-gerais das sociedades participadas, incluindo a eleição dos respectivos órgãos sociais;
- Gestão dos fluxos financeiros com as participadas;
- Serviços de apoios aos órgãos sociais do FRME, incluindo o fiscal único;
- Assessoria à tutela na área da revitalização.

### **PEC (Procedimento Extrajudicial de Conciliação)**

Este instrumento de revitalização empresarial através de processos negociais extrajudiciais, pelos motivos acima indicados, manteve-se em vigor até 31 de Agosto de 2012, data limite para aceitação de candidaturas. Após aquela data, foi "substituído" pelo SIREVE. Considerando que apenas foram aceites candidaturas nos primeiros oito meses do ano, é de salientar que a entrada de requerimentos foi bastante acima do registado em exercícios anteriores.

Quanto a acordos celebrados, é de evidenciar o crescimento em mais de 25% relativamente a 2011, conforme o quadro seguinte:

Requerimentos	Exercícios		
	2010	2011	2012 (*)
Stock Inicial	210	151	152
Entradas	242	242	213
Extintos	203	170	179
Acordos	98	71	90
<b>Stock Final</b>	<b>151</b>	<b>152</b>	<b>96</b>

(\*) Candidaturas entradas até 31 de Agosto

### **SIREVE (Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial)**

Com a aprovação do Decreto-Lei n.º 178/2012 de 3 de Agosto, que entrou em vigor no dia 1 de Setembro, introduziram-se alterações significativas ao PEC, nomeadamente, a possibilidade de suspensão dos processos executivos durante o período de negociação e a redução do prazo máximo para conclusão do processo negocial. Até final do exercício, entraram 110 candidaturas mas não foi concretizado nenhum acordo. Este facto pode ser explicado pela "juventude" do programa.

### **Processo Especial de Revitalização (PER)**

Embora a gestão deste sistema não seja da competência do IAPMEI, a CDAIPR solicitou que o IAPMEI assegurasse a sua monitorização. Com este objectivo foi criado um mecanismo de recolha e tratamento da informação relativa aos processos PER, incluindo a informação sobre o ciclo de vida dos processos, situação económica e financeira da empresa requerente e posição dos credores e créditos públicos, que gera um reporte quinzenal.

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Nesta área, foram asseguradas as actividades inerentes ao papel do IAPMEI de Focal-point: (i) GAN-RSE - Grupo de Alto Nível de Responsabilidade Social das Empresas (representantes nacionais DGAE e ACT); (ii) PAI – Plano de Acção para a Igualdade do MEE; (iii) 2ª PII - Plano de Integração de Imigrantes: Medida 14 - Empregabilidade e Empreendedorismo Imigrante e Medida 18 – Responsabilidade Social.

### **REDE RSO PT**

- i) O IAPMEI assegurou a coordenação da REDE RSO PT e do grupo de trabalho temático (GT) "Empreendedorismo Responsável".
- ii) Em representação da REDE RSO PT participou em diversas iniciativas promovidas por organizações internas e externas à REDE: (i) eventos de âmbito nacional e internacional, respectivamente 12 iniciativas nacionais e 4 de âmbito internacional em solo nacional; (ii) participação em dois júris de prémios relacionados com a temática da responsabilidade social; (iii) Preparação e coordenação de 4 reuniões regulares e 1 extraordinária; (iv) Coordenação de 2 task-force criadas para garantir a realização da IV Convenção da RSO PT e co-organização da 7ª Semana da Responsabilidade Social, da responsabilidade da APEE.
- iii) – GT Empreendedorismos Responsável. (i) Preparação e coordenação de 4 reuniões regulares e 2 da task-force de preparação de quatro edições do "Ser Empreendedor – Atitudes e Competências", num total de 40 seminários (ii) Promoção e divulgação dos eventos que totalizaram mais de 900 participantes; (iii) Animação de 6 destes seminários, sobre os temas: "O processo, de criação de empresas, são complexo" e "Apoios ao empreendedorismo" respectivamente em Lisboa, Braga, Porto e Coimbra;
- iv) Participação nas actividades desenvolvidas pelos GT ISO 26000, Observatório e Comunicação e Marketing;
- v) GT ISO 26.000: (i) Realização no IAPMEI de 7 reuniões; (ii) Participação no subgrupo de trabalho Governance com vista à elaboração dos contributos para o Glossário de Responsabilidade Social;
- vi) GT Observatório: (i) Promoção e divulgação junto das PME Líder dos 3 seminários de apresentação de Boas Práticas de RS; (ii) Organização, em articulação com a DRELVT e a Galp, do evento acolhido pela CM do Montijo; (iii) Participação na criação da Ficha de Identificação de BP-RS".
- vii) GT Comunicação e Marketing: (i) Disponibilização de informação no Facebook RSO PT; (ii) em parceria com a CM de Loures, edição da Newsletter trimestral "Incentivamos atitudes"

vii) Execução das tarefas inerentes ao Secretariado Geral da REDE RSO PT.

## Objectivos

O quadro seguinte apresenta uma síntese das principais actividades e resultados alcançados

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado	Justificação
O6. Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras	I61. Nº de empresas e empreendedores com acesso facilitado ao financiamento, no âmbito dos mecanismos FINICIA	160	176	Um desvio positivo resultado da concretização de operações e de uma maior dinamização de acesso a soluções de financiamento
	I64. Promover ideias de negócio validadas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local	140	152	Um desvio positivo resultado da realização de vários concursos de ideias de negócio inseridos nas diversas comunidades intermunicipais e respectiva aprovação de financiamento dos respectivos PO para projectos de empreendedorismo
	I63. Nº de comunidades intermunicipais aderentes à actividade de suporte integral ao empreendedor	14	18	Um desvio positivo resultado da eficácia do trabalho desenvolvido pelas CIM em terem aderido aos projectos de empreendedorismo.
O7. Aumentar o contributo para a sustentabilidade das estratégias empresariais de crescimento e qualificação	I71. Nº de PME com acesso facilitado a financiamento, através do estatuto PME Líder	5500	7601	Um desvio positivo resultado da crescente procura por parte das empresas desta distinção
O8. Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de transmissão e ganhos de escala	I81. Nº PME apoiadas, através de consultoria ou assistência técnica, em processos de transmissão, fusão ou aquisição	60	69	Um desvio positivo resultado da crescente procura do serviço e pelo aumento da eficiência dos recursos afectos ao acompanhamento nos processos
	I82. Nº de processos de concentração empresarial (fusões e aquisições) concluídos com acordo entre as partes	8	7	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
O9. Assegurar o apoio às empresas com processos problemáticos de reestruturação e revitalização	I91. Proporção das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução	80%	81%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I92. Proporção de respostas dadas, dentro do prazo legal ou padrão, em processos PEC	95%	96,6%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

## **Dinâmica Empresarial**

Em termos de organização funcional, a assistência empresarial é estruturada em três níveis de intervenção:

- Facilitação;
- Capacitação;
- Transferência de Conhecimento e Co-produção.

No primeiro nível de intervenção, a assistência empresarial actua através do contacto individual com as empresas, no papel de agente facilitador, fornecendo informação técnica personalizada e simplificada sobre os apoios públicos existentes e desenvolvendo uma facilitação institucional no contacto entre as empresas e o IAPMEI, bem como outras estruturas públicas.

No segundo nível de intervenção, a assistência empresarial tem como objectivo promover a capacitação das empresas através do desenvolvimento das suas competências organizacionais. Para além da gestão de um programa de formação-acção, a assistência empresarial presta apoio na utilização de instrumentos de diagnóstico estratégico.

No terceiro nível de intervenção, a assistência empresarial visa apoiar as empresas nas suas estratégias de financiamento, através da orientação e facilitação do contacto destas com algumas estruturas participadas do IAPMEI e as redes de investidores, bem como efectuar a intermediação com os centros de conhecimento, que permita às empresas estabelecer parcerias e obter as competências e o conhecimento que precisam para alcançar os seus objectivos estratégicos.

### **a) Actividades correntes**

Em 2012, a assistência empresarial desenvolveu as seguintes actividades:

#### **Dinamização da assistência empresarial e do ambiente de negócios**

A assistência empresarial acompanhou actividades de diagnóstico, análise estratégica, investimento e qualificação dos recursos humanos, que assenta num modelo que valoriza o conhecimento obtido na relação de proximidade e confiança com as empresas. Permitiu que as empresas pudessem dispor de um parceiro facilitador do relacionamento com outras estruturas públicas e catalisador de soluções empresariais adequadas ao seu contexto.

#### **Dinamização do serviço de informação e divulgação**

Com o objectivo de criar um ambiente facilitador da actividade empresarial, através de:

- Produção e canalização de informação estratégica para os actores relevantes da economia, função que o IAPMEI assegurou enquanto líder do consórcio da rede portuguesa integrada na Enterprise Europe Network,
- Estímulo à adopção de boas práticas de iniciativa empresarial e à utilização de ferramentas estratégicas de gestão específicas para PME,

- Informação e divulgação de serviços através da realização de sessões públicas sobre a problemática da sustentabilidade das estratégias empresariais, designadamente, quanto a dimensionamento e transmissão empresarial, considerando que frequentemente as dificuldades das empresas em manter o crescimento resultam da falta de informação sobre os mercados, designadamente os emergentes, desconhecimento do acesso às fontes de financiamento ou até de se tornarem avessas ao risco,

### Indução de dinâmicas de inovação e aumento da produtividade

Concorrentes para este objectivo, podem considerar-se dois grupos de actividades desenvolvidas: as que resultam de actividades estruturantes e desenvolvidas a montante do processo de disseminação pelas empresas e as acções de promoção piloto e experimentais de novos processos de reforço da indução de inovação, em áreas do conhecimento ou da política pública ainda emergentes e/ou com fraca consolidação no terreno. De facto, no que respeita ao primeiro grupo, as dinâmicas de agregação baseadas na cooperação e na partilha de conhecimento, têm vindo a evidenciar-se como um importante motor de inovação e competitividade, fruto da proximidade, exploração de economias de escala e partilha de objectivos. Neste domínio, a actuação do IAPMEI foi orientada para a estruturação de um modelo de acompanhamento consistente e articulado dos agregados existentes, tendo em vista identificar e promover padrões de desenvolvimento assentes em estratégias de competitividade baseadas na inovação e na internacionalização. Em relação ao segundo grupo, destacam-se as actividades dirigidas às PME, de promoção da transferência de conhecimento e tecnologia e da adopção de boas práticas, nomeadamente, os Prémios Europeus de Iniciativa Empresarial (EEA - European Enterprise Awards) e a SME WEEK.

### Objectivos

O quadro seguinte apresenta uma síntese das principais actividades e resultados alcançados

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado	Justificação
O10. Aumentar a eficácia na indução de dinâmicas de inovação e aumento da produtividade	I101 N° de PME e outras entidades da envolvente em acções de promoção piloto, disseminação de boas práticas, reconhecimento de mérito e transferência de conhecimento para PME indutoras de inovação e competitividade.	250	300	Desvio positivo, devido à crescente participação das PME e outras entidades que asseguram presença em diversos outros projectos com o IAPMEI, como os Prémios Europeus de Promoção Empresarial, Acções de divulgação Imersão na área do Benchmarking, Innovation Scoring, Acções da PORTUGALINOVA NET e acções no âmbito do Projecto EFINERG
O11. Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios	I113. N° de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops informativos e de transferência de conhecimento	870	1579	O desvio positivo deveu-se ao lançamento da Iniciativa PME Digital em Novembro de 2012, não prevista.

	I112. Nº de visitas individuais realizadas a PME utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial	1320	1355	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
O12. Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas	I121. Nº de sessões públicas de divulgação e sensibilização sobre a revitalização e soluções de financiamento, para empreendedores e empresas.	8	13	Desvio positivo devido ao crescente número de solicitações e à necessidade de concretizar acções relacionadas com o lançamento de novos projectos como o Revitalizar
	I125 - Nº de oportunidades de negócio de PME portuguesas inseridas na BCD - "Business Cooperation Database", da EEN/PT	37	44	Desvio positivo devido à crescente procura do serviço por parte das empresas, acima do previsto porque as empresas procuram parceiros para desenvolver os seus negócios.
	I123 Nº de boas práticas/estudos/casos de sucesso divulgados através do site	12	14	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

### b) Iniciativas realizadas previstas

#### European Enterprise Promotion Awards

Em 2012 o IAPMEI realizou a iniciativa da Comissão Europeia - European Enterprise Promotion Awards, em que Portugal participa na sexta edição dos EEPA e ocupou o primeiro lugar, no conjunto dos 30 países, em termos de número de candidaturas recebidas (91).

#### Semana Europeia das PME 2012

Na "Semana Europeia das PME 2012" Portugal posicionou-se mais uma vez em segundo lugar em termos de número de eventos realizados – 92 eventos (acréscimo de 14% relativamente a 2011). Para tal contribuiu todo um esforço de divulgação, promoção e captação da procura, que o IAPMEI, enquanto Coordenador Nacional na vertente "Ministry expert", desenvolveu.

#### Benchmarking e Innovation Scoring

A actividade desenvolveu-se em dois planos:

- No primeiro, foi dada continuidade ao projecto de reformulação de todo o modelo de gestão e aplicação do Programa Benchmarking e Boas Práticas (BBP), de acordo com o plano de acção definido no contexto da vertente conceptual do modelo; Esta iniciativa visa actualizar e valorizar esta ferramenta como instrumento indutor de inovação e de melhorias na competitividade das PME, procurando em paralelo vir a garantir a melhoria da sua aplicação junto das empresas,
- No segundo, foi assegurada a gestão do actual Programa de BBP e reforçada a colaboração com a COTEC no contexto do Innovation Scoring.

### **Projecto EFINERG – Eficiência Energética em PME**

Trata-se de um projecto SIAC/COMPETE em co-promoção AEP/IAPMEI, no âmbito do qual o IAPMEI estabeleceu parcerias com seis entidades, a saber: LNEG, ADENE, CATIM, CTCV, CITEVE, RECET. O projecto, concluído em Dezembro de 2012, visou alavancar o potencial de melhoria da eficiência energética em PME com consumos entre 250 e 500 TEP, dos cinco sectores industriais: Cerâmica e Vidro, Metalomecânica, Têxtil e Vestuário, Madeira, Mobiliário e Cortiça e do sector Agro-alimentar. A abordagem aos sectores teve por base a realização de inquéritos e diagnósticos em cerca de 125 empresas.

Pretende-se também avaliar em que medida as oportunidades de melhoria identificadas, têm correspondência com a oferta de instrumentos de apoio, nomeadamente, no âmbito do QREN. Como deliverables do projecto apontam-se para além dos diagnósticos de eficiência energética das empresas, os estudos e relatórios sectoriais e a edição de um plano estratégico para a eficiência energética.

### **Área de Suporte**

#### **a) Actividades correntes**

Para melhorar o suporte à intervenção externa, tornando-a mais qualificada e coerente com a estratégia definida, a actuação no domínio interno assenta nos seguintes factores:

- Gestão do conhecimento, que envolve a elaboração de estudos, relatórios e informação relevante para a actividade,
- Qualificação das capacidades e competências, função do plano anual de formação dos colaboradores,
- Alinhamento estratégico e avaliação do desempenho do serviço, dependente do ciclo anual de gestão (planeamento, monitorização e avaliação da actividade) e do ciclo anual de avaliação do desempenho,
- Gestão dos recursos físicos e financeiros, nas variáveis: captação de fontes de financiamento, gestão de custos, tesouraria, contratação pública, participações sociais e património,
- Gestão dos sistemas de informação e comunicação

#### Melhorar a resposta do suporte à intervenção

Na operacionalização das estratégias de intervenção externa, é fundamental otimizar a eficácia, eficiência e qualidade da resposta do suporte técnico e administrativo às solicitações do Conselho Directivo e das Unidades Orgânicas. Para isso, considera-se que, a par da qualidade dos dados e da informação, o prazo de resposta constitui também um factor determinante. Assim, pretende-se não só aumentar o número e a qualidade das respostas dadas, como também assegurar que essas respostas sejam dadas dentro dos prazos acordados.

Em termos de representação em Juízo, é fundamental assegurar uma representação eficaz, garantindo a melhor defesa dos interesses do Instituto, não só pelo estrito cumprimento dos prazos legais, mas, sobretudo, pela qualidade das peças processuais produzidas e pelas intervenções em tribunal. O compromisso proposto será o

de alcançar uma taxa de sucesso bastante elevada que dependerá, naturalmente, do número de processos existentes.

Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade

Prosseguindo com o processo de aprofundamento e estruturação do conhecimento relevante para a actividade, está previsto:

- Executar o plano de estudos e de produção de informação estatística, designadamente, realização de fichas informativas, iniciativas editoriais do IAPMEI, outputs gerados com base no aprofundamento da articulação com as fontes oficiais e potenciação da utilização dos dados cuja fonte é o próprio Instituto,
- Elaborar relatórios sobre a dinâmica empresarial dos Living Labs em Portugal, realizar estudos e produzir informação estatística associados,
- Prossecução dos processos de avaliação de satisfação dos clientes e colaboradores

### Objectivos

O quadro seguinte apresenta uma síntese das principais actividades e resultados alcançados

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado	Justificação
O13. Melhorar a resposta do suporte à intervenção	I131. Proporção de respostas dadas às solicitações das U.O. e do CD	90%	100%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I132. Assegurar uma proporção de respostas de suporte dadas dentro do prazo definido	90%	91%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I133. Proporção de acções bem-sucedidas em representação do Instituto em Juízo	80%	92%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
O14. Melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho	I141. Proporção das acções do ciclo anual de gestão executadas correctamente dentro do prazo	79%	71,4%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I186 Satisfação global com os serviços do Dpsic.	85%	99%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I143. Nº de manuais de procedimentos das U.O. elaborados ou actualizados, com o apoio do DpAI	4	4	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
O15. Qualificar as capacidades e competências	I151. Proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI	65%	76%	O desvio positivo deveu-se ao facto de terem sido realizadas mais acções de formação ao longo do ano, que tiveram bastante aderência por parte dos colaboradores
O16. Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade	I161. Nº de relatórios produzidos sobre a dinâmica empresarial dos Living Labs em Portugal	4	4	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta
	I162. Proporção das acções executadas do plano anual de estudos e de produção de informação estatística	90%	90%	O desvio verificado encontra-se dentro do intervalo da tolerância da meta

O17. Optimizar a gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais	I171. Proporção de execução do valor acordado do contributo do IAPMEI para a redução do Défice Público (M€)	97,5%	108,89%	O desvio positivo foi devido ao aumento de receita ligado aos programas de apoio a empresas não previsíveis no início do ano
	I172. Redução dos custos em FSE recorrentes em 2011, não incluindo os extraordinários que possam vir a ocorrer.	3,25%	23,7%	A redução decorre de alterações a: comportamento do mercado; gestão de aquisições; processos internos e nos seguros ( redução em mais de 50% )
	I173. Grau de execução do plano anual de racionalização da carteira de participadas	90%	126,66%	Com vista à racionalização da carteira de participadas, o IAPMEI analisou as condições de saída de um número de participadas superior ao planeado

### b) Iniciativas previstas realizadas

Para melhorar o desempenho organizacional do Instituto, actuando nas condições internas fundamentais para a qualidade da intervenção, designadamente, processos, capacidades, competências e recursos financeiros, foram realizadas as seguintes iniciativas previstas no plano:

- Realizar o SCAN dos concelhos do País, identificando as empresas e as estruturas da envolvente empresarial nas respectivas áreas (Iniciativa 25),
- Alargar o leque de funcionalidades de interacção desmaterializada com as empresas explorando o potencial da "Conta Corrente" online Iniciativa (Iniciativa 16),
- Execução do projecto de desmaterialização de processos e arquivo digital (Iniciativa 28),
- Iniciar construção do modelo de gestão de competências direccionado para os dirigentes/Chefias (Iniciativa 22),
- Optimização do consumo e eficiência energética (Iniciativa 30),
- Execução do projecto de Responsabilidade Social (Iniciativa 29),
- Assegurar um grau de execução do plano de acompanhamento de acções de controlo externo (Iniciativa 19),
- Assegurar o prazo estabelecido para a realização da auditoria interna, (Iniciativa 20),
- Entrega, dentro do prazo estipulado, do relatório de Prevenção de Corrupção (Iniciativa 21).
- Identificação dos centros de conhecimento para apoiar as PME nas suas estratégias de crescimento, disponibilizando a informação numa base de dados de suporte às iniciativas de intermediação no âmbito do Serviço de Assistência Empresarial (Iniciativa 24).

## iv.2. Actividades desenvolvidas não previstas

### Pólos de Competitividade e Clusters

- Realização e participação de um grupo de trabalho para as duas fases de audiência aos Pólos de Competitividade e aos Clusters, realizadas em Março e em Junho de 2012;
- Participação nas várias reuniões do GT de reflexão sobre o desenvolvimento de um novo modelo de gestão dos PC com apresentação de contributos escritos. Este domínio de actividade assumirá uma dinâmica reforçada no IAPMEI em 2013.

#### **Programa Estratégico +e+i –**

- Participação nas reuniões de trabalho do CNEI – Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação e da elaboração e contributos para as respectivas sínteses. Posterior criação da equipa de gestão do +e+i. e de contributos escritos e abordagens metodológicas relativas a várias áreas desenvolvimento deste Programa.

#### **Iniciativa PME Digital**

- Iniciativa não prevista no plano, mas que tiveram um grande impacto, quer pela relevância política quer pelo número de empresas envolvidas. O ciclo de workshops da PME Digital envolveu um milhar de empresas a nível nacional

#### **SIREVE (Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial)**

- Com a aprovação do Decreto-Lei n.º 178/2012 de 3 de Agosto que entrou em vigor no dia 1 de Setembro, introduziram-se alterações significativas face ao PEC, nomeadamente a possibilidade de suspensão dos processos executivos durante o período de negociação e a redução do prazo máximo para conclusão do processo negocial.

Até final do exercício não foram obtidos quaisquer Acordos, o que se justifica pela “juventude” do programa, no entanto é de assinalar que foram recepcionadas 110 candidaturas.

#### **(PER) Processo Especial de Revitalização**

- Embora a gestão deste sistema não seja da competência do IAPMEI ou do próprio Ministério da Economia, a CDAIPR solicitou ao IAPMEI que assegurasse a sua monitorização de modo a permitir avaliar o modo como o mesmo se encontra a decorrer. Com este objectivo foi criado um mecanismo de recolhe a tratamento da informação relativa aos processos PER, o qual inclui a caracterização do ciclo de vida do processo, a situação económica e financeira da empresa requerente a posição dos credores e créditos públicos, gerando um reporte quinzenal.

### **v. Medidas de reforço do desempenho**

Os objectivos que orientarão a intervenção nos próximos anos apontam para o desenvolvimento do empreendedorismo qualificado e facilitação do arranque de empresas inovadoras, desenvolvimento de capacidades empresariais para a inovação, competitividade e internacionalização e promoção de estratégias de

crescimento, sustentabilidade e revitalização. A actividade de suporte visa a melhoria do potencial de gestão dos programas e de intervenção junto das empresas, tornando-o mais qualificado, alinhado e eficiente.

No plano operacional, a actuação do Instituto incidirá, fundamentalmente, sobre áreas de dinamização ao longo do ciclo empresarial, disponibilizando produtos e serviços enquadrados nos programas governamentais relacionados com a sua missão:

- Promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial, associada à facilitação de soluções de financiamento, nas fases de Ideia & Desenvolvimento, Criação e Arranque, Crescimento e Internacionalização, através do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I) e da Iniciativa “Portugal Sou Eu” (em implementação),
- Incentivo ao investimento empresarial qualificado, nas fases de criação, arranque e crescimento, através dos Programas COMPETE e MODCOM e do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+E+I),
- Promoção de soluções de financiamento e revitalização empresarial, através do Programa Revitalizar e do SIREVE – Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial, dinamizando processos negociais de transmissão e revitalização, e facilitando o financiamento através de instrumentos financeiros específicos.

Para além de medidas para melhorar a eficácia e a qualidade dos produtos e serviços às empresas, o reforço da eficiência na resposta do suporte à intervenção externa continuará a ser uma prioridade principal, em termos de optimização dos processos críticos para a melhoria do impacto da intervenção e de preparação da organização e colaboradores para a melhoria dos processos e satisfação das necessidades dos clientes.

Nesse sentido, está previsto implementar um conjunto de medidas com os seguintes objectivos:

- Melhorar o alinhamento estratégico e a avaliação do desempenho, executando o plano de melhoria do sistema de avaliação do desempenho, implementando o sistema de informação de suporte à gestão e avaliação do desempenho, implementando o sistema de gestão da qualidade no âmbito do processo de certificação da Agência, e elaborando/actualizando os manuais de procedimentos das U.O.,
- Aprofundar o conhecimento relevante para a actividade, disponibilizando a informação de suporte às iniciativas de intermediação no âmbito da Assistência Empresarial, aprofundado o conhecimento sobre as empresas e estruturas da envolvente empresarial por concelho, sobre a dinâmica empresarial dos Living Labs em Portugal e executando o plano anual de estudos e de produção de informação estatística,
- Executar o plano de estudos e de produção de informação estatística, designadamente, realização de fichas informativas, iniciativas editoriais do IAPMEI, outputs gerados com base no aprofundamento da articulação com as fontes oficiais e potenciação da utilização dos dados cuja fonte é o próprio Instituto,
- Qualificar as capacidades e competências, aumentando o número de trabalhadores abrangidos por acções de formação,

- Optimizar a gestão dos recursos físicos e financeiros e da carteira de participações sociais, implementando medidas de redução de custos, contribuição para a redução do Défice Público, racionalização da carteira de participadas, melhoria do processo de inventariação de bens patrimoniais e do processo de contratação pública.

## vi. Comparação do desempenho

Para a comparação do desempenho foram seleccionados os seguintes serviços/produtos, que permitem comparar o desempenho de serviços ou países ou demonstrar as melhores práticas conhecidas e disponíveis, tendo em conta a missão e as atribuições à Agência:

### **European Enterprise Awards**

A *European Enterprise Awards* é uma iniciativa europeia que envolve 30 países visando o reconhecimento de actividades de relevo que apoiem a iniciativa empresarial na Europa.

Neste âmbito, o IAPMEI organizou a sessão de encerramento da fase nacional relativa à sexta edição dos EEPA (EEPA 2012), que contou com sincera participação de todas as entidades envolvidas e de outras individualidades públicas. Com esta iniciativa e com o empenho das entidades participantes, foi possível anunciar e apresentar os projectos melhor classificados por categorias destacando dois deles eleitos para representar Portugal na final europeia, que decorreu em Limassol (Chipre) em 15 de Novembro de 2012. Portugal foi vencedor na categoria de "Apoio à internacionalização das empresas", com a iniciativa Douro Boys, uma associação de cinco pequenos produtores de vinho da região do Douro. O trabalho desenvolvido por Portugal continua a ser considerado pela Comissão Europeia como uma boa prática associada, recomendando-a aos vários países participantes.

Nesta 6ª edição dos EEA, Portugal, posicionou-se em primeiro lugar no conjunto dos 30 países participantes, em termos de número de candidaturas recebidas na fase nacional.

### **Certificação de PME on-line**

O Decreto – Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, que lançou este novo serviço, contempla a transposição para o direito interno do conceito de PME da Recomendação n.º 2003/362/CE, de 6 de Maio, aplicável a todos os tipos de actividade económica, bem como as vantagens associadas à certificação on-line.

O novo serviço de certificação por via electrónica, dirigido às empresas que necessitem de comprovar a sua qualidade de PME, contribuiu significativamente para a uniformização da classificação das PME, dispensando – as de apresentar qualquer comprovativo e, entre outras vantagens, assegurar uma resposta atempada e eficaz da Administração Pública aos cidadãos e empresas.

A intervenção do IAPMEI consistiu na concepção e proposta da medida (medida SIMPLEX), na preparação dos diplomas legais, no desenho e implementação do sistema de informação de suporte à "Certificação de PME on-line" e de consultas autorizadas do certificado electrónico através da Internet, e no desenvolvimento de serviços de atendimento especializado às empresas, para assistência ao longo do ciclo de vida do processo de certificação. Para garantir a fiabilidade da certificação, a Agência desenvolve também actividades de controlo a posteriori do estatuto atribuído.

No início de 2008, o sistema certificou on-line as primeiras PME, após registo no portal do IAPMEI, em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt), ficando, a partir daí, permanentemente disponível para todas as empresas de Portugal Continental e entidades envolvidas em procedimentos que exijam o estatuto de PME. O serviço foi replicado (boa prática), no segundo semestre de 2008, para as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, respectivamente, através da Secretaria Regional da Economia e do Instituto de Desenvolvimento Empresarial, ficando assim a abranger todo território nacional. Naquelas regiões, o acesso das empresas é feito através dos seguintes endereços electrónicos: [www.azores.gov.pt](http://www.azores.gov.pt) e [www.ideram.pt](http://www.ideram.pt).

Portugal adoptou esta medida para aplicar com maior celeridade, rigor e transparência a Recomendação da Comissão Europeia, continuando a ser o único país que dispõe de um serviço on-line de Certificação de PME, o que, por si só, constitui um padrão transnacional de boas práticas.

De notar que o desenvolvimento da Certificação de PME on-line continua a ser uma prioridade para o IAPMEI, sendo que, no final de 2012, existiam cerca de 118 mil empresas registadas no serviço electrónico e que, só no ano, se certificaram pela primeira vez mais de 10.500 empresas.

Existem referências em [http://ec.europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/portugal/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/youreurope/business/starting-business/setting-up/portugal/index_pt.htm) (Portal da Comissão Europeia), e em <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/NoticiaseEventos/noticia.htm?guid=%7BE3B5F47E-1100-46E6-BC59-2995588C4655%7D> (Portal da Empresa), para além de várias ligações a partir de sites de entidades públicas e de associações empresariais e sectoriais, por exemplo. Existem ainda referências em relatórios, como, no âmbito da criação de um ambiente de negócios favorável à actuação das empresas, particularmente das pequenas e médias empresas, no 1º Relatório Intercalar de Execução da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável 2015, e no domínio da simplificação legislativa e administrativa, no Programa Simplex (Balanço do Simplex 2007 e 4 Anos de Simplex).

### **Boa prática FINICIA - Small Business Act (SBA) para a Europa**

O Eixo III do Programa FINICIA do IAPMEI foi distinguido como boa prática internacional pelo Small Business Act da Comissão Europeia, que selecciona bons exemplos europeus de produtos de apoio destinados especificamente a micro e pequenos negócios.

A solução consiste num produto financeiro em "mezzanine", que agrega crédito bancário e garantia mútua com incentivos municipais, permitindo aos municípios intervirem activamente no desenvolvimento económico local. Trata-se de um produto facilitador do acesso a crédito bancário para pequenos projectos locais, que reconstruiu de forma robusta um instrumento testado no terreno pela Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo. O novo mecanismo introduziu a partilha de risco pela garantia mútua e a disseminação a outros territórios, tendo sido subscrito por cerca de uma centena de municípios a nível nacional. Nos territórios aderentes, a solução pode ter ou não assistência técnica associada, em função do dinamismo de cada parceiro municipal. De referir que o desenho inovador dos mecanismos financeiros associados ao FINICIA, todos ligados a oferta de mercado em parceria com os principais bancos nacionais, esteve na génese do que são hoje as principais soluções de apoio à criação de pequenos negócios em Portugal, com destaque para os instrumentos do IEFP e da Cooperativa António Sérgio para o Empreendedorismo Social."

## **vii. Audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores**

O inquérito à satisfação das colaboradoras e dos colaboradores do IAPMEI teve a sua primeira edição em 2008, e pretende ser um instrumento adicional de avaliação de desempenho que permita ajudar a conhecer de forma mais aprofundada a opinião que *stakeholders* – não só clientes, mas desta forma também as colaboradoras e os colaboradores do próprio Instituto – têm do IAPMEI, do papel que este exerce na economia nacional e da forma como o leva a cabo, tendo em vista a melhoria contínua do seu desempenho.

Este inquérito foi aplicado ao universo, ou seja, às e aos 329 dirigentes intermédias e intermédios e demais trabalhadoras e trabalhadores do Instituto (número reportado a 31 de Dezembro de 2012), independentemente do seu vínculo, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 52,9%, o que resulta num erro amostral de 5,2%.

As mulheres representam 64,4% da amostra, ao passo que os homens representam 35,6%, o que corresponde a uma taxa de resposta feminina de 51,9% e a uma taxa de resposta masculina de 54,9%.

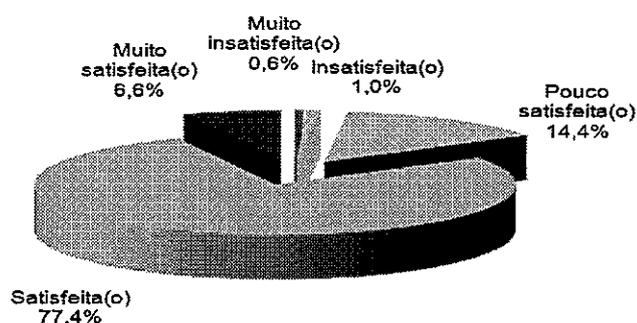
O inquérito foi feito por via electrónica (*e-mail* com *link* para formulário electrónico disponibilizado na Intranet do IAPMEI) entre os dias 14 de Fevereiro e 27 de Março de 2013.

### **Satisfação global com o IAPMEI**

À semelhança do que vinha acontecendo em anos anteriores as colaboradoras e os colaboradores do IAPMEI continuam a revelar níveis de satisfação muito elevados com o Instituto. Se em 2011 mais de 82% se diziam globalmente satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os), em 2012 esse valor subiu ainda para os 84,1%. Ora isto revela uma tendência continuada de aumento da satisfação (71% em 2009, 81% em 2010, 82,5% em 2011 e 84,1% em 2012) das colaboradoras e dos colaboradores com a organização, ano após ano.

Este acréscimo de satisfação foi, para mais, acompanhado de uma diminuição da insatisfação. Em 2012, somente 1,6% das colaboradoras e dos colaboradores se declararam insatisfeitas(os) ou muito insatisfeitas(os) com o IAPMEI, uma descida de 0,7 pontos percentuais (p.p.) face ao ano anterior.

Satisfação global com o IAPMEI



A imagem da organização, a forma como esta se relaciona com *stakeholders*, e o seu desempenho global surgem no topo dos factores relativamente aos quais são manifestados maiores níveis de satisfação (90,2% dizem-se satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com os dois primeiros factores e 88,5% com o último). E em qualquer dos casos, os níveis de satisfação revelados em 2012 são superiores aos de 2011 (em 2,7 p.p., em 2,2 p.p. e em 1,6 p.p., respectivamente).

Já no que respeita ao envolvimento de colaboradoras e colaboradores no funcionamento da organização a avaliação piora um pouco em termos comparativos sendo que, ainda assim, mais de 2/3 (67,2%) se dizem satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com a situação existente.

Este resultado é ligeiramente inferior ao de 2011, já que a percentagem de pessoas satisfeitas ou muito satisfeitas é menor em cerca de 0,4 p.p., sendo certo também que a percentagem de trabalhadoras e trabalhadores insatisfeitas(os) ou muito insatisfeitas(os) com os níveis de envolvimento existentes diminuiu em 2,2 p.p., para os 3,4%.

Os níveis de satisfação global com o IAPMEI diferem um pouco quando consideradas de forma separada as opiniões das colaboradoras e dos colaboradores, revelando-se as colaboradoras um pouco mais satisfeitas (85,9% face a 80,6%). Para além disso, notam-se algumas diferenças de género quando analisadas as diferentes componentes em avaliação individualmente. Dessa análise é possível constatar que as mulheres se dizem mais satisfeitas do que os homens com a imagem da organização (7,4 p.p.) e, em particular, com a forma como esta se relaciona com *stakeholders* (12,4 p.p.), ao passo que os seus níveis de satisfação são ligeiramente mais

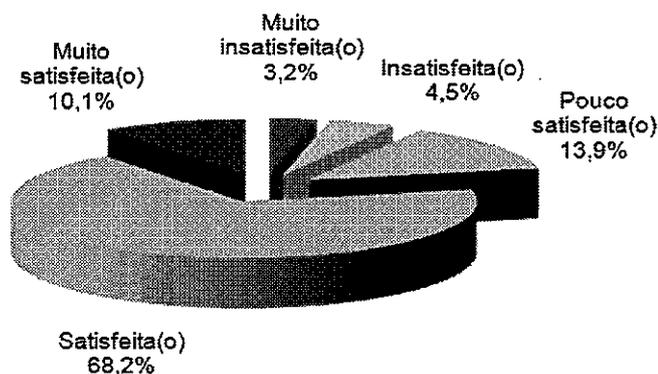
moderados do que os dos homens em matéria de envolvimento das pessoas no funcionamento da organização (-0,8 p.p.).

### Satisfação com as condições de trabalho no IAPMEI

Relativamente às condições de trabalho, 78,4% das colaboradoras e dos colaboradores revelaram estar satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com as condições de trabalho no IAPMEI em 2012. Apesar de muito positivo, este resultado traduz, contudo, um ligeiro recuo relativamente ao ano anterior, no qual 80,5% das pessoas inquiridas manifestavam essa opinião.

Esta pequena redução da satisfação é, por outro lado, acompanhada de um ténue aumento da insatisfação, já que subiram de 6,5% para 7,8% as colaboradoras e os colaboradores que se declararam insatisfeitas(os) ou muito insatisfeitas(os) com as condições de trabalho.

Satisfação com as condições de trabalho no IAPMEI



Dentro deste ponto o horário de trabalho e a possibilidade de conciliação do trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais são dois dos factores que pesaram neste resultado, sendo aspectos relativamente aos quais ocorreu, não apenas uma redução da satisfação, mas também um aumento da insatisfação (no caso do horário de trabalho, inclusivamente, não havia qualquer insatisfação declarada em 2011, tendo a mesma sido de 1,7% em 2012).

De qualquer modo, continuam a ser matérias relativamente às quais a grande maioria das colaboradoras e dos colaboradores se dizem amplamente satisfeitas(os) (respectivamente, 90,8% e 83,3% de satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) em 2012; em 2011 estes valores eram de 98,3% e de 90,3%, respectivamente).

Estes níveis de satisfação estendem-se também ao ambiente de trabalho (88,5% das inquiridas e dos inquiridos afirmam-se satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os)), factor relativamente ao qual os níveis de satisfação melhoraram face ao ano anterior (3,3 p.p.).

O mesmo não se poderá dizer, no entanto, da igualdade de tratamento na organização, matéria que é bem menos consensual e que é um dos factores que maiores níveis de insatisfação gera. Em 2012, 13,2% das inquiridas e dos inquiridos declaravam-se insatisfeitas(os) ou muito insatisfeitas(os) com os níveis de igualdade no seio da organização, o que traduz mesmo um aumento relativamente ao ano anterior (1,3 p.p.). Em contrapartida, mais de 2/3 (68,4%) das colaboradoras e dos colaboradores consideram-se satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com a igualdade de tratamento existente. Trata-se, apesar de tudo, claramente de uma maioria, ainda para mais representando esta percentagem uma melhoria expressiva face a 2011 (5,9 p.p.).

As condições de segurança das instalações contam-se, por seu turno, entre os factores que mais contribuem para a satisfação com as condições de trabalho (90,8% de avaliações de satisfeita(o) ou muito satisfeita(o)), situação idêntica à do ano anterior.

Já ao nível das condições de higiene das instalações a situação piorou em 2012, de acordo com a opinião das inquiridas e dos inquiridos. Se em 2011 79% se diziam satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com a higiene, essa percentagem baixou um pouco em 2012, para os 74,1%, o que foi acompanhado por uma subida das avaliações negativas, de insatisfeita(o) ou muito insatisfeita(o), de 5,1% para 6,3%. De notar que, em qualquer dos anos, esta componente da higiene surge como um dos factores que menores níveis de satisfação gera entre as colaboradoras e colaboradores do IAPMEI.

Os problemas de satisfação atingem o seu máximo, contudo, com os serviços de refeitório e bar, o único tópico analisado no que respeita a condições de trabalho em que os níveis de satisfação são inferiores a 50% (47,7%). Esta situação não é nova, já acontecia nos anos anteriores, sendo que em 2012 ocorreu uma evolução de duplo sentido: aumentou um pouco a percentagem de pessoas satisfeitas ou muito satisfeitas (1,1 p.p.), mas aumentou também a percentagem de pessoas insatisfeitas ou muito insatisfeitas (3,2 p.p.). De notar que este resultado deve ser lido tendo em conta que o mesmo reflecte, não apenas as opiniões das colaboradoras e colaboradores que têm acesso a este tipo de serviço, mas também daquelas e daqueles que se encontram em locais nos quais este serviço não está disponível, ou seja, a insatisfação terá, em parte a ver, com a qualidade do serviço em si, mas em parte também com a ausência do mesmo.

Por fim, uma nota para os equipamentos informáticos, que satisfazem ou satisfazem muito 83,3% das inquiridas e dos inquiridos, o que coloca este factor num dos níveis intermédios em termos de satisfação. Será, contudo, de destacar que este resultado reflecte uma expressiva quebra na satisfação ocorrida em 2012 no que aos mesmos

diz respeito, da ordem dos 8,1 p.p.. Esta redução não se reflectiu, no entanto, directamente em insatisfação das colaboradoras e dos colaboradores, mas sim num aumento das avaliações de "pouco satisfeita(o)".

Olhando de forma separada para as opiniões das inquiridas e dos inquiridos constata-se que existirá uma menor satisfação com as condições de trabalho entre as mulheres do que entre os homens. Senão, vejamos: 76,6% dizem-se satisfeitas ou muito satisfeitas com as condições de trabalho no IAPMEI, percentagem que sobe para 81,7% no caso dos homens, enquanto 8,4% se declaram insatisfeitas ou muito insatisfeitas com essas condições, opinião partilhada por "apenas" 6,7% dos homens.

As maiores diferenças de opinião ocorrem claramente na avaliação da igualdade de tratamento na organização, com a percentagem de colaboradoras satisfeitas ou muito satisfeitas a ser inferior em 11,5 p.p. à dos colaboradores com idêntica avaliação (64,3% face a 75,8%). Adicionalmente, os níveis de insatisfação das colaboradoras neste domínio são também manifestamente superiores aos dos colaboradores (15,2% das trabalhadoras estão insatisfeitas ou muito insatisfeitas, uma percentagem superior em 5,5 p.p. à dos trabalhadores).

Também a opinião sobre a possibilidade de conciliação do trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais indicia algumas diferenças entre as colaboradoras e os colaboradores, com as primeiras a apresentarem menores níveis de satisfação. Assim, se 81,3% das inquiridas se dizem satisfeitas ou muito satisfeitas com a possibilidade que lhe é dada pela organização para conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, essa percentagem sobe para 87,1% entre os inquiridos. É curioso, no entanto, que, apesar disto, os níveis de insatisfação se revelem ligeiramente maiores entre os colaboradores do que entre as colaboradoras (4,8% dos colaboradores dizem-se insatisfeitos ou muito insatisfeitos, percentagem que desce para os 3,6% entre as colaboradoras).

As condições de segurança e de higiene são, por seu turno, outras questões que agradarão significativamente menos às colaboradoras do que aos colaboradores, com diferenças na avaliação de "satisfeita(o) ou muito satisfeita(o)" da ordem dos 6,8 p.p. e 10,1 p.p., respectivamente.

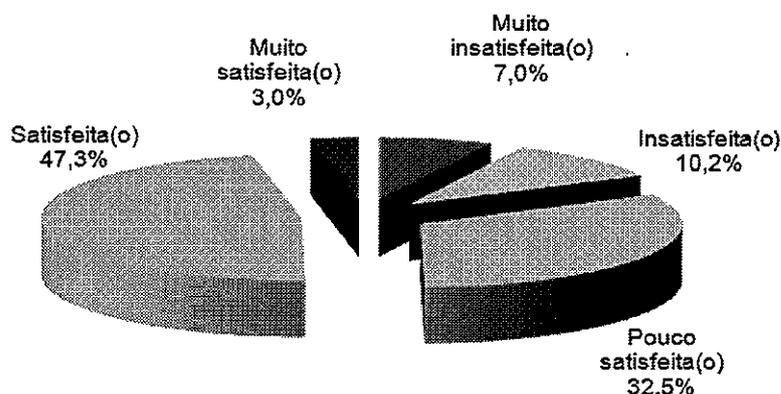
Por outro lado, os níveis de insatisfação das colaboradoras, quando comparados com os dos colaboradores, são especialmente elevados no que respeita aos serviços de refeitório/bar (mais de 30% das colaboradoras estão insatisfeitas ou muito insatisfeitas com estes serviços, uma diferença superior a 7,8 p.p. relativamente aos colaboradores).

### **Satisfação com a gestão e com os sistemas de gestão do IAPMEI**

De entre as três componentes avaliadas, a componente de gestão e dos sistemas de gestão é aquela que tradicionalmente tem vindo a recolher os níveis de satisfação mais moderados. Na verdade, em 2012 esta situação mantém-se, mas com duas notas positivas: por um lado, a percentagem de colaboradoras e

colaboradores que se dizem satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) neste domínio teve um novo aumento, continuando a tendência de melhoria que se vinha registando em anos anteriores; por outro, pela primeira vez superou-se o patamar dos 50%, ou seja, pela primeira vez mais de metade das inquiridas e dos inquiridos (50,3%) manifestam esta opinião favorável.

Satisfação com a gestão  
e com os sistemas de gestão do IAPMEI



A forma de implementação do sistema de avaliação e de fixação de objectivos continuam a ser os itens avaliados desta componente que reúnem maior satisfação. Ainda assim, apenas cerca de 2/3 dos colaboradores e colaboradoras se dizem satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com os mesmos, o que traduz níveis de satisfação consideravelmente inferiores à média geral. Apesar disso, estes números reflectem uma melhoria relativamente a 2011, designadamente de 1,3 p.p. e de 2,5 p.p., respectivamente.

O sentimento de recompensa permanece relativamente baixo na organização, se bem que tenha ocorrido alguma melhoria nos níveis de satisfação face ao ano anterior. Efectivamente, apenas 31% das colaboradoras e dos colaboradores se afirmam satisfeitas(os) ou muito satisfeitas(os) com a forma como a organização recompensa os esforços individuais, percentagem que sobe para os 38,5% quando se trata de avaliar a recompensa de esforços de grupo. Ainda assim, trata-se de uma subida da satisfação da ordem dos 2,6 p.p. e dos 6,1 p.p., respectivamente. Em contrapartida, 29,9% e 25,3% declaram-se insatisfeitas(os) ou muito insatisfeitas(os) com as formas de recompensa individual e de grupo, respectivamente, o que coloca esta matéria no topo das que geram os maiores níveis de insatisfação na organização. Registou-se um aumento da insatisfação, de 1,5 p.p. e de 1,4 p.p.. Ou seja, parece claramente ser uma matéria de crescente importância para as colaboradoras e para os colaboradores do IAPMEI, já que aumentaram as posições mais extremas em 2012 face ao ano anterior, tanto no sentido da manifestação da satisfação como da expressão da insatisfação.

Verificamos que são os colaboradores quem revela menores níveis de satisfação em matéria de sentimento de recompensa. Na verdade, não só a percentagem de homens satisfeitos ou muito satisfeitos com a forma como a organização recompensa os esforços é inferior à das mulheres com idêntica opinião (em 3,1 p.p. e em 4,7 p.p., consoante se trate de esforços individuais ou colectivos), como também a percentagem de insatisfeitos ou muito insatisfeitos é maior (em 6,2 p.p. e em 3,3 p.p., respectivamente). Inclusivamente, no caso dos homens, há maiores níveis declarados de insatisfação do que de satisfação, no que respeita concretamente ao sentimento de recompensa pelos esforços individuais.

As colaboradoras têm uma opinião comparativamente menos favorável do sistema de avaliação em si e da forma como os objectivos são fixados, com uma percentagem inferior em 6 p.p. e em 5,1 p.p. à dos colaboradores no que respeita à satisfação com estes itens. De forma análoga, a sua insatisfação é também um pouco superior à dos colaboradores (em 1,4 p.p. e em 2,5 p.p., respectivamente).

### viii. Afecção real e prevista de recursos

#### Recursos Humanos

A pontuação inicialmente planeada dos recursos humanos corresponde a 4323 pontos, tendo um grau de execução de 87,5% (3784 pontos), verificando-se assim, um desvio de 539 pontos.

RH EXECUTADOS		
Cargo / Carreira	RH	PONTUAÇÃO
Direcção Superior	3	21
Direcção Intermédia	32	560
Assistente Operacional	256	54
Assistente Técnico (Incluí Técnicos de Informática)	47	566
Técnico Superior	11	2584
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>3784</b>

Os desvios existentes entre os RH Planeados e os RH Executados devem-se ao facto de o planeamento ser feito com base no Mapa de Pessoal, onde se encontram previstos postos de trabalho a preencher por recrutamento e postos de trabalho a preencher por regresso de trabalhadores com vínculo ao IAPMEI mas em exercício de funções noutros serviços ou organismos. Para além da situação descrita, os desvios negativos também se

justificam pelo absentismo, designadamente baixas médicas e licenças, e pelas saídas da Agência, por motivo de reforma, rescisão do contrato de trabalho e fim de situações de mobilidade, ocorridas ao longo do ano.

### Recursos Financeiros

No quadro seguinte são apresentados os valores globais associados ao orçamento inicial, orçamento disponível e execução da despesa.

A variação entre o orçamento inicial e o disponível reflecte o efeito das alterações orçamentais efectuadas ao longo do ano, incluindo a integração dos saldos transitados da gerência anterior (€ 389,6 milhões), e o reforço de entrada de verbas (€ 30,5 milhões), que inclui não só verbas comunitárias do QREN mas também um reforço de OE para o projeto KC-390 (€ 18,2 milhões), bem como das cativações estipuladas por lei (€ 8,2 milhões).

Em termos de desagregação da despesa, por grandes rubricas e segregando fundos nacionais e fundos comunitários no PIDDAC, os dados constam do quadro seguinte:

Orçamento	Inicial (1)	Disponível (2)	Realizado (3)	Desvio (4)=(3)-(2)
Funcionamento	76,18	205,54	87,75	-117,79
PIDDAC	649,85	657,31	502,62	-154,69
<b>Total</b>	<b>726,03</b>	<b>862,86</b>	<b>590,37</b>	<b>-272,49</b>

Em termos de desagregação da despesa, por grandes rubricas e segregando fundos nacionais e fundos comunitários no PIDDAC, os dados constam do quadro seguinte:

Organismo	Inicial (1)	Disponível (2)	Realizado (3)	Desvio (4)=(3)-(2)
Funcionamento				
Despesas Próprias	23,20	20,52	18,83	-1,69

Medidas de Apoio a Empresas	52,98	185,02	68,92	-116,11
<b>Sub Total Funcionamento</b>	<b>76,18</b>	<b>205,54</b>	<b>87,75</b>	<b>-117,79</b>
<b>IAPMEI – PIDDAC – Receitas Gerais</b>				
Despesas Próprias	5,00	4,77	1,06	-3,71
Medidas de Apoio a Empresas	22,33	18,90	18,21	-0,70
Estruturas de Apoio Técnico	0,85	0,75	0,44	-0,31
<b>Sub Total PIDDAC – Receitas Gerais</b>	<b>28,18</b>	<b>24,42</b>	<b>19,71</b>	<b>-4,71</b>
<b>IAPMEI – PIDDAC – Fundos Comunitários</b>				
Medidas de Apoio a Empresas	617,15	628,38	479,45	-148,92
Estruturas de Apoio Técnico	4,52	4,52	3,46	-1,06
<b>Sub Total PIDDAC – Fundos Comunitários</b>	<b>621,67</b>	<b>632,89</b>	<b>482,91</b>	<b>-149,98</b>
<b>Sub Total PIDDAC</b>	<b>649,85</b>	<b>657,31</b>	<b>502,62</b>	<b>-154,69</b>
<b>TOTAL</b>	<b>726,03</b>	<b>862,86</b>	<b>590,37</b>	<b>-272,49</b>

Tendo em conta os valores acima apresentados, verifica-se que a despesa efetiva corresponde a cerca de 66% da estimativa ajustada, o que reflete a menor execução nos projectos apoiados, quer nos associados ao QREN, quer nos integrados em funcionamento e suportados por verbas nacionais.

## III. Balanço Social

Os quadros e informação completa do Balanço Social de 2012, elaborado nos termos do Decreto – Lei n.º 196/96, de 9 de Outubro, constam no anexo ii, do V Anexo.

### i. Análise sintética

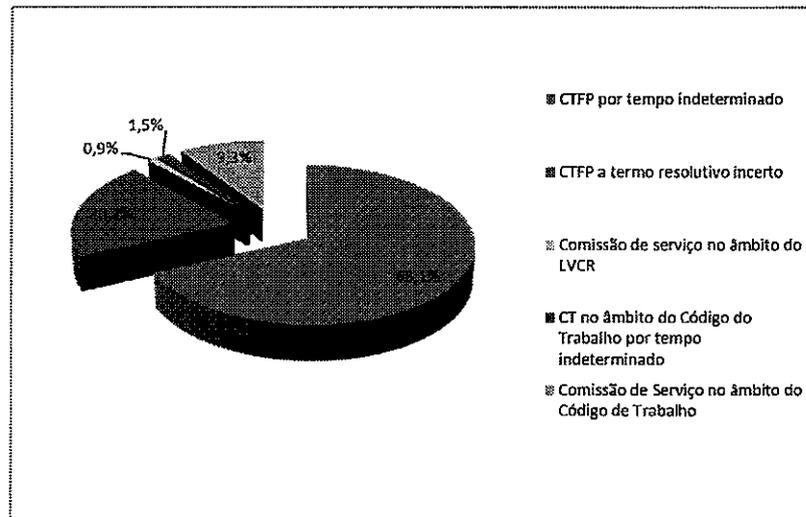
O IAPMEI contava com um efectivo global, à data de 31 de Dezembro de 2012, de 332 trabalhadoras e trabalhadores, dos quais 31 exercem cargos dirigentes em regime de comissão de serviço, com exclusão dos membros do Conselho Directivo.

#### Distribuição do Efectivo Global do IAPMEI, em 31 de Dezembro de 2012

Vinculo	SEXO	Dirigentes	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Pessoal de Informática	Total	%
Comissão de serviço no âmbito do LVCR	H	3						
	M							
	Total	3					3	1%
CT em Funções Públicas por tempo indeterminado	H		65	6	8	1	80	
	M		91	53	2		146	
	Total		156	59	10	1	226	68%
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	H							
	M		4	1			5	
	Total		4	1			5	2%
Contrato em Funções Públicas de trabalho a termo resolutivo incerto	H		13	1			14	
	M		46	7			53	
	Total		59	8			67	20%
Comissão de Serviço no âmbito do Código do Trabalho	H	19					19	
	M	12					12	
	Total	31					31	9%
<b>Total dos efectivos</b>	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>219</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

A maioria das trabalhadoras e dos trabalhadores do IAPMEI tem uma relação de trabalho por tempo indeterminado (68,1%), existindo, ainda, situações de contractos a termo incertos (20,2%).

Os membros do Conselho Directivo representam 0,9% da totalidade do Efectivo Global, em regime de nomeação.

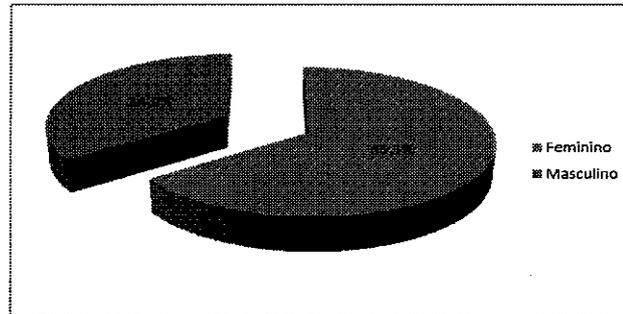
**Distribuição percentual do Efectivo Global do IAPMEI, em 31 de Dezembro de 2012, por vínculo:**

**Caracterização dos Recursos Humanos**

A caracterização do Efectivo Global do IAPMEI que a seguir se apresenta abrange as trabalhadoras e os trabalhadores com vínculo em funções públicas por tempo indeterminado (226), as trabalhadoras e os trabalhadores em funções públicas com contrato a termo incerto (67), em comissão de serviço ao abrigo do estatuto do pessoal dirigente (3), as trabalhadoras e os trabalhadores no âmbito do Código do Trabalho por tempo indeterminado (5), e as trabalhadoras e os trabalhadores em comissão de serviço no âmbito do Código de trabalho (31), num total de 332 trabalhadores.

**Distribuição do Efectivo do IAPMEI, por Género**

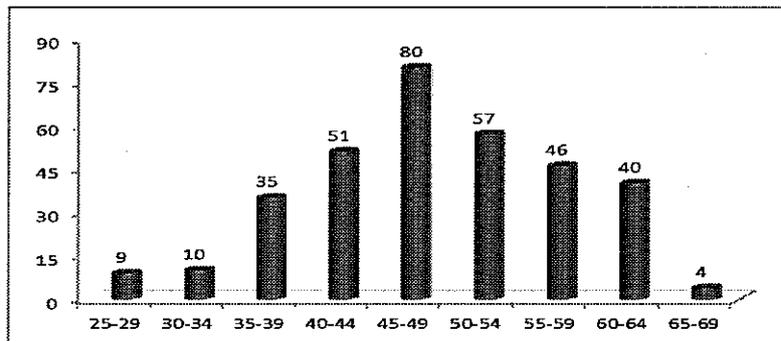
A distribuição dos trabalhadores do IAPMEI por género reflecte que há predominância das mulheres, 216 (65,1%) em relação aos homens, 116 (34,9%).

Género	Nº Trabalhadores	%
Feminino	216	65,1
Masculino	116	34,9
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100,0</b>

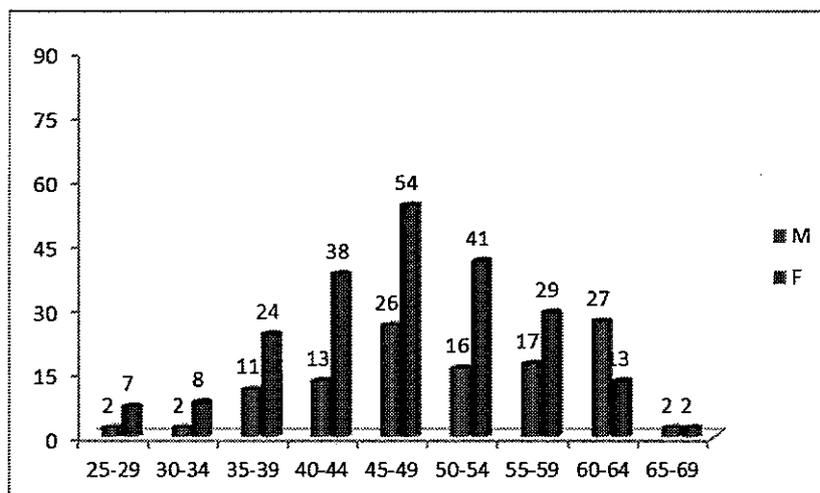


Quanto à distribuição por grupo etário, verifica-se que a faixa etária entre os 45-54 anos é a mais populosa (41,3%) e que é predominantemente feminina (28,6%) em relação à masculina (12,7%).

**Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Grupo Etário**

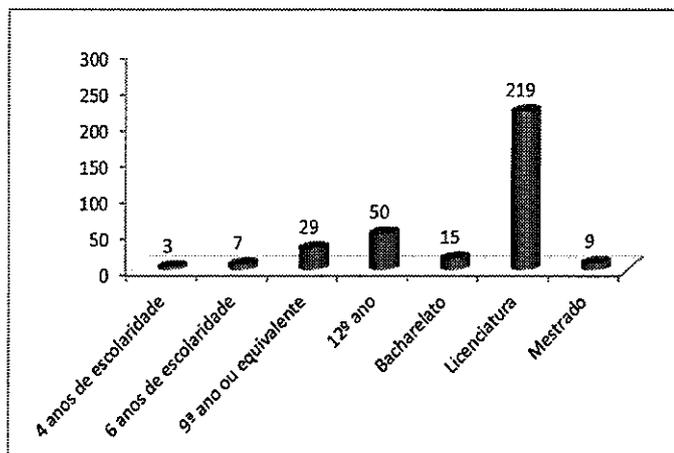


**Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Grupo Etário e por Género**



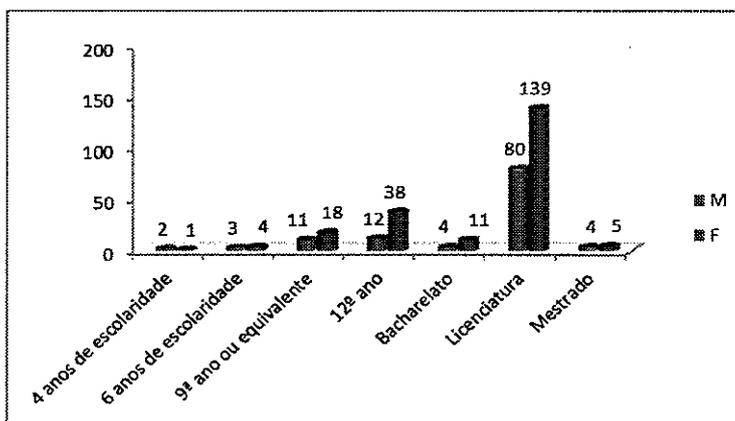
A média etária das trabalhadoras e dos trabalhadores do IAPMEI situava-se, em 31 de Dezembro de 2012, em 49 anos.

**Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Habilitações Escolares**



As habilitações escolares dos trabalhadores do IAPMEI assumem maior realce ao nível do ensino superior (66%), em relação ao ensino secundário (15,1%) e ao ensino básico (8,7%).

**Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Habilitações Escolares e por Género**



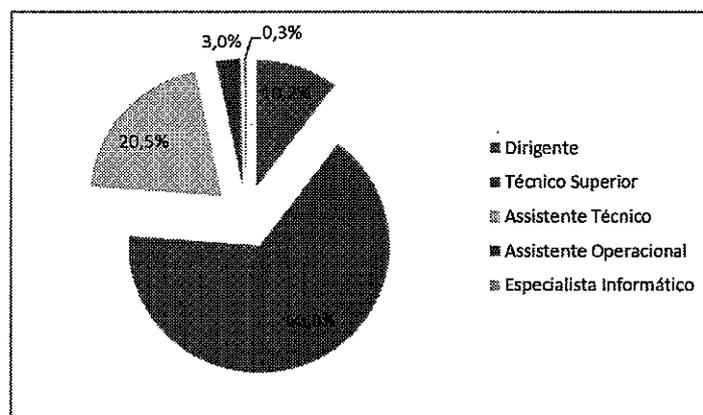
As habilitações escolares por género ilustram que, na maioria dos níveis, as mulheres predominam em relação aos homens. No ensino superior (41,9% para 24,1%), no ensino secundário (11,4% para 3,6%) e no ensino básico (5,4% para 3,3%).

Em termos de cargo/carreira profissional, verifica-se uma decomposição por:

- Dirigente,
- Técnico Superior,
- Assistente Técnico,
- Assistente Operacional,
- Pessoal de Informática,

distribuindo-se, percentualmente, o Efectivo do IAPMEI, de acordo com a figura seguinte.

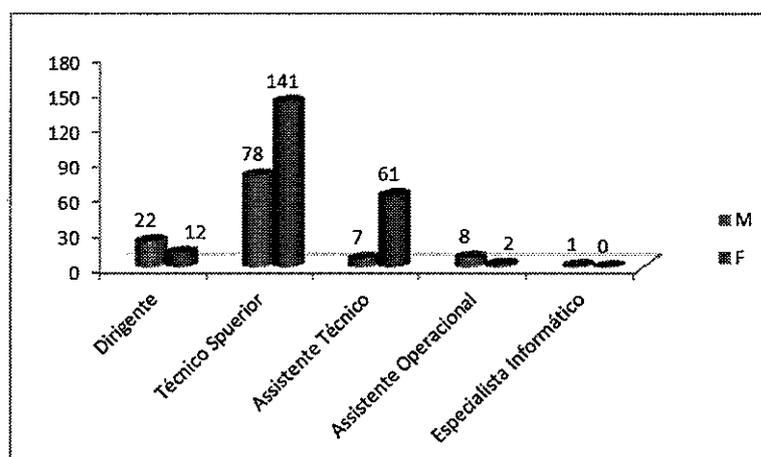
#### Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Cargo/Carreira Profissional



A carreira de técnico superior detém o maior peso percentual (66%), com 141 mulheres (42,5%) e 78 homens (23,5%). A carreira de assistente técnico conta com 7 homens e 61 mulheres (2,10% para 18,4%), a carreira de assistente operacional com 8 homens (2,4%) e 2 mulheres (0,6%) e o cargo de dirigente com 22 homens (6,6%) e 12 mulheres (3,6%).

**Distribuição do Efectivo do IAPMEI, por Cargo/Carreira Profissional e por Género**

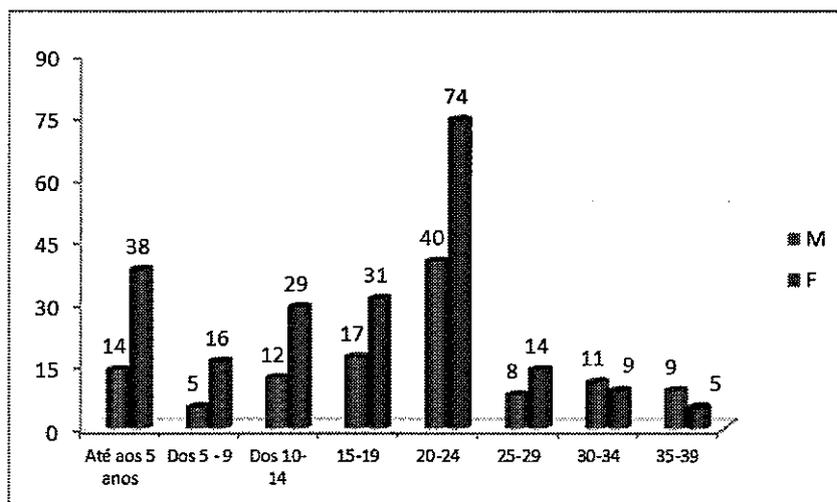
Cargo/Carreira Profissional	Feminino	Masculino	Fem. %	Masc. %	Total	
					Nº	%
Dirigente	12	22	4%	7%	34	10%
Técnico Superior	141	78	42%	23%	219	66%
Assistente Técnico	61	7	18%	2%	68	20%
Assistente Operacional	8	8	1%	2%	10	3%
Pessoal de Informática	0	1	0%	0%	1	0%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>116</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

**Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Cargo/Carreira Profissional e por Género**


A média de antiguidade das trabalhadoras e dos trabalhadores do IAPMEI, à data de 31 de Dezembro de 2012, era de 18 anos.

**Distribuição do Efectivo do IAPMEI, por Antiguidade e por Género**

Estrutura de antiguidade	Género				Total	
	Feminino	Masculino	Fem. %	Masc. %	Nº	%
< 5 anos	38	14	11%	4%	52	16%
5-9	16	5	5%	2%	21	6%
10-14	29	12	9%	4%	41	12%
15-19	31	17	9%	5%	48	14%
20-24	74	40	22%	12%	114	34%
25-29	14	8	4%	2%	22	7%
30-34	9	11	3%	3%	20	6%
>34	5	9	2%	3%	14	4%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>116</b>	<b>65%</b>	<b>35%</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

**Distribuição percentual do Efectivo do IAPMEI, por Antiguidade e por Género**

**Movimentação das trabalhadoras e trabalhadores do IAPMEI**

Durante o ano de 2012, aferem-se 2 entradas e 18 saídas, no total. As entradas correspondem a trabalhadoras e trabalhadores que pertenciam ao quadro de pessoal do IAPMEI, mas que estavam a exercer funções externas à Agência.

**Movimentação do Efectivo Global em do IAPMEI em 2012**

Motivo	Entradas	Saídas
Limite de idade		9
Iniciativa do trabalhador		5
Outras situações	2	4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>18</b>

**Custos com o Efectivo, em 2012**

Dos custos com o Efectivo do IAPMEI, mencionam-se os mais indicativos, excluindo as situações particulares, como Órgãos Sociais.

Encargos	Valor (Euro)
Remuneração base	7 371 816,98
Suplementos remuneratórios	500 316,95
Prémios de desempenho	0,00
Prestações sociais	374 081,71
Benefícios sociais	827 439,56
Trabalho extraordinário	22 325,40
Ajudas de custo	37 396,76
Representação	31 991,89
Formação	49 594,33
Medicina no trabalho	15 778,54
<b>Total</b>	<b>9 230 742,12</b>

**O absentismo apresenta-se classificado em dois grupos:**

- Doença e acidente de trabalho (tempo despendido por doença e acidente de trabalho);
- Outras causas (tempo despendido por maternidade, paternidade, casamento, nojo, estudos, assistência familiar).

Dentro do absentismo global, no total de 3.786 dias, as ausências por doença e acidente de trabalho atingem 52,1%.

O número de dias de absentismo por doença e acidente de trabalho, durante o ano de 2012, foi de 1963 dias.

Na distribuição percentual das ausências por outras causas, que não doença e acidentes de trabalho, destaca-se a ausência por maternidade/paternidade, com 21,7%.

O tempo trabalhado extraordinariamente, durante o ano de 2012, foi de aproximadamente 1258 horas, no total de dias úteis.

Resumo do Trabalho Extraordinário, em Nº de Horas

Prestação do trabalho	Nº de horas
Diurno e nocturno	1 258:00
Dias de descanso complementar	
Dias de descanso semanal obrigatório	
<b>Total</b>	<b>1 258:00</b>

### Aprendizagem

Face à missão que foi atribuída à Direcção de Gestão e Organização de Recursos de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos do IAPMEI, na esteira de contínuo alinhamento das competências disponíveis na organização com a sua estratégia, numa cultura de flexibilidade e mobilidade internas, orientada para o cliente e detentora de conhecimento especializado e diferenciado, em termos compatíveis com a satisfação da expectativa dos seus colaboradores, durante o ano de 2012, verificou-se a participação de 262 colaboradores do IAPMEI em acções de formação, o que corresponde a 78,91 %, do efectivo considerado.

Resumo do nº de participações e do nº de horas despendidas em acções de formação por Cargo/Carreira Profissional

	Dirigente	Técnico Sup.	Assist. Técnico/Op.	Pessoal Inf.
Nº Participações	26	184	50	2
Nº de horas	395:00:00	3953:00:00	1026:00:00	39:00:00

Os técnicos superiores foram os trabalhadores que mais beneficiaram de acções de formação (73%), tendo sido ministradas 5413,30 horas de formação durante o ano de 2012, num total de 46 acções e 262 participações, em acções de formação.

### Medicina do Trabalho

Em termos de Medicina do Trabalho em 2012, foram realizados 171 exames médicos de carácter periódico.

Exame	Nº	Custo (Euro)
Periódicos	171	15 778,54

## IV. Avaliação Final

### i. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

A expressão qualitativa da Avaliação Final do Serviço do desempenho do IAPMEI, foi de um desempenho Bom tendo em conta que o IAPMEI atingiu todos os objectivos, mesmo com o indicador nº 6 do objectivo O3, não tendo uma classificação positiva, conseguiu superar a maioria deles, a qual será objecto de proposta nos termos do n.º 3 do art.º 18.º do Decreto – Lei n.66-B/2007, de 28 de Dezembro.

O quadro seguinte sintetiza o grau de realização dos objectivos e a avaliação dos resultados, a qual evidencia a superação da maioria dos objectivos.

Nº de Objectivos	Grau de Realização dos Objectivos	Parâmetros
1	100%	Eficácia
2	100%	
3	123%	
4	114%	
5	118%	
6	111%	Eficiência
7	111%	
8	148%	Qualidade
9	146%	

### Avaliação Final do Serviço

Parâmetros	Ponderação dos parâmetros	Grau de Realização	Avaliação Final do Serviço
Eficácia	40%	111%	120%
Eficiência	35%	111%	
Qualidade	25%	147%	

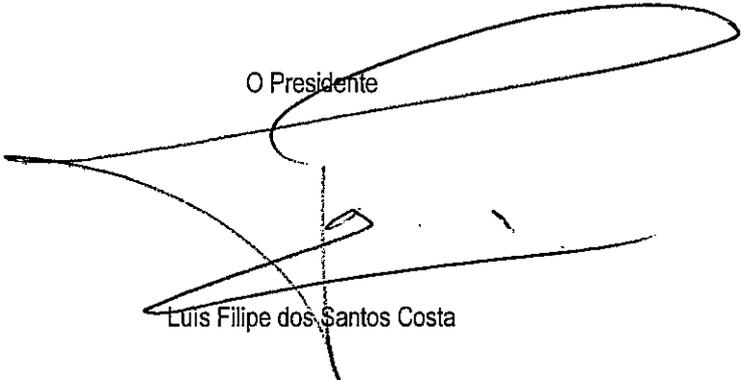
Note-se que a avaliação final do serviço índice de desempenho global está calculado, tendo em conta que o objectivo nº 9 “Qualificar as capacidades e competências, excedendo a meta de 65%”. Este objectivo, observando

especificamente em relação ao ano passado, foi superado, devido à procura superior às expectativas por parte dos colaboradores da Agência.

Tendo em consideração as actividades desenvolvidas (previstas e não previstas), analisadas no respectivo Capítulo, conclui-se que a execução global do plano de actividades foi elevada, tendo em conta os resultados obtidos, medidos através dos respectivos indicadores.

## ii. Menção proposta pelo dirigente máximo

*"De acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, como resultado da auto – avaliação, o IAPMEI atingiu todos os objectivos, superando alguns deles, cuja expressão qualitativa da avaliação final do desempenho, que proponho ao abrigo do n.º 3 do mesmo artigo, corresponde à menção Desempenho Bom".*



O Presidente

Luis Filipe dos Santos Costa

### iii. Conclusões prospectivas

A prossecução da missão do IAPMEI, consubstanciada no cumprimento dos objectivos estratégicos e dos compromissos assumidos com Empresas, Empreendedores e Empresários, traduz – se na vontade de satisfazer, naquilo que cabe ao Estado, as suas necessidades, no pressuposto de que serão as empresas a protagonizar o crescimento económico nacional.

O sucesso da intervenção depende da identificação dos constrangimentos ao crescimento económico e da adopção de estratégias correctamente orientadas para a optimização do impacto. O actual modelo de economia é dominado por empresas maduras com produtos e tecnologias em declínio. A renovação e requalificação da estrutura empresarial devem ser orientadas para a concentração de empresas em sectores emergentes e com níveis de qualificação elevados. Este processo exige fortes dinâmicas de inovação e mudança. As mudanças podem ser induzidas por políticas que facilitem a criação de empresas de base tecnológica, qualificação das capacidades e competências e reorientação estratégica para o crescimento e internacionalização.

Para promover a produtividade e o crescimento, é necessário dinamizar a criação e dissolução de empresas, induzir investimento qualificado, promover a inovação e facilitar o acesso a financiamento ao longo do ciclo de vida, privilegiando as iniciativas com maior impacto potencial nos factores dinâmicos de competitividade.

No actual quadro circunstancial da economia, beneficiando de reconhecimento público enquanto instituição proactiva de apoio às iniciativas de criação e crescimento empresarial e promoção da melhoria do ambiente de negócios, o IAPMEI intensificará a sua actividade, no sentido de minimizar os efeitos negativos da actual situação do País, de fragilidade económica e de crise financeira.

Para potenciar sinergias e alavancar o impacto da intervenção, o Instituto actuará também por via indirecta desenvolvendo parcerias estratégicas com os agentes relevantes da envolvente empresarial.

Em consonância com princípios anteriores, os grandes objectivos que orientarão a actividade nos próximos anos, são:

**O1. – Desenvolver o empreendedorismo qualificado e facilitar o arranque de empresas inovadoras, actuando, essencialmente, nos factores associados a:**

- Interação com as infra-estruturas físicas e tecnológicas,
- Transferência de conhecimento e tecnologia gerados no Sistema Científico e Tecnológico,
- Acesso a financiamento nas primeiras fases do ciclo de vida,
- Investimento na criação e arranque de empresas inovadoras,

**O2. – Reforçar as capacidades e competências para a inovação e competitividade, através duma intervenção nos seguintes factores:**

- Qualificação dos recursos humanos e interacção com os centros de saber,

- Interação com o Sistema Científico e Tecnológico, em especial, com as entidades participadas tecnológicas do IAPMEI,
- Transferência de conhecimento e tecnologia entre a universidade e a empresa,
- Investimento na capacitação para a inovação e produtividade

**O3. – Promover estratégias empresariais de crescimento inovador e internacional, focando a actuação nos seguintes factores:**

- Informação relevante para a actividade empresarial,
- Dinâmica de inovação e de aumento da produtividade,
- Sustentabilidade das estratégias e acesso a financiamento,
- Investimento em inovação e internacionalização.

# V. Anexo

## i. QUAR de 2012

### QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2012

Ministério da Economia e do Emprego  
**IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.**

**MISSÃO:** Apoiar as empresas, empresários e empreendedores nas suas estratégias de crescimento inovador e internacional, contribuindo para a criação de condições favoráveis à melhoria das competências e capacidades de gestão e inovação e ao acesso aos mercados financeiros.

**VISÃO:** Ser o parceiro estratégico para a inovação e crescimento das empresas, empresários e empreendedores.

#### Objectivos Estratégicos

OE1: Desenvolver o empreendedorismo qualificado e facilitar o arranque de empresas inovadoras

OE2: Reforçar as capacidades e competências para a inovação e competitividade

OE3: Promover estratégias empresariais de crescimento inovador e internacional

#### Objectivos Operacionais

Eficácia										Ponderação	40,00 %
O1 – Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas										Peso	20%
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Realizado em 31 Dezembro	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Ind 1 – Nº de PME envolvidas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia - Universidade/Empresa (Valores I&DT e Inovação)		425	500	50	688	60%	500	500	100%	Atingido	
Ind 2 – Proporção de respostas dadas no prazo definido, em todas as fases das candidaturas dos projectos de transferência de tecnologia, para uma procura até 250 candidaturas		90%	90%	5%	97,5%	40%	92%	92%	100%	Atingido	
O2. Reforçar as capacidades e competências estratégicas para a inovação										Peso	20%
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Realizado em 31 Dezembro	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	

Ind 3 - Nº PME envolvidas em acções de formação no programa de formação-ação apoiado pelo POPH e nos workshops de capacitação		425	824	92	952	100%	842	842	100%	Atingiu	
<b>O3. Dinamizar a assistência empresarial e o ambiente de negócios</b>										<b>Peso</b>	<b>20%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>META 2012</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>Realizado em 31 Dezembro</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>TAXA REALIZAÇÃO</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	
Ind 4 - Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops informativos e de transferência de conhecimento		632	870	87	967	20%	1579	1579	283%	Superou	
Ind 5 - Nº de visitas individuais realizadas a PME utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial		1100	1320	132	1500	60%	1355	1355	100%	Atingiu	
Ind 6 - Nº de PME que realizam planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnóstico realizados	n.a	150	150	15	173	20%	43	43	32%	Não atingiu	
<b>O4. Promover o empreendedorismo de elevado potencial e a criação de empresas inovadoras</b>										<b>Peso</b>	<b>20%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>META 2012</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>Realizado em 31 Dezembro</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>TAXA REALIZAÇÃO</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	
Ind 7 - Nº de empresas e empreendedores com acesso facilitado ao financiamento, no âmbito dos mecanismos FINICIA	188	150	160	8	200	40%	176	176	110%	Superou	
Ind 8 - Nº de ideias de negócio validadas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local			140	7	175	30%	152	152	109%	Superou	
Ind 9 - Nº de Comunidades Locais aderentes à actividade de suporte integral ao empreendedor			14	1	18	30%	18	18	125%	Superou	
<b>O5. Aumentar o contributo para a sustentabilidade de estratégias empresariais de crescimento e estruturação</b>										<b>Peso</b>	<b>20%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>META 2012</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>Realizado em 31 Dezembro</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>TAXA REALIZAÇÃO</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	
Ind. 10 - Nº de PME Com acesso facilitado a financiamento através da atribuição do Estatuto PME líder	5300	5400	5500	275	6875	40%	7601	7601	138%	Superou	
Ind. 11 - Nº de PME apoiadas no âmbito de processo de transmissão em aconselhamento, avaliação, promoção, contactos, intermediação e financiamento			60	3	75	20%	69	69	115%	Superou	
Ind. 12 - Proporção das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução			80%	5%	86%	40%	81%	81%	100%	Atingiu	

<b>Eficiência</b>										<b>Ponderação</b>	<b>35,00 %</b>
<b>O6. Aumentar a eficiência do processamento e do controlo dos incentivos ao investimento</b>										<b>Peso</b>	<b>50%</b>
<b>INDICADORES</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>META 2012</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Valor crítico</b>	<b>PESO</b>	<b>Realizado em 31 Dezembro</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>TAXA REALIZAÇÃO</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	
Ind 13 - Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo			90%	5%	97,5%	35%	99%	99%	131%	Superou	
Ind 14 - Proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano	80,1 %	82,0%	85%	5%	95%	35%	82%	82%	100%	Atingiu	
Ind 15 - Proporção de relatórios de auditoria MODCOM e OREN e de relatórios de visita OREN emitidos no ano dentro do prazo			95%	2,5%	98%	30%	94,8%	94,8%	100%	Atingiu	

O7 - Aumentar a fiabilidade da fiscalização e controlo dos incentivos ao investimento										Peso	50%
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Realizado em 31 Dezembro	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Ind 16 - Proporção de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI			8%	1%	10%	55%	7,7%	7,7%	100%	Atingiu	
Ind 17 - Proporção de encargamentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD			95%	2,5%	100%	45%	100%	100%	125%	Superou	

Qualidade										Ponderação	25,00%
O8 - Dinamizar o serviço de informação e divulgação às empresas										Peso	50%
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Realizado em 31 Dezembro	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Ind 18 - Nº de relatórios do Business Radar - Observatório da dinâmica empresarial	n.a.	n.a.	60	6	70	50%	92	92	180%	Superou	
Ind 19 - Nº de boas práticas/estudos/casos de sucesso divulgados através do site		18	12	1	15	50%	14	14	117%	Superou	
O9 - Qualificar as capacidades e competências										Peso	50%
INDICADORES	2010	2011	META 2012	Tolerância	Valor crítico	PESO	Realizado em 31 Dezembro	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Ind 20 - Proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI		65%	65%	5%	71%	100%	76%	76%	146%	Superou	

Objectivos Relevantes: O6,O7,O8,O9,O1

Indicadores	Fonte de Verificação
Ind 1 - Nº de PME envolvidas na realização de projectos de transferência de conhecimento e tecnologia - Universidade/Empresa (Vales I&DT e Inovação)	Listagem SIGI - Sistema de informação e Gestão de Incentivos
Ind 2 - Proporção de respostas dadas no prazo definido, em todas as fases das candidaturas dos projectos de transferência de tecnologia, para uma procura até 250 candidaturas	Listagem SIGI - Sistema de informação e Gestão de Incentivos
Ind 3 - Nº PME envolvidas em acções de formação no programa de formação-acção apoiado pelo POPH e nos workshops de capacitação	Listas de presenças das empresas participantes
Ind 4 - Nº de PME envolvidas nas conferências dos "Encontros para a Competitividade", nos Workshops informativos e de transferência de conhecimento	Listas de presenças das empresas participantes nas conferências, workshops e micro-missões
Ind 5 - Nº de visitas individuais realizadas a PME utilizando a metodologia dos "4 passos" do Serviço de Assistência Empresarial	Relatórios de Assistência Empresarial *
Ind 6 - Nº de PME que realizam planos de melhoria de competências resultantes de exercícios de diagnóstico realizados	Relatórios de execução do plano de melhoria de competência
Ind 7 - Nº de empresas e empreendedores com acesso facilitado ao financiamento, no âmbito dos mecanismos FINICIA	Lista de projectos (SPGM e INOVCapital) *
Ind 8 - Nº de ideias de negócio validadas no âmbito das iniciativas de empreendedorismo de base local	Lista FINICIA de Comunidades Intermunicipais *
Ind 9 - Nº de Comunidades Locais aderentes à actividade de suporte integral ao empreendedor	Listagem Finicia de Comunidades Intermunicipais e Portal Finicia

Ind. 10 - Nº de PME Com acesso facilitado a financiamento através da atribuição do Estatuto PME líder	Lista de PME Líder *
Ind. 11 - Nº de PME apoiadas no âmbito de processo de transmissão em aconselhamento, avaliação, promoção, contactos, intermediação e financiamento	Lista de empresas apoiadas *
Ind. 12 - Proporção das situações problemáticas de reestruturação e de conciliação de credores, orientadas para uma solução	Lista de empresas com reestruturação *
Ind. 13 - Proporção de candidaturas aos sistemas de incentivo e benefícios fiscais analisadas no ano dentro do prazo	Listagens de pedidos de pagamento (SIGI e SIQREN) e tempos-padrão aplicáveis *
Ind. 14 - Proporção de decisões dentro do prazo, relativamente aos pedidos de pagamento entrados no ano	Listagens de candidaturas analisadas (SIGI e SIQREN) e tempos-padrão aplicáveis *
Ind. 15 - Proporção de relatórios de auditoria MODCOM e QREN e de relatórios de visita QREN emitidos no ano dentro do prazo	Listagens de candidaturas analisadas (SIGI e SIQREN) e tempos-padrão aplicáveis *
Ind. 16 - Proporção de despesa controlada nos relatórios de auditoria MODCOM dos projectos geridos pelo IAPMEI	Bases de dados, em formato excel, da Fiscalização e Controlo
Ind. 17 - Proporção de encerramentos executados correctamente com confirmação/aprovação pelo CD	Bases de dados, em formato excel, da Fiscalização e Controlo
Ind. 18 - Nº de relatórios do Business Radar - Observatório da dinâmica empresarial	Listagem Business Radar *
Ind. 19 - Nº de boas práticas/estudos/casos de sucesso divulgados através do site	Relatórios e documentos produzidos
Ind. 20 - Proporção de trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IAPMEI	Relatório anual de Formação Profissional *

Validado pelo Conselho Directivo

**JUSTIFICAÇÃO DOS DESVIOS**

IND 4 - O desvio verificado neste indicador deve-se ao lançamento da iniciativa "PME Digital" em 13 de Novembro de 2012 (iniciativa adicional), e à consequente realização de 13 workshops com PME para divulgação da mesma.
IND 6 - Desvio do indicador deve-se ao facto de não se ter realizado o alargamento da área de diagnóstico de competências da empresa, à área da exportação, utilizando-se uma nova ferramenta resultante da fusão das ferramentas "Análise de Competências em PME" e " Diagnóstico de Competências para a Exportação em PME", com acesso online por parte das PME. Os valores registados respeitam aos Planos de melhoria de Competências resultantes da "Análise de Competências em PME", realizadas presencialmente nas PME.
IND 9 - O sucesso do trabalho de promoção desenvolvido pelo IAPMEI levou a que a maior parte das CIM (Comunidades Intermunicipais) da Região Norte, Região Centro e Alentejo aderissem e desenvolvessem projectos de criação do suporte integral ao Empreendedorismo.
IND 10 - Os Bancos aderentes e as empresas reagiram muito favoravelmente (superior às expectativas) às vantagens destes estatutos e ao cada vez maior reconhecimento público dos estatutos PME Líder e PME Excelência
IND 13 - A superação do indicador deveu-se ao facto de a procura dos sistemas de incentivo em causa (Silhovação e SIQualificação) ter sido superior às expectativas e, também, à eficiência conseguida no cumprimento dos prazos definidos em cada um dos concursos cuja análise foi feita em 2012.
IND 18 - O desvio verificado neste indicador deve-se ao facto de a metodologia de elaboração de relatórios ter sido alterada, passando a ser elaborados com maior frequência: mensalmente, 1 relatório por cada unidade de extensão, 1 por cada CDE e 1 pela DAE.
IND 20 - O resultado deve-se ao facto de terem sido realizadas acções de formação ao longo do ano transversais a todos os colaboradores do IAPMEI, devidamente planeadas, mas que tiveram uma procura superior às expectativas por parte dos colaboradores (por exemplo a acção "O novo acordo ortográfico" logo no início do ano - foram realizadas 5 sessões; e a acção "Gestão do tempo com Outlook", realizada no último quadrimestre, onde foram realizadas 7 sessões).

**Justificação do Valor Crítico**



**Avaliação Final do Serviço**

Parâmetros	Ponderação	Resultado	Avaliação Final do Serviço	Classificação
<b>Eficácia</b>	<b>40%</b>	<b>111%</b>	<b>120%</b>	<b>BOM</b>
<b>Eficiência</b>	<b>35%</b>	<b>111%</b>		
<b>Qualidade</b>	<b>25%</b>	<b>147%</b>		

## **i.i. Balanço Social (Quadros e informação)**