

**A Inovação no Sector Empresarial do Estado:  
Aplicação do *Innovation Scoring* na Imprensa Nacional – Casa da Moeda**

Mónica Otelinda da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção de grau de  
Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor Sandro Mendonça, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School  
Departamento de Economia

Setembro 2015







## RESUMO

O Estado encontrou na economia razões para posicionar a empresa pública como uma fonte de bem-estar social ao minorar as imperfeições das estruturas de mercado. Contudo, ao longo dos anos, a gestão das empresas públicas absorveu um conjunto de estigmas que alimentam um debate infundado na sociedade atual: Há lugar para uma empresa pública na economia contemporânea?

Atualmente, se por um lado muitos consideram que as empresas públicas são ineficientes e, portanto, um fardo bastante pesado para o Estado, por outro lado, há literatura emergente que reivindica o contrário e considera estas empresas importantes instrumentos para a gestão da política económica e dos interesses da população.

Neste âmbito, implementar-se-á o *Innovation Scoring* – ferramenta desenvolvida pela COTEC – na Imprensa Nacional-Casa da Moeda: uma empresa do Sector Empresarial do Estado que pode ser vista como um regulador do valor na sociedade portuguesa, uma vez que, disponibiliza bens e serviços que atribuem valor às interações entre os cidadãos e entre estes e o Estado.

Assim, através da abordagem holística e sistémica deste exemplo no Sector Público com base na teoria económica da inovação, pretende-se, evidenciar que existe lugar para as empresas públicas na economia demonstrando que a percepção destas empresas como entidades ineficientes e estáticas pode ser falível. Pretende-se, também, mapear as principais barreiras à inovação, desenvolver um modelo de interpretação das atividades de IDI e, portanto, potenciar a inovação de qualidade e consistente no tecido empresarial português.

Palavras-chave: Sector Empresarial do Estado, Inovação, Processos de Inovação, *Innovation Scoring*

Cobertura Geográfica: Portugal

Códigos JEL: O31, O32



## **ABSTRACT**

The state found in the economy reasons to position the public company as a public welfare source to reduce the imperfections of the market structures. However, over the years, the management of public companies has absorbed a set of stigmas that feed an endless discussion in modern society: Is there space for a public company in modern economy?

Presently, if on one hand many consider that public companies are inefficient and consequently a very heavy burden on the state, on the other hand, however, there is emerging literature that claims otherwise and considers these businesses important tools for managing economic policy and the interests of the population.

In this context, Innovation Scoring will be implemented – a tool developed by COTEC – in Imprensa Nacional-Casa da Moeda: an enterprise of the State Enterprise Sector that can be seen as a value regulator in the Portuguese society, since it provides goods and services that give value to the interactions between citizens and between them and the state.

Thus, through the holistic and systemic approach of this example in the public sector based on the economics of innovation, it is intended, to show that there is space for public companies in the economy demonstrating that the perception of these companies as inefficient and static entities can be fallible. The aim is also to map the main barriers to innovation, to develop a model of interpretation of R&I activities and thus enhance innovation that is both of quality and consistent in the Portuguese entrepreneurial field.

**Keywords:** State Enterprise Sector, Innovation, Innovation Processes, Innovation Scoring

**Geographical Coverage:** Portugal

**JEL Classification System:** O31, O32



## ÍNDICE

<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>XI</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>XIII</b>
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO .....	1
<b>PARTE I ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
CAPÍTULO 2 INOVAÇÃO .....	5
2.1. Classificação da Inovação .....	6
CAPÍTULO 3 MODELOS CONCEPTUAIS.....	9
3.1. Modelo Linear .....	9
3.2. Modelo de Ligações em Cadeia .....	10
3.3. Modelo de Aprendizagem Interativa Multi-Canal .....	11
<b>PARTE II ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA .....	15
4.1. Innovation Scoring .....	15
4.2. Propriedade Industrial .....	18
4.3 Abordagem do estudo de caso .....	20
4.4. Métodos Qualitativos de Recolha de Dados.....	22
<b>PARTE III IMPRENSA NACIONAL – CASA DA MOEDA .....</b>	<b>25</b>
CAPÍTULO 5 ENQUADRAMENTO.....	25
5.1. Resumo Histórico .....	25
5.2. Filosofia de Gestão .....	27
CAPÍTULO 6 ECOLOGIA INTERNA .....	31
6.1. Unidades de Negócio .....	32
(1) Unidade Gráfica .....	32
(2) Unidade de Moeda e Produtos Metálicos .....	36
(3) Unidade de Publicações .....	37
(4) Unidade de Contrastarias .....	39
6.2. Clientes .....	40
6.3. Recursos Humanos .....	41
6.4. Análise à Indústria .....	45
CAPÍTULO 7 INOVAÇÃO NA EMPRESA .....	49
7.1. Modelo de Gestão da Mudança e da Aprendizagem .....	49
7.2. Classificação.....	55
7.3. Investimento em I&D .....	62
<b>PARTE IV INNOVATION SCORING – INCM.....</b>	<b>67</b>
CAPÍTULO 8 PERSPECTIVA INTERNA.....	69
8.1. Condições .....	69
8.2. Recursos .....	71
8.3. Processos .....	72
8.4. Resultados.....	74
CAPÍTULO 9 PERSPECTIVA EXTERNA.....	77
9.1 Condições .....	77

9.2 Recursos .....	78
9.3. Processos .....	79
9.4. Resultados.....	80
CAPÍTULO 10 ANÁLISE COMPARATIVA .....	83
<b>PARTE V CONCLUSÕES .....</b>	<b>87</b>
(1) Síntese do trabalho desenvolvido .....	87
(2) Contributos da dissertação .....	88
(3) Sugestões de pesquisa futura.....	82
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Entrevistas.....	97
Anexo B Transcrição das entrevistas .....	107
Anexo C Focus group.....	153
Anexo D Visão, missão e valores.....	161
Anexo E Segurança .....	163
Anexo F Participações internacionais, prémios e distinções.....	165
Anexo G Volume de negócios.....	167
Anexo H Portfólio .....	169
Anexo I Clientes.....	171
Anexo K Pontuação innovation scoring – focus group .....	173
Anexo L Innovation Scoring Final .....	175
Anexo M Transcrição do Focus Group .....	191

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Pontuação do Innovation Scoring.....	17
Tabela 2 Investimento em formação .....	43
Tabela 3 Projetos - Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	51
Tabela 4 Projetos do gabinete de engenharia, concepção e desenvolvimento .....	53
Tabela 5 As inovações da INCM.....	56
Tabela 6 As patentes registadas da INCM .....	57
Tabela 7 As marcas registadas da INCM .....	61
Tabela 8 Despesas com I&D entre 2010 e 2013 .....	63
Tabela 9 Peso dos novos produtos no portfólio da INCM .....	64
Tabela 10 Peso dos doc. de identificação per. c/chip e PEP no portfólio da INCM .....	65
Tabela 11 Pontuação Focus Group – dimensão condições .....	70

Tabela 12	Pontuação Focus Group – dimensão recursos .....	71
Tabela 13	Pontuação Focus Group – dimensão processos .....	72
Tabela 14	Pontuação Focus Group – dimensão das resultados .....	74
Tabela 15	Pontuação – dimensão condições .....	77
Tabela 16	Pontuação – dimensão recursos .....	78
Tabela 17	Pontuação – dimensão processos .....	79
Tabela 18	Pontuação - dimensão resultados .....	80
Tabela 19	Comparação entre a perspetiva interna e a perspetiva externa .....	84

## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1	Inovação arquitetural e modular .....	8
Figura 2	Modelo linear.....	10
Figura 3	Modelo de ligações em cadeia .....	10
Figura 4	Modelo multi-canal .....	12
Figura 5	Anatomia do Innovation Scoring .....	16
Figura 6	Estrutura da empresa.....	31
Figura 7	Moeda da edição "Arrecadas de Viana do Castelo".....	57
Figura 8	Moeda bimetálica excêntrica.....	58
Figura 9	Innovation score final – focus group.....	69
Figura 10	Innovation score final.....	77
Figura 11	Posicionamento da dimensão resultados – perspetiva interna vs perspetiva externa .....	84
Figura 12	Posicionamento da dimensão condições – perspetiva interna vs perspetiva externa.....	85
Figura 13	Posicionamento da dimensão recursos – perspetiva interna vs perspetiva externa .....	86
Figura 14	Posicionamento da dimensão processos – perspetiva interna vs perspetiva externa .....	86



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BI	Banco de Ideias
BNC	Brilhante Não Circulada
CABI	Comissão de Análise do Banco de Ideias
CAE	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas
CC	Cartão de Cidadão
CDNP	Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos
CPI	Código de Propriedade Industrial
CQL	Controlo de qualidade e Laboratórios
DR	Diário da República
DRE	Diário da República Electrónico
ECD	Engenharia, Concepção e Desenvolvimento
ECSI	European Costumer Satisfaction Index
EPO	European Patent Office
FDC	Flor de Cunho
FG	Focus Group
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
INCM	Imprensa Nacional – Casa da Moeda
INESC	Instituto de Engenharia de Sistemas e computadores do Porto
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IS	Innovation Scoring

OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
PCT	Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes
PEP	Passaporte Electrónico Português
PROOF	Prova Numismática
QEL	Qualidade, Engenharia e Laboratórios
SEE	Sector Empresarial do Estado
SQA	Sistema de Qualidade e Ambiente
UE	União Europeia
WIPO	World Intellectual Property Organization

## **AGRADECIMENTOS**

No decorrer da realização da presente dissertação foram muitas as pessoas que contribuíram para o seu desenvolvimento. A todos, quero agradecer pelo contributo e apoio.

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Sandro Mendonça, orientador da dissertação, pelos ensinamentos, recomendações, dedicação e cordialidade na concretização da dissertação. Seria impossível sem o seu suporte.

Ao Dr. Rodrigo Brum por ter permitido a realização deste estudo na INCM.

Ao Eng.<sup>º</sup> Luís Machado, Diretor da Unidade Gráfica e à Dra. Sandra Oliveira, chefe do Planeamento, Orçamentação e Controle da Unidade Gráfica, por todo o apoio na obtenção de informação necessária ao estudo.

Ao Eng.<sup>º</sup> Paulo Leitão, diretor da Unidade de Moeda, à Dra. Helena Felgas, diretora da Unidade de Contrastarias e ao Dr. Carlos Ribeiro, chefe do Sector do Diário da República, por todos os esclarecimentos prestados.

Ao Eng.<sup>º</sup> Luís Matos, diretor do departamento de Qualidade, Engenharia e Laboratórios e ao Eng.<sup>º</sup> Filipe Silva, chefe do gabinete de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento, pela ajuda na planificação das atividades inventivas na INCM.

A todos os que dispensaram algumas horas do seu curtíssimo tempo para a realização de entrevistas e aos dezasseis colaboradores que colaboraram de forma ativa na realização do *Focus Group*.

À equipa kaisen, por me ter recebido no seu espaço físico e pela amabilidade durante os três meses de convívio.

Por fim, agradeço aos meus queridos amigos e familiares, especialmente à minha mãe e à minha irmã, por me acompanharem ativamente nesta jornada.



## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Estado encontrou na economia razões para posicionar a empresa pública como uma fonte de bem-estar social ao minorar as imperfeições das estruturas de mercado. Contudo, ao longo dos anos, a gestão das empresas públicas absorveu um conjunto de estigmas que alimentam um debate infundado na sociedade atual sobre a pertinência da empresa pública na economia. Assim, se por um lado muitos consideram que as empresas públicas são ineficientes, por outro lado, há literatura emergente que reivindica o contrário e considera estas empresas importantes instrumentos para a gestão da política económica e dos interesses da população.

Ao ter em consideração este debate, pretendeu-se na presente dissertação analisar uma empresa pública à luz da teoria económica da inovação. Para tal, o estudo materializou-se na implementação do *Innovation Scoring* – ferramenta desenvolvida pela COTEC – na Imprensa Nacional-Casa da Moeda, uma empresa infraestruturante do Sector Empresarial do Estado que pode ser considerada um regulador do valor na sociedade portuguesa, uma vez que, disponibiliza bens e serviços que atribuem valor às interações entre os cidadãos e entre estes e o Estado.

Como metodologia de trabalho, devido à pluralidade do fenómeno em estudo, a presente tese apostou na multi-metodologia, através da abordagem de estudo de caso com recurso a métodos qualitativos de recolha de evidência empírica. Assim, a par da análise documental, foram realizadas entrevistas a pessoas chave no desenvolvimento da estratégia da empresa e, por fim, um *Focus Group* onde, através da coordenação de uma equipa multidisciplinar e interdepartamental, se conseguiu identificar as diferentes perspectivas da empresa relativamente à inovação.

Através desta análise sistémica e holística, foi possível evidenciar que existe lugar para as empresas públicas na economia demonstrando que a percepção destas empresas como entidades ineficientes e estáticas pode ser falível e cumulativamente, mapear as principais barreiras à inovação, desenvolver um modelo de interpretação das suas atividades e portanto, potenciar a inovação de qualidade e consistente no tecido empresarial português.



## CAPÍTULO 1 Introdução

A 30 de Setembro de 2014, o Professor Doutor Aníbal Cavaco Silva, Presidente da República de Portugal, afirmava o seguinte: “A inovação e a investigação são essenciais para a criação de riqueza e emprego”<sup>1</sup>. Por si só esta afirmação não é novidade no panorama nacional, contudo, o país ainda se encontra muito aquém do desejável em termos de inovação constituindo, por exemplo, o décimo sexto país no ranking da União Europeia (UE) quanto às despesas das empresas em atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) em percentagem do PIB<sup>2</sup>. Este médio-baixo desempenho foi destacado pela imprensa de referência quando o “Innovation Union Scoreboard”, a métrica sintética de referência oficial nesta matéria entre as instituições europeias, colocou Portugal no décimo sétimo lugar entre os 28 – sendo assim um país “moderadamente inovador”.<sup>3</sup>

Orientada por esta agenda consensual para a economia portuguesa, a presente tese tem como campo genérico a inovação, fenómeno este, que apesar da sua antiguidade e importância como motor da competitividade empresarial, por vezes esbate-se pela falta informação de como a implementar – facto este que torna pertinente desmistificar este conceito quando aplicado às empresas. Mais especificamente, pretende-se abordar a temática da inovação no Sector Empresarial do Estado (SEE) – empresas detidas ou participadas pelo Estado – uma vez que a par da inovação, a gestão das empresas públicas portuguesas, absorve um conjunto de estigmas que alimentam um debate infundável no panorama económico nacional.

Ao longo dos anos o Estado encontrou na economia razões para posicionar a empresa pública como uma fonte de bem-estar social ao minorar as imperfeições das estruturas de mercado. Porém, ao longo do mesmos anos, vários autores identificaram razões pelas quais estas empresas produziam efeitos prejudiciais para a economia. Nomeadamente, ainda na década de 90, Osório e Santos referiam que “um peso exagerado do Estado inibe a criatividade e iniciativa individual, introduzindo factores de rigidez de mercados” (Osório e Santos, 1999:195). De modo a detalhar esta situação, os autores desdobram a eficiência em dois tipos – eficiência produtiva e eficiência de afetação – e centraram o problema das empresas públicas na eficiência de afectação. Assim, assumindo que “o volume total dos recursos da

---

<sup>1</sup> Reunião do Grupo de Arraiolos, Braga, 30 de Setembro de 2014

<sup>2</sup> Retrato de Portugal na Europa, 2014. PORDATA, Fundação Francisco Manuel dos Santos

<sup>3</sup> Expresso, 15 de Agosto de 2015, suplemento Economia, p. 12.

economia está corretamente repartido pelos vários sectores de atividade” (Osório e Santos, 1999:197), as empresas públicas são ineficientes porque não estão sujeitas às forças de mercado, beneficiam do suporte financeiro do Estado, estão invariavelmente expostas às políticas macroeconómicas do governo e aos ciclos eleitorais em vigor e, por fim, não têm uma cultura organizacional implementada orientada para a responsabilização e obtenção de objetivos (Osório e Santos, 1999). Logo, a conjugação de todos estes factores conduziram, segundo a Fundação Francisco Manuel dos Santos (2015), à degradação deste sector que atualmente “tem gerado um défice orçamental crónico (...) coberto por um crescente esforço financeiro do Estado, através de indemnizações compensatórias, dotações de capital ou concessão de garantias” (FFMS, 2015:183).

Posto isto, a ideia de que as empresas públicas constituem um fardo bastante pesado para o Estado está proliferada e, portanto, muitas são as vozes que evocam a privatização como sinónimo da melhoria no ambiente competitivo empresarial, o que por si conduziria a preços mais baixos e maior bem-estar social. Porém, para Eugénio Rosa (2010), esta ideia está intimamente relacionada com a manipulação do contexto dos factos. Assim sendo contrapõe:

- as empresas públicas têm direito às indemnizações compensatórias “por prestarem à população serviços a um preço inferior ao seu custo” (Eugénio Rosa, 2009:1), todavia, dado que estas indemnizações não são devidamente liquidadas, as empresas públicas são obrigadas a recorrer ao financiamento bancário, o que leva ao desequilíbrio das suas finanças (Eugénio Rosa, 2009);
- os apoios financeiros às empresas privadas são, muitas vezes, superiores aos apoios às empresas públicas (Eugénio Rosa, 2009);
- os dividendos e as remunerações das empresas públicas são uma importante fonte de receita para o Estado e permitem o controlo do défice orçamental e da dívida pública (Eugénio Rosa, 2010); e por fim,
- as empresas privatizadas acabam por constituir, muitas vezes, um instrumento de exploração e de acumulação de riqueza dos grandes grupos económicos a atuar em ambientes competitivos inalterados e a praticar preços mais altos (Eugénio Rosa, 2010).

Ao ter em consideração este debate, a presente tese materializar-se-á num estudo de caso baseado na análise da Imprensa Nacional – Casa da Moeda (INCM), uma empresa do SEE que se caracteriza pela sua aposta na excelência da produção e pelo seu espírito de melhoria

contínua. Ao colocar neste debate um exemplo de excelência no sector público, o objetivo será evidenciar que a percepção das empresas públicas como entidades ineficientes e estáticas pode ser falível e, portanto, clarificar a pertinência das empresas públicas na economia portuguesa.

Nesta sequência, implementar-se-á o *Innovation Scoring* (IS) na INCM – ferramenta que pretende auxiliar as empresas na medição do desempenho dos seus processos de inovação – com base em dados reais, conseguindo assim, medir e identificar o seu desempenho quanto aos seus processos de inovação. Com esta abordagem à luz do IS pretende-se mostrar como a inovação depende do derrubar de barreiras às atividades de inovação existentes nas empresas ao tentar, com este exemplo, padronizar os erros que bloqueiam o espírito empreendedor. Pretende-se, assim, evidenciar a inovação como um conceito plurifacetado e uma prática que pode ser desenvolvida no seio de organizações como empresas do SEE. A adopção de um modelo de interpretação das suas atividades inovadoras que pode ser seguido pelas empresas pode constituir, portanto, uma vantagem para vários tipos de atores económicos na atualidade.

Este estudo procura produzir resultados robustos sobre um caso singular. O recurso a multi-metodologia e à análise em profundidade de uma empresa única na economia nacional: a INCM é uma empresa pública de base tecnológica que pode ainda ser vista como um regulador na sociedade portuguesa devido à natureza do negócio, nomeadamente, a produção de bens e serviços que atribuem valor às interações dos cidadãos entre si e entre estes e o Estado.

A presente tese encontra-se dividida em cinco partes. A primeira parte comporta dois capítulos de enquadramento teórico onde se compilam os conceitos cruciais para uma compreensão do fenómeno da inovação passando pela sua definição, identificação e explicação. A segunda parte, refere-se à metodologia utilizada, nomeadamente à explicação da estratégia de investigação por estudo de caso e da ferramenta IS. Os três capítulos da terceira parte procedem à descrição da INCM quanto à filosofia de inovação. A quarta parte respeita à aplicação da ferramenta de IS sob duas perspetivas distintas e posterior análise comparativa. Por fim, a quinta e última parte compreende as conclusões do estudo.



## **PARTE I ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 2 Inovação**

Joseph Schumpeter é considerado o pai do estudo da inovação por ter sido pioneiro ao reconhecer o “desenvolvimento económico como um processo contínuo conduzido pela inovação” (Fagerberg, 2004:6). Neste sentido, definiu este fenómeno como resultando de “novas combinações” de elementos já existentes e, assim, a novidade introduzida na economia era, em primeiro lugar, a consequência destas novas combinações (Salter e Alexy, 2014).

Porém, a inovação não tem valor por si só. Numa economia de mercado é interessante para as empresas pois confere vantagens competitivas sustentáveis (Mendonça, 2006)<sup>4</sup>. É ainda pertinente a referência à definição de inovação disponibilizada pela COTEC<sup>5</sup>, e baseada no Manual de Oslo da OCDE, que destaca os benefícios inerentes à atividade inventiva nas empresas. Assim, a inovação “corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho ou o conhecimento.” (COTEC, 2007:89)

O desenvolvimento de uma inovação engloba três grandes estádios: invenção, inovação e difusão. Segundo Godinho (2013) a invenção antecede a inovação por se tratar de um estádio de desenvolvimento de uma ideia, enquanto que, a inovação constitui o estádio, no qual, a ideia é introduzida no mercado – ou seja, há a aplicação. Por fim, a difusão da inovação é muitas vezes mais importante que a própria inovação, uma vez que, esta “só adquire importância económica através da sua difusão ampla e rápida na população relevante de potenciais adotantes” (Godinho, 2013:18).

Segundo Fagerberg (2004), citando Rogers (1995), é comum o desfasamento de tempo entre as etapas acima referidas, nomeadamente a transição da invenção para a inovação. E assim é porque a inovação, ao contrário da invenção, tende a acontecer no meio empresarial onde este

---

<sup>4</sup> Mendonça, S. (2006), ‘A empresa baseada em (novo) conhecimento’, in Jorge F. Gomes, Miguel Pina e Cunha, and Arménio Rego (eds), *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI*, Lisboa: RH Editores, pp. 97-119.

<sup>5</sup> COTEC Portugal - Associação Empresarial para a Inovação.

upgrade constitui uma tarefa multidisciplinar, morosa e complexa visto que as empresas necessitam de “combinar diferentes tipos de conhecimento, capacidades, competências e recursos” (Fagerberg, 2004:5) para que uma ideia seja materializada e, posteriormente, chegue ao mercado.

## **2.1. Classificação da Inovação**

Schumpeter foi o primeiro a catalogar as inovações em tipologias, nomeadamente: novos produtos; novos métodos de produção; novas fontes de matérias-primas; exploração de novos mercados e novas formas de organizar o negócio.

Durante muito tempo, a discussão resumiu-se à distinção entre inovações de produto e inovações de processo, porém, em 2005, a OCDE através do Manual de Oslo introduziu duas novas categorias de inovação. Assim, uma inovação pode integrar umas das quatro principais categorias (OCDE, 2005: 47-52):

- inovação de produto quando este comporta características novas ou significativamente melhoradas, como por exemplo, melhorias nas especificações técnicas, componentes e materiais ou no software incorporado;
- inovação de processo quando são implementados novos ou significativamente melhorados métodos de produção – pode incluir mudanças técnicas, equipamentos ou no software – que visam, por exemplo a diminuição do custo unitário de produção ou o aumento da qualidade do produto produzido;
- inovação organizacional quando são implementados novos métodos organizacionais que têm por objetivo aumentar a performance da empresa e podem constituir exemplos novas práticas na empresa, novas formas de organização no local de trabalho ou nas relações externas;
- inovação de marketing quando são implementados novos métodos de marketing, nomeadamente alterações no design ou embalagem do produto ou nas políticas de preço, distribuição ou comunicação.

A par da tipologia uma inovação pode, também, ser classificada quanto ao grau de mudança que introduz no sistema económico (Salter e Alexy, 2014). Assim, uma inovação pode ser:

- incremental se constituir um aperfeiçoamento de algo que já existe; ou
- radical se for disruptiva com o que se encontra disponível no mercado.

Estas inovações impactam a indústria de formas diferentes pois exploram capacidades organizacionais distintas, ou seja, se por um lado as inovações incrementais consolidam as capacidades das empresas instaladas, as inovações radicais forçam as empresas instaladas a questionar-se e a apetrechar-se de novas competências tanto a nível técnico como comercial (Henderson e Clarke, 1990).

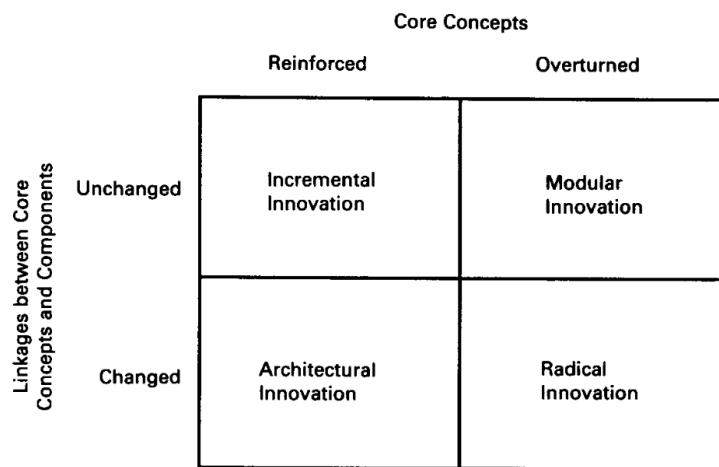
Habitualmente, a inovação radical capta mais interesse, no entanto, apesar de impulsionar a criação de novas indústrias e isso beneficiar a economia a realidade é que estes fenómenos são raros e estudos indicam que tendem a acontecer a cada trinta anos, portanto, as inovações incrementais ganham mais importância por terem um carácter mais regular. Estudos como de Lundvall et al. (1992) indicam que o impacto acumulado das inovações incrementais tem um impacto na economia tão grande quanto o impacto das inovações radicais e que, a par disto, a maximização do impacto das inovações radicais na economia deve-se, muitas vezes, a um conjunto de inovações incrementais (Fagerberg, 2004).

Por outro lado, também as empresas tendem a investir mais na investigação com vista à melhoria do que já têm (inovação incremental), uma vez que, o desenvolvimento de inovações radicais exige mais recursos e é extremamente incerta (Salter e Alexy, 2014).

Contudo, a caracterização da inovação pelo impacto que esta tem nas capacidades das empresas dominantes recorrendo apenas a dois níveis de impacto não é unânime e, por isso, Henderson e Clarke (1990) caracterizam esta abordagem de incompleta, potencialmente enganosa e de não ter em linha de conta os efeitos controversos, das melhorias aparentemente insignificantes em produtos tecnológicos, nas empresas dominantes. Por estas razões os autores construíram um quadro-síntese que possibilita a caracterização de uma inovação tendo por base duas dimensões (Figura 1): o impacto da inovação nos componentes e o impacto da inovação na interação entre os componentes. Este modelo foca a sua atenção no “impacto de uma inovação na utilidade do conhecimento arquitetural e dos componentes de uma empresa” (Henderson e Clarke, 1990:11).

Neste sentido, as inovações podem ser caracterizadas por quatro tipos de inovação que diferem quanto ao seu grau de impacto causado na tecnologia vigente, onde, as inovações radicais e as inovações incrementais constituem os eixos extremos. Portanto, uma inovação pode ser:

**Figura 1** Inovação arquitetural e modular



Fonte: Henderson and Clarke (1990:12)

- Radical se estabelecer “um novo conceito de design e, consequentemente, um conjunto de novos conceitos de design dominantes incorporados em componentes que se encontram ligados numa nova arquitetura” (Henderson e Clarke, 1990:11);
- Arquitetural se gerar novas interações e novas ligações entre os componentes de um produto estabelecido mas manter o conceito de design dominante inalterado. Há uma reconfiguração de um sistema dominante para ligar os componentes de uma maneira diferente e tal “destrói a utilidade do conhecimento arquitetural de uma empresa mas preserva a utilidade do conhecimento sobre os componentes do produto” (Henderson e Clarke, 1990: 10);
- Modelar se modificar o conceito do design dominante de uma tecnologia mas manter a arquitetura do produto;
- Incremental se “reforça um conceito de design dominante, uma vez que, o aperfeiçoamento dá-se num componente individual mas o conceito do design dominante mantém-se” (Henderson e Clarke, 1990:11).

## **CAPÍTULO 3 Modelos Conceptuais**

De acordo com Salter e Alexy (2014), a inovação deve ser entendida como uma atividade relacional que depende, em grande medida, da qualidade das ligações estabelecidas ao longo da sua execução. Deste modo, a inovação deve resultar da interação de equipas multidisciplinares e interdepartamentais, da aproximação aos consumidores, da coordenação com fornecedores com o intuito de potenciar design e criar componentes e da colaboração das empresas com concorrentes e universidades, de modo, a promover novas áreas de desenvolvimento.

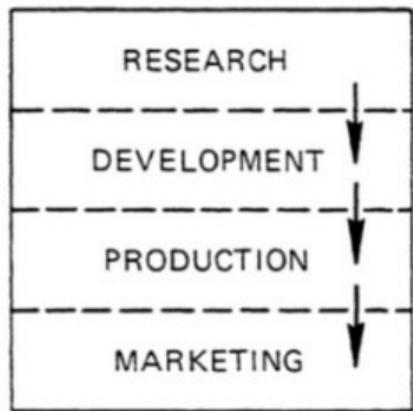
No entanto, apesar de existir a convicção de que as empresas estão dotadas de todos os mecanismos para criar, difundir e absorver o valor das suas inovações, tal não se verifica: as empresas recorrem cada vez mais a figuras externas à empresa como consumidores, universidades, empresas e governo para as ajudar a inovar (Salter e Alexy, 2014).

Não obstante das estruturas que uma empresa deve ter, os processos de inovação devem seguir um modelo. A literatura existente sobre o assunto permite-nos destacar os três modelos mais difundidos: Modelo Linear; Modelo de Ligações em Cadeia e o Modelo de Aprendizagem Interativa Multi-Canal.

### **3.1. Modelo Linear**

A primeira versão completa do Modelo Linear terá sido apresentada nos anos vinte por Maurice Holland, influenciado por estudos que identificavam a investigação como a fonte da ciência aplicada e tecnologia, contudo, o relatório de Vannevar Bush “Science: The Endless Frontier” (1945), dirigido ao Presidente dos Estados Unidos da América apelando ao aumento de incentivos públicos na ciência, é muitas vezes apontado como a primeira abordagem a este modelo (Balconi et. al. 2008).

**Figura 2** Modelo linear



Fonte: Kline e Rosenberg

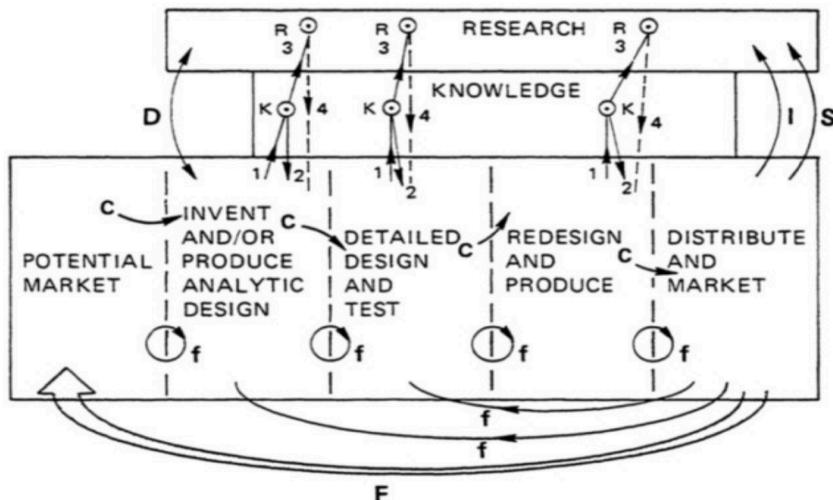
No Modelo Linear, a inovação resulta diretamente de uma cadeia curta e sequencial de estádios, nomeadamente (Figura 2): investigação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do conceito, produção e marketing (Kline e Rosenberg, 1986). Logo, os processos de inovação, orientados por este modelo, seguem uma lógica de *supply push* onde a inovação precede à análise da utilidade e do mercado.

No entanto, apesar de ser presença assídua em discursos políticos – em que se postula uma causalidade positiva entre o investimento em ciência e o crescimento económico – atualmente, o modelo linear, encontra-se obsoleto por não permitir a absorção do feedback ao longo do processo de inovação.

### 3.2. Modelo de Ligações em Cadeia

Conscientes das limitações do Modelo Linear, Kline e Rosenberg (1986) apresentaram um modelo aperfeiçoado – o Modelo de Ligações em Cadeia – que espelha a complexidade dos processos de inovação ao identificar cinco fluxos para alcançar a inovação.

**Figura 3** Modelo de ligações em cadeia



Fonte: Kline e Rosenberg (1986:289)

Sumariamente (Figura 3):

- o primeiro fluxo (C) de um processo de inovação – *central chain of innovation* – tem o impulso no mercado e percorre sequencialmente as fases do design, produção e marketing;
- o segundo fluxo (f e F) reserva-se à disseminação do feedback do ambiente externo a todas as fases do processo de modo a convergir as necessidades do mercado com o desenvolvimento técnico e comercial do produto;
- o terceiro fluxo (D) conduz os possíveis problemas originários nas etapas de desenvolvimento da invenção e design às estruturas de conhecimento e investigação. Só se parte para investigação se o problema não for passível de ser resolvido pelo conhecimento existente;
- o quarto fluxo (S) corresponde à análise da indústria e benchmarking e posteriormente como ferramenta de suporte à investigação.
- o quinto e último fluxo (I) do processo de inovação corresponde à partilha do feedback dos produtos originários de inovações com a ciência.

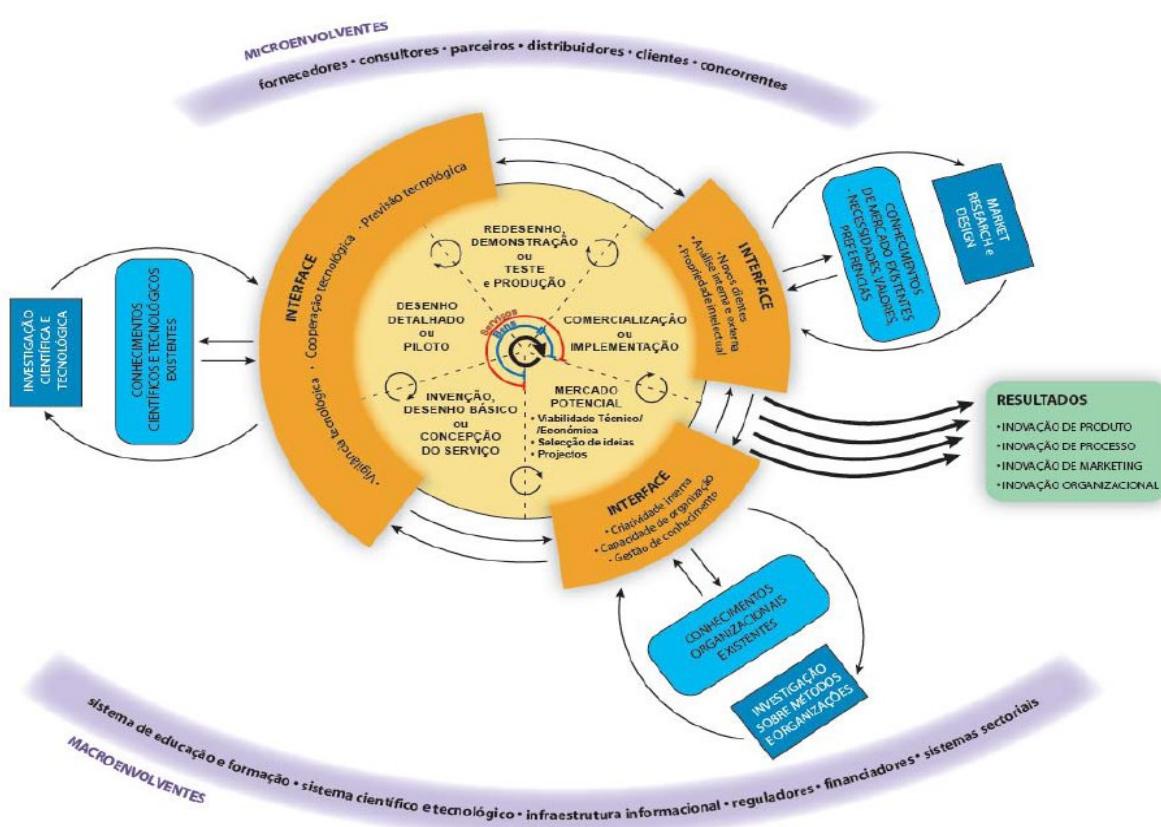
É importante salientar que este modelo interativo é contínuo e ao atribuir grande importância às interações ao longo das várias etapas do desenvolvimento de um produto com as necessidades do mercado possibilita a diminuição da incerteza inerente aos processos de inovação.

### **3.3. Modelo de Aprendizagem Interativa Multi-Canal**

O modelo de terceira geração – Modelo Multi-Canal – foi desenvolvido com o intuito de atualizar, completar e generalizar o Modelo de Ligações em Cadeia (1986) para a economia do conhecimento e, nesse sentido incorpora os novos conceitos do Manual de OSLO (2005) e aborda a inovação tanto de bens e serviços como a inovação *low-tech* e *high-tech* (Figura 4).

O modelo de ligações em cadeia, desenvolvido por Kline e Rosenberg (1986), distanciou-se do modelo linear por destacar a ligação dinâmica entre as forças tecnológicas e as forças de mercado, contudo, esta ligação não incorpora as dimensões organizacionais nem o contexto em que as empresas atuam. Na tentativa de colmatar esta situação, o modelo Multi-Canal mantém os estágios sequenciais do processo de inovação do modelo anterior, porém, este é impulsionado e influenciado pelo seu contexto dando origem a inovações plurais (Caraça et al., 2008).

**Figura 4** Modelo multi-canal



Fonte: Caraça et al. (2008:5)

Por conseguinte, os processos de inovação são explorados numa vertente sistémica, dinâmica e complexa na qual as empresas são influenciadas pelas macro e micro envolventes. Perante isto, as empresas recorrem às *interfaces* – característica fundamental deste modelo – como “canais de interpretação do conhecimento” permitindo-as “identificar, selecionar e absorver

as novas ideias com potencial produtivo do ambiente externo” (Caraça et. al., 2008:4) através das três bolsas de conhecimento – científico e tecnológico; mercado e organizacional. As *interfaces* surgem, assim, como um veículo de gestão e absorção deste conhecimento externo na estrutura de conhecimento da empresa.

A ciência continua a encontrar um lugar de destaque no presente modelo como fonte de inovação, porém, incorpora-se num sistema de conhecimento multi-canal onde, a investigação dos mercados se encontra no mesmo patamar que a investigação científica. E assim é porque para “transformar o conhecimento produzido pela I&D em resultados comerciais, as empresas precisam de se envolver externamente na aprendizagem interativa com consumidores e mercado e gerir os *feedbacks*” (Caraça et. al., 2008:6). Portanto, os processos de inovação exigem um raciocínio integrado entre capacidades de invenção potenciadas pelas competências nucleares da empresa, capacidades de absorção até da inovação dos outros através das interfaces e as capacidades de coordenação com a envolvente.

Por fim, todo este processo de aprendizagem interativa através de uma multiplicidade de canais desagua na geração de inovações de produto, processo, de marketing ou organizacionais.



## **PARTE II ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **CAPÍTULO 4 Metodologia**

#### **4.1. Innovation Scoring**

No dia 24 de Março de 2014, podia ler-se no semanário *Expresso* a notícia de que Portugal, segundo o Barómetro da Inovação da COTEC 2014, continuava a fazer parte dos países “Cigarra”, ou seja, países que “têm potencialidades para ser mais ricos mas falta-lhes a capacidade de trabalho e concretização”. Pode ler-se, também, no IPCTN13, que as despesas das empresas em I&D representaram apenas 0,63% do PIB nacional em 2013 e que este valor tem vindo a decrescer desde 2008<sup>6</sup>. Tudo isto, reflete o débil desempenho das empresas portuguesas face à inovação.

Perante este panorama de adversidade, a COTEC desenvolveu a iniciativa de Desenvolvimento Sustentado de Inovação Empresarial que resulta do desafio de colmatar este problema e apoiar as empresas a melhorar as suas capacidades inovadoras. Neste sentido, propõe-se uma metodologia pautada, principalmente, por três fases. Em primeiro lugar, é importante analisar a anatomia da empresa por forma a assegurar um melhor conhecimento da organização como um todo, de modo, a encontrar o modelo de inovação vigente e classificar as atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI) da empresa. Posto isto, é possível proceder ao diagnóstico dos processos de inovação da empresa e, possivelmente identificar áreas passíveis de melhorias. Por fim, em caso de desequilíbrio, a terapia pode servir de analogia ao recurso à Norma da Inovação como forma de harmonizar as assimetrias existentes na potenciação da inovação na empresa.

O IS surge assim, como a ferramenta de diagnóstico das capacidades e competências face à inovação e encontra-se ao dispor de todas as organizações a atuar em território nacional. Pretende-se, deste modo ao possibilitar o diagnóstico e medição do potencial de inovação das empresas, “estimular as empresas a desenvolverem inovação de uma forma mais sistemática, eficiente e eficaz” (COTEC, 2007:7).

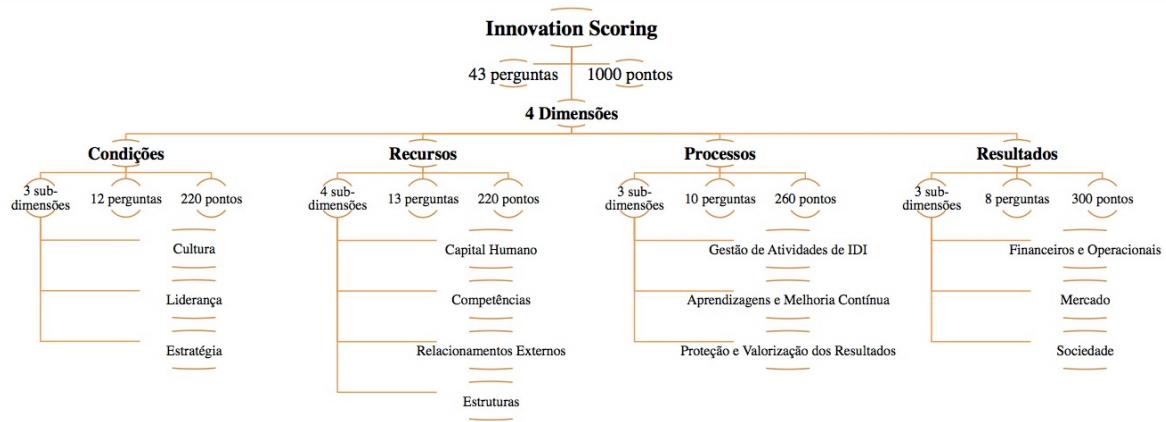
---

<sup>6</sup> Direção – Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. 2015. *Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional – IPCTN13 – Principais Resultados*. Lisboa: DGEEC.

## (1) Anatomia da Ferramenta

O IS materializa-se num questionário, disponibilizado através de uma plataforma *online*, que incorpora quarenta e três questões agrupadas em quatro dimensões – Condições, Recursos, Processos e Resultados – que, por sua vez, se fragmentam em treze sub-dimensões (Figura 5).

**Figura 5** Anatomia do Innovation Scoring



O questionário totaliza 1000 pontos: cada questão tem uma ponderação que oscila entre os 10 e os 60 pontos e deve ser avaliada sob a perspetiva da abordagem da empresa face determinada temática e, posteriormente, da sua aplicação – ambas as categorias auferem de uma escala de 0 a 4 pontos (Tabela 1). No entanto, na dimensão dos Resultados apenas é avaliada a categoria da aplicação uma vez que se pretende avaliar efetivamente os resultados obtidos, estes que constituem fatos concretos, não precisando portanto da dupla avaliação.

**Tabela 1** Pontuação do Innovation Scoring

Abordagem	Índice Númerico	Aplicação
Inexistente	0	Fraca
Reativa	1	Pouco Desenvolvida
Definida	2	Razoável
Integrada	3	Muito Desenvolvida
Excelente	4	Excelente

Fonte: COTEC (2007)

O valor mínimo entre a abordagem e a aplicação é o valor contabilizado no cálculo do Innovation Score Final, este índice que corresponde à soma ponderada das pontuações relativas de todas as questões e, portanto deverá assumir um valor entre 0 a 1000. O cálculo processa-se através da seguinte fórmula:

$$\sum_{i=1}^{43} \alpha_i \cdot \frac{p_i}{4}$$

onde,

$\alpha_i$  representa a pontuação que é atribuída à questão

$p_i$  representa a ponderação que é atribuída à questão

A menor pontuação atribuída a determinada questão deve ser multiplicada pelo valor resultante da divisão da ponderação da respectiva questão por 4 – o número de dimensões existentes.

Cada dimensão tem uma ponderação que reflete a sua pertinência no desenvolvimento da inovação empresarial. A dimensão das Condições que tem uma ponderação de 220 pontos pretende aquilatar a existência das condições básicas à prática da inovação na empresa, nomeadamente se existe uma cultura empresarial harmonizada com a mudança e com os

princípios favoráveis à inovação, uma liderança forte e disseminadora do espírito empreendedor na empresa e por fim, uma estratégia que reflita a inovação como um elemento potenciador da competitividade. Igualmente com uma ponderação de 220 pontos, encontra-se a dimensão dos Recursos que tem como objetivo verificar de que modo os recursos da organização estão harmonizados de modo a potenciar o desempenho inovador da empresa, designadamente o capital humano, as competências organizacionais, os relacionamentos externos e as estruturas organizacionais. Por outro lado, a dimensão dos Processos com a ponderação de 260 pontos, afigura em que medida os processos implementados na empresa permitem amparar as suas atividades de IDI, ou seja, é pertinente avaliar nesta dimensão se existem processos instaurados de gestão e de suporte às atividades de IDI, de aprendizagem e melhoria sistemática e de proteção e valorização dos resultados provenientes da investigação e desenvolvimento. Por fim, a dimensão dos Resultados dispõe da ponderação mais elevada das dimensões, 300 pontos, uma vez que pretende avaliar de que modo as dimensões anteriores combinaram esforços de modo a espelhar resultados positivos para a organização, principalmente nas finanças da empresa, no mercado e na sociedade.

#### **4.2. Propriedade Industrial**

Uma invenção pode ser definida como uma solução para um problema técnico específico, e portanto, traduz-se num ensinamento técnico reproduzível. Neste sentido, percebendo a importância que estas podem representar para a economia e de forma, também, a salvaguardar o investimento em I&D realizado, as invenções podem ser protegidas através de duas modalidades diferentes de propriedade industrial: a Patente, com vigência máxima de 20 anos ou o Modelo de Utilidade, com vigência máxima de 10 anos (seis anos prorrogáveis por mais quatro anos). Os Modelos de Utilidade dispõem de um processo administrativo simplificado, rápido e menos dispendioso relativamente à Patente mas a proteção não contempla invenções de base biológica nem processos químicos ou farmacêuticos. Em ambos os casos, a proteção atribui ao requerente o Direito de Propriedade Industrial – direito este que “permite assegurar o monopólio ou o uso exclusivo sobre uma determinada invenção, uma criação estética ou um sinal usado para distinguir produtos e empresas no mercado”<sup>7</sup>. Após a caducidade deste direito, o objeto protegido é exposto ao domínio público.

---

<sup>7</sup> Fonte: <http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=69>

O requerente de um pedido de patente pode fazê-lo pela via nacional, através do Instituto Nacional da Propriedade Industrial<sup>8</sup> (INPI) à luz do Código de Propriedade Industrial (CPI), pela via Europeia através do European Patent Office (EPO) à luz da Convenção de Munique ou pela via Internacional<sup>9</sup> através do World Intellectual Property Organization (WIPO) à luz do Tratado de Cooperação em matéria de Patentes (PCT).

Contudo, os critérios de proteção face a uma invenção dependem e muito do ponto geográfico onde o requerente se encontra. Se nos Estados Unidos da América é possível proteger tudo que se encontre abaixo do sol e tenha sido produzido pelo homem, em Portugal esta realidade é bastante diferente, uma vez que, à luz do artigo 51 do Código da Propriedade Industrial, as invenções susceptíveis de serem patenteáveis têm de preencher cumulativamente três critérios:

- a invenção tem de constituir novidade para o estado da técnica, ou seja, não pode constar no que foi disponibilizado ao público antes da data do pedido de patente;
- a invenção tem de ser fruto de atividade inventiva e, portanto, não pode resultar de uma forma óbvia do estado da técnica; e,
- a invenção deve ter aplicação industrial e, assim, ser passível de reprodução e utilização em qualquer tipo de indústria.

No mesmo âmbito as Marcas também são passíveis de ser registadas no INPI, uma vez que estas representam a forma como as empresas querem que os seus produtos e serviços sejam reconhecidos no mercado e assim, o seu registo assume extrema importância permitindo ao “seu titular deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins.”<sup>10</sup>

Concluindo, a Propriedade Industrial oferece um leque de vantagens ao seu titular, nomeadamente, a defesa contra a contrafação, a possibilidade de licenciamento e de transferência de tecnologia. Ao transpor este direito do campo individual para a realidade

---

<sup>8</sup> O Instituto Nacional da Propriedade Industrial – criado em 1976 pelo Ministério do Comércio Externo através do Decreto-Lei nº 632 – é um Instituto Público Autónomo ao qual foi incumbida a missão de aplicar da legislação nacional relativa à Propriedade Industrial. <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=55>

<sup>9</sup> É importante salientar que a via internacional pode incluir a via Europeia.

<sup>10</sup> Fonte: <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>

macroeconómica também é possível verificar inúmeras vantagens tais como a atualização tecnológica permanente, a divulgação de novas técnicas ao público, o estímulo à atividade criativa e inventiva e ao desenvolvimento de alternativas e aperfeiçoamentos a soluções já divulgadas e, por fim o desenvolvimento e crescimento económico e a competitividade dos mercados.

#### **4.3 Abordagem do estudo de caso**

Segundo Gummesson (2002) a investigação por estudo de caso trata-se de uma investigação na qual se recorre a um ou mais casos da vida real para propósitos de investigação. Na verdade, o estudo de caso é uma das cinco grandes estratégias de investigação existentes – *Experiment, Survey, Archival Analysis e History* – e segundo Yin (2002), deve ser realizado quando esta estratégia constituir uma vantagem para a investigação, nomeadamente quando o tipo de pergunta de investigação procurar compreender o “porquê” e “como” de um fenómeno contemporâneo da vida real, no qual o investigador não exerce qualquer tipo de controlo. Neste contexto, os estudos de caso, segundo Alston (2008:113) permitem “isolar o impacto de um conceito teórico de uma forma mais detalhada”. Esta abordagem pode ser considerada como a produção de “Narrativas Analíticas”, nas quais se recorre a enquadramentos teóricos e evidência qualitativa para explicar o fenómeno. O autor evoca também a importância desta estratégia de investigação na percepção do papel das instituições na sociedade, uma vez que os estudos de caso usam o enquadramento teórico para enfatizar a interação das instituições e a performance económica (Alston, 2008).

Os estudos de caso podem ser exploratórios, descriptivos ou explicativos (Yin, 2002) mas estas categorias não são mutuamente exclusivas. Assim: os estudos de caso exploratórios visam desbravar o itinerário científico e permitir posteriormente, por exemplo, a formulação de questões mais concretas; os estudos de caso descriptivos visam a descrição de um fenómeno; e por fim, os estudos de caso explicativos propõe-se, como o nome indica, à exploração de factores causais por trás de um determinado fenómeno (Gummesson, 2000).

A realização de uma investigação através da abordagem do estudo de caso, recorre principalmente, a métodos qualitativos para a obtenção de evidência empírica, contudo também é compatível com métodos quantitativos. A preferência deve-se ao fato dos métodos qualitativos atribuírem mais liberdade à investigação, uma vez que, conforme Gummesson

(2002), estes métodos permitem tanto o estudo da complexidade e a gestão da ambiguidade através de abordagens holísticas e sistémicas, como um maior leque de técnicas de recolha e análise de dados. No entanto, a investigação científica no geral prefere os métodos quantitativos pois existe a crença de que estes têm mais potencialidades de reforçar o avanço do conhecimento. Contudo, são métodos diferentes e podem ser combinados: o objetivo final dos métodos qualitativos é perceber o fenómeno em estudo enquanto os métodos quantitativos têm como meta final provar o fenómeno (Gummesson, 2002).

Porém, apesar dos estudos de caso possibilitarem compreender um fenómeno antes de o modelar, testar as hipóteses teóricas e credibilizar o trabalho de empresas e da economia na sociedade, esta estratégia de investigação é marginalizada em análise económica por não ”assentar num dos critérios para uma boa pesquisa científica: a generalização” (Alston, 2008:103). A dificuldade em generalizar constitui também um dos motivos para que o estudo de caso seja desconsiderado cientificamente, sistematizados por Yin (2002). Contudo, ao realizar um estudo de caso, o objetivo centra-se na ”generalização analítica” e não na ”generalização estatística”.

O presente projeto pretende realizar um estudo de caso à luz da teoria económica da inovação. Perante a importância capital que a inovação detém nas economias capitalistas – de motor da competitividade empresarial e fenómeno regenerador da economia – torna-se imperativo: estudar a inovação numa empresa real e, que por isso, enfrenta os problemas atuais e comuns ao tecido empresarial português mas, mesmo assim, se reinventa e apresenta bons resultados; e, estudar os padrões para compreender quais podem ser as principais dificuldades de atuação e quais as principais barreiras à inovação.

Neste sentido, estudar o caso da INCM é uma escolha pertinente e desafiante dado que apesar de constituir uma empresa comum também detém particularidades soberanas, situação potenciada pela natureza do seu negócio que pode ser resumida como um regulador do valor na sociedade portuguesa. Portanto, trata-se de uma empresa pertinente para servir de molde à aplicação da ferramenta de IS e daí possibilitar a extração de conclusões que permitam orientar outras empresas em Portugal, potenciar a inovação de qualidade e consistente no tecido empresarial português.

#### **4.4. Métodos Qualitativos de Recolha de Dados**

No âmbito da aplicação da ferramenta de IS na INCM, a par de uma intensiva análise de dados documentais da empresa, foi pertinente a realização de um conjunto de entrevistas a pessoas chave no desenvolvimento da estratégia da empresa e a realização, posteriormente, de um exercício de aplicação da ferramenta que permitiu identificar diferentes perspetivas da empresa relativamente à inovação. Neste confronto positivo de ideias, foi possível concluir a construção do retrato da INCM enquanto empresa que aposta na inovação.

##### **(1) Entrevistas**

A entrevista como um instrumento de recolha de dados tem a grande vantagem da adaptabilidade, o que permitiu neste caso, tendo por base o questionário do IS explorar aspetos chave e pertinentes para diagnosticar as competências e capacidades de inovação da empresa. Neste sentido, pretendeu-se que as entrevistas conjugassem o foco no guião orientador constituído por questões semiabertas, seguindo os critérios de avaliação do IS com a preocupação em permitir ao entrevistado exprimir livremente as suas opiniões e aprofundar os aspetos que considerasse pertinentes dentro da área em estudo (Bryman e Bell 2011).

No Anexo A e no Anexo B, encontram-se todas as questões pertinentes para a realização das entrevistas bem como os guiões e transcrições das entrevistas.

##### **(2) Focus Group**

O *Focus Group* (FG) como um instrumento de recolha de dados que conjuga elementos de dois métodos diferentes – a entrevista de grupo e a entrevista focada, ou seja que enfatiza um tema específico (Bryman e Bell 2011) – constituiu nesta investigação um fator de destaque, uma vez que possibilitou, tendo em conta o foco a “inovação na empresa”, a identificação de diferentes perspetivas, o debate das mesmas e a construção coletiva de uma perspetiva geral que espelhe a abordagem da empresa face à inovação, aos olhos dos colaboradores. Assim, a dinâmica de grupo e a conjugação das diferentes ideias constituíram um fator positivo na formação da perspetiva geral da empresa quanto à inovação.

O recurso desta ferramenta permitiu, também, analisar tanto a forma como os fenómenos da empresa são interpretados pelos colaboradores e como estes constroem visões à volta desses fenómenos (Bryman e Bell 2011) como as expressões faciais e a linguagem corporal utilizada na sua exposição.

No Anexo C encontra-se a descrição detalhada tanto da técnica da formação da amostra e a sua caracterização bem como a descrição da sessão.



## **PARTE III IMPRENSA NACIONAL – CASA DA MOEDA**

### **CAPÍTULO 5 Enquadramento**

A Imprensa Nacional Casa da Moeda, S.A (INCM), é uma sociedade anónima com capitais públicos, pertencente ao Sector Empresarial do Estado que disponibiliza produtos e serviços essenciais ao bom funcionamento do Estado Português (*Relatório e Contas* 2010).

#### **5.1. Resumo Histórico<sup>11</sup>**

Contar a história da Imprensa Nacional – Casa da Moeda exige o esforço de recuar na História de Portugal: cerca de oito séculos, nomeadamente até ao reinado de D. Dinis, uma vez que as referências mais antigas que apontam a existência da Casa da Moeda de Lisboa datam dos fins do século XIII; e cerca de três séculos, até ao reinado de D. José I, altura em que foi criada a Impressão Régia (Imprensa Nacional).

##### **(1) Casa da Moeda**

A Casa da Moeda é o estabelecimento fabril mais antigo do Estado Português com laboração contínua e tal implicou que conhecesse várias moradas até se mudar, em 1941, para o edifício atual projetado pelo Arquiteto Jorge Segurado.

É interessante verificar que constitui o código genético da empresa a predisposição ao desafio e vontade de estar à frente do seu tempo: em 1835, a Casa da Moeda complementa a força humana com a força do vapor na produção de moeda, através da aquisição de uma das primeiras máquinas a vapor do país, e em 1866, modernizou o processo produtivo através da aquisição de prensas monetárias.

Ao longo dos anos, a Casa da Moeda sofreu algumas mutações, nomeadamente: em 1845, fundiu-se com a Repartição de Papel Selado e passa a designar-se Casa da Moeda e Papel Selado (Decreto de 28 de Julho); em 1853, começa a produzir selos postais; e, em 1882, as

---

<sup>11</sup> Fonte: [www.incm.pt](http://www.incm.pt)

Contrastarias passam a constituir responsabilidade da Casa da Moeda e Papel Selado que adquiriu, assim, uma posição de destaque na proteção da qualidade dos metais preciosos.

## **(2) Imprensa Nacional**

A Imprensa Nacional descende da Impressão Régia criada em 1768 e só passou a ser designada como tal em 1833. Nos termos do Alvará que lhe deu origem, deveria «fazer-se útil e respeitável pela perfeição dos caracteres e pela abundância e asseio de suas impressões» e, portanto a atividade da Imprensa Nacional esteve sempre ligada à edição ou à simples impressão tanto de obras literárias – responsabilidade herdada com a extinção da Casa Literária do Arco do Cego (1801) – como de obras oficiais, tais como, legislação, impressos e o *Diário da República* (DR).

É curioso que a Imprensa Nacional labora há cerca de dois séculos no mesmo edifício, obviamente ao longo dos anos o edifício sofreu inúmeras alterações para se adequar às novas exigências. Na segunda metade do século XIX, a Imprensa Nacional viveu uma fase de grande modernização tecnológica, adquiriu o nível das suas congêneres europeias e recebeu prémios em várias exposições nacionais e internacionais.

## **(3) Contrastarias**

O controlo e marcação de artefactos de metal precioso é tido como “a mais antiga forma de proteção ao consumidor” (Matriz 11, 2011:10), uma vez que, o contraste permite regular o valor dos metais preciosos e assim assegurar a qualidade da ourivesaria portuguesa.

D. João I regulou a profissão de ourives e o comércio de ourivesaria. O controlo do toque dos metais preciosos constituía responsabilidade das corporações de ourives, nomeadamente a Confraria dos Ourives de Lisboa e a Confraria dos Prateiros de Lisboa e Porto, e a atividade era supervisionada pela Casa da Moeda em nome do Rei. Contudo, a perda da atividade e a consequente extinção das corporações levaram a que o controlo do toque dos metais preciosos, o contraste, passasse a ser responsabilidade dos municípios, o que permitia assimetrias no contraste e tal conduziu ao descrédito da ourivesaria portuguesa.

Com o intuito de reverter a situação, nos inícios da década de 80, século XIX, o Rei D. Luís I harmonizou os toques dos metais preciosos (ouro e prata) em todo o país e fundou as

Contrastarias de Lisboa e Porto que ficariam, até aos dia de hoje, subordinadas à Casa da Moeda de Lisboa.

#### **(4) Imprensa Nacional – Casa da Moeda**

A 4 de Julho de 1972, por deliberação do Decreto-Lei nº225/72, a Casa da Moeda funde-se à Imprensa Nacional, dando origem à Imprensa Nacional – Casa da Moeda.

A natureza do negócio da INCM é de modelar e regular a relação dos cidadãos entre si e o Estado e neste âmbito, oferece produtos e serviços que permitem garantir bases de segurança e autenticidade a estas relações, na sua maioria oferecidos no exercício dos poderes de autoridade do Estado.

A empresa disponibiliza um serviço infraestrutural e essencial à sociedade, nomeadamente: a produção de moeda corrente imprescindível nas trocas comerciais; a produção de documentos de segurança que permitem identificação dos cidadãos; a edição do *Diário da República* onde é publicada a legislação e os atos da administração pública; e, o contraste de metais preciosos que permite a “proteção ao consumidor e a concorrência leal entre os diferentes agentes económicos” (*Catálogo Institucional*, 2013).

Manter o exercício desta atividade na esfera pública gera benefícios que se traduzem no aumento da eficiência dos agentes tanto públicos como privados, baixa significativamente os custos de transação para a iniciativa económica e diminui os riscos provenientes dos agentes económicos.

#### **5.2. Filosofia de Gestão**

Ao definir a sua estratégia, a INCM tem a difícil tarefa de ter de conjugar fatores exógenos como as orientações externas – provenientes das resoluções de conselho de ministros nº49/2007, de 28 de março e a resolução de ministros nº70/2008 de 28 de abril – e a conjuntura de crise economia que se vive tanto no panorama nacional como internacional, com as medidas internas prosseguidas pela a empresa nomeadamente, o desenvolvimento de novos negócios com bases tecnológicas e a penetração em novos mercados (*Relatório de Sustentabilidade 2011*).

A INCM tem como missão “produzir e fornecer bens e serviços essenciais ao bom funcionamento das relações das pessoas e organizações entre si e o estado, que requerem a incorporação de elevados padrões de segurança como garantia da sua autenticidade e fiabilidade”<sup>12</sup> (*Perfil da Empresa 2013*). Para tal, a empresa rege a sua atividade sobre quatro pilares de importância estratégica: a inovação; a qualidade e segurança<sup>13</sup>; o serviço ao cidadão e a divulgação cultural (*Plano Estratégico 2014-2015*).

Neste sentido, é com o intuito de continuar a cumprir a sua missão com sucesso que a empresa se compromete com os seguintes objetivos estratégicos: crescer, aumentar a eficiência e afirmar a marca (*Relatório de Gestão de 2013; Plano Estratégico 2014-2015*). Em primeiro lugar, a empresa deseja um crescimento orgânico, através da introdução de novas soluções no mercado e a entrada em novos mercados geográficos, aliado ao alargamento da sua intervenção na cadeia de valor. Para que este primeiro objetivo seja alcançado ao nível desejado, é necessário aumentar a eficiência da empresa e conseguir fazer mais com menos recursos - é importantíssimo reduzir os custos, melhorar os processos de gestão e adaptar os recursos humanos da empresa às novas necessidades – de forma a conseguir margem de atuação perante as novas exigências do mercado. Por fim, o terceiro objetivo prende-se com a afirmação da marca: ser uma empresa certificada<sup>14</sup> e, portanto ser uma empresa fornecedora de produtos e serviços de elevada qualidade e segurança não é suficiente, é imprescindível ser reconhecida como tal.

A evolução tecnológica que se tem feito sentir a todos os níveis da sociedade, impôs que a INCM se comprometesse, permanentemente, com a modernização e é neste contexto que ao longo dos anos vem vinculando o seu nome à Segurança e às Soluções Electrónicas de elevado nível. Perante a exigência de processos mais seguros e desmaterializados, a INCM foi chamada a intervir e fê-lo relativamente bem ao implementar sistemas de informação de elevada qualidade e eficiência. Para tal, há cerca de dois anos oficializou o Gabinete de Produtos Electrónicos que tem sob sua alçada a responsabilidade imputar as soluções electrónicas às soluções já existentes na empresa – ou seja, renovar.

---

<sup>12</sup> Vide Anexo D onde se encontra a visão, missão e valores da empresa.

<sup>13</sup> Vide Anexo E onde se encontram mais detalhes sobre a segurança como um fator de diferenciação da empresa.

<sup>14</sup> NP EN ISO 9001:2008 – Sistema de gestão da qualidade, para a produção de moeda, produtos metálicos, produtos gráficos de segurança e outros, edição de livros e publicações oficiais e serviços nas lojas; NP EN ISO 14001:2004 – Sistema de gestão ambiental; NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos; NP EN ISO/IEC 17025 – Acreditação de Laboratórios de produtos gráficos para ensaios de papel e tintas e dos laboratórios das Contrastarias de Lisboa e do Porto, para ensaio de ligas de metais preciosos e para ensaios de latões de cuproníquel; Certificação Visa e MasterCard para a produção e personalização de cartões bancários.

Em suma, a estratégia da empresa pode ser corroborada, por um lado pelos prémios como é possível verificar no Anexo F. Em nome da INCM, a empresa recebeu quatro prémios entre os quais, a Menção honrosa na 9º edição (2010) do Prémio Igualdade é Qualidade e Melhor Empresa de 2009 em Edição, Informação e Artes Gráficas. Entre as Unidades de Negócio, a mais premiada é a Unidade de Moeda, com quatro prémios internacionais pelo excelente trabalho que tem vindo a desempenhar na área numismática. Segue-se a Unidade de Publicações com três prémios que se devem ao trabalho no campo da produção de obras de grande interesse para a cultura portuguesa. A Unidade Gráfica, apesar da grande vertente tecnológica verificada nesta unidade, os dois prémios que recebeu foram no âmbito da gráfica tradicional, nomeadamente os selos<sup>1516</sup>.

Por outro lado, a INCM é uma presença assídua e relevante em conferências, associações, comités e fóruns internacionais dentro da sua área de interesse. No Anexo F, encontram-se sistematizadas todas participações internacionais da INCM.

---

<sup>15</sup> “O selo postal é um produto emblemático para a INCM, uma vez que foi nela fabricado, há 150 anos, o primeiro selo postal português, aproveitando o cunho de efígie de D. Maria II, que aparecia nas moedas de então, também elas gravadas e cunhadas na INCM” (Catálogo Institucional, 2013)

<sup>16</sup> Vide Anexo F onde se encontram, sistematizados, os prémios atribuídos à INCM.

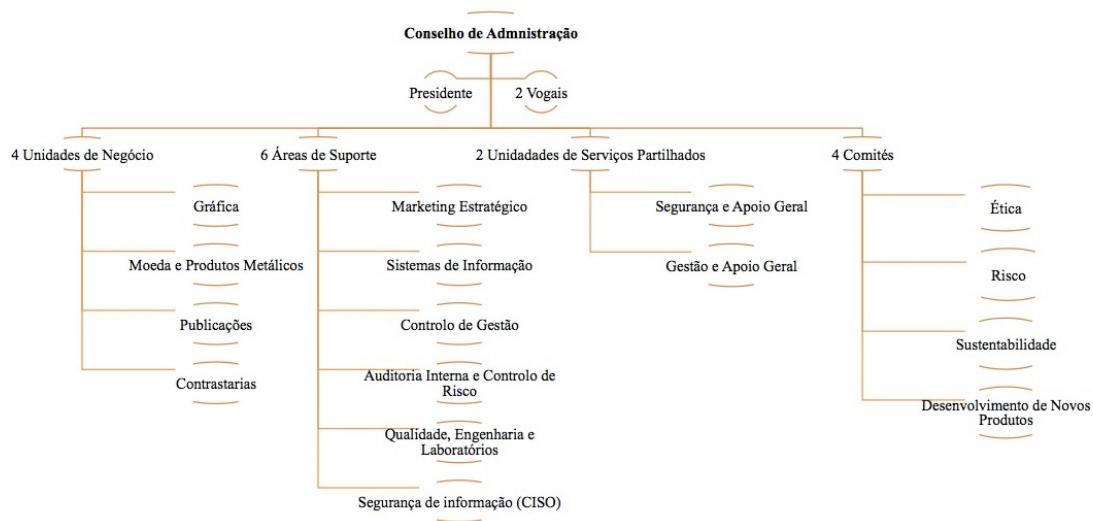


## CAPÍTULO 6 Ecologia Interna

Ao ter como referência a sistematização de Besanko et al. (2010) dos vários tipos de estruturas organizacionais que uma empresa pode adoptar, é possível enquadrar a INCM numa estrutura organizacional funcional, uma vez que cada departamento da empresa trata de uma área específica de gestão. Como se pode verificar Figura 6, a INCM divide-se em quatro áreas de negócio: Unidade Gráfica, Unidade de Moeda e Produtos Metálicos, Unidade de Publicações e a Unidade de Contrastarias. As quatro áreas de negócio são autónomas contudo, existe um núcleo de departamentos que prestam apoio e o suporte necessário à tomada de decisão, essencial para que a empresa mantenha a coesão estratégica. Por outro lado, a empresa dispõe, também, de duas unidades de serviços partilhados e quatro Comités.<sup>17</sup>

Fisicamente, a INCM, é composta por dois edifícios administrativos e fabris em Lisboa, um armazém em Lisboa, um edifício de serviços no Porto, um edifício de serviços em Gondomar e seis lojas – três em Lisboa, duas no Porto e uma em Coimbra.

**Figura 6** Estrutura da empresa



<sup>17</sup> “Os comités são órgãos não executivos que desenvolvem uma atividade transversal em várias áreas da empresa, onde têm acento elementos das diversas unidades orgânicas da empresa, constituindo-se como órgão agregador das diferentes competências da empresa no desenvolvimento de atividades específicas” (*Relatório de Gestão* 2013: 78).

Fonte: *Relatório de Gestão* (2013)

## 6.1. Unidades de Negócio

Os estatutos da INCM, baseados no decreto-lei nº170/99, designam as seguintes atividades como objeto da empresa nos termos da lei: a edição do *Diário da República*; a produção de moeda metálica, de valores selados e outros documentos de segurança; a autenticação de artefactos de metais preciosos; e a edição de obras de relevante interesse cultural (*Estatutos da Empresa*, 1999). Para tal, a INCM dispõe de quatro áreas de negócio autónomas: a Unidade Gráfica; a Unidade de Moeda e Produtos Metálicos; a Unidade de Publicações; e a Unidade de Contrastarias.

O edifício da Casa da Moeda comporta instalações de alta segurança e, portanto alberga as seguintes unidades de negócio: a gráfica de segurança da Unidade Gráfica; a Unidade da Moeda e a Unidade das Contrastarias. As áreas produtivas destas unidades apresentam um layout por processo – ideal para processos que seguem a estratégia de fabrico por encomenda em lotes – uma vez que os equipamentos estão organizados em sessões funcionais e cada secção executa funções específicas sendo que os materiais necessários à atividade produtiva e os produtos deslocam-se de secção em secção até estarem concluídos. Por outro lado, o edifício da Imprensa Nacional alberga a unidade de publicações e a gráfica tradicional da unidade gráfica e apresenta o mesmo layout mas com proporções muito menores.

### (1) Unidade Gráfica

A Unidade Gráfica da INCM tem a missão de “desenvolver e fornecer soluções gráficas de acordo com as normas, as exigências e os requisitos dos clientes” (*Relatório de Gestão 2012*: 40) e, em 2013, foi responsável por 74% do volume de negócios global da empresa (Anexo G). Genericamente, oferece soluções gráficas tradicionais, produção de documentos de segurança e de identificação, que incorporam elementos de segurança tanto física como lógica, e suportes gráficos que constituem garantias de valor e autenticidade. Neste âmbito, a unidade dispõe de uma panóplia de produtos e serviços que podem ser incorporados de uma forma abrangente em cerca de 5 gamas de produtos<sup>18</sup>: Documentos de identificação, representam cerca de 70% do volume de negócios da Unidade Gráfica; Cartões Bancários e

---

<sup>18</sup> Vide Anexo H onde se encontram descriminaos os produtos da INCM.

Cadernetas; Valores Gráficos – documentos e suportes gráficos que incorporam valor ou servem de comprovativo do cumprimento de obrigações legais; Diplomas e Certificados – documentos cujas características como a incorporação de elementos de segurança garantem a veracidade da informação; Hologramas – elementos óticos variáveis difrativos (*Catálogo Institucional*, 2013).

A unidade gráfica é a área que mais mutações sofreu ao longo dos anos, constituindo nos dias que correm, a área estratégica da empresa para responder às exigentes necessidades da Administração Pública e do sector privado. Desde a década de 90 do século passado até aos dias de hoje, o portfólio de produtos e serviços da Unidade Gráfica da INCM alterou-se significativamente. Podemos, portanto, identificar, os saltos tecnológicos que mudaram o paradigma da empresa. Em 1991, a empresa deixa de imprimir apenas em suporte papel e passa a imprimir em suporte plástico, facto que lhe permite iniciar a produção de cartões bancários para a rede Multibanco no ano seguinte. Em 1992, a empresa obtém, também, a certificação Visa e MasterCard que garante a segurança no processo de produção de cartões bancários – a INCM é a única empresa que detém esta certificação em Portugal, até aos dias de hoje. Nos anos seguintes, a produção de cartões verificou vários aperfeiçoamentos, além de produzir a empresa passou a personalizar por transferência térmica e a expedir – a primeira experiência foi o cartão de utente do Sistema Nacional de Saúde em 1997. No mesmo ano, ao verificar o colossal crescimento do mercado de hologramas, a empresa inicia a produção própria de hologramas, constituindo a primeira empresa fabricante de produtos holográficos na Península Ibérica<sup>19</sup>.

No último ano da década de 1990, inicia-se na empresa a geração electrónica de documentos de identificação e a personalização a laser, de modo centralizado - Carta de Condução, 1999; Passaporte, 2006; Cartão de Cidadão, 2007. A produção do Passaporte Electrónico Português (PEP) e o Cartão de Cidadão (CC) constituíram um marco na empresa uma vez que a sua produção, que contempla a introdução de componentes tecnológicas, exigiu à empresa o domínio de um conjunto de tecnologias de ponta e, consequentemente, a crescente intervenção na cadeia de valor. Em 2006 entrou em vigor o PEP, que integra a tecnologia de Contactless, e um ano mais tarde, o CC foi lançado e a empresa assumiu a sua produção e concepção dos elementos gráficos de segurança, personalização física a laser e lógica com

---

<sup>19</sup> Hoje em dia, a INCM não tem capacidade produtiva para garantir a produção de todos os Hologramas tanto para fins externos como matéria-prima interna, por isso, compra no exterior. O processo assegura todos os padrões de qualidade exigidos.

chip contato, gestão electrónica dos dados e a expedição. Garante, também posteriormente a gestão das entregas e o reporte do estado do envio.

Dado os avanços na produção de cartões, nomeadamente a introdução de chips em cartões bancários, em 2009 a empresa obteve a certificação MasterCard para a personalização de cartões bancários com chip e dois anos mais tarde, obteve a certificação equivalente da Visa.

Em 2012, a INCM obteve a sua primeira adjudicação de Cartões dual, ou seja, cartões que incorporam a tecnologia *Contact* e *Contactless*. A par disso, iniciou a produção, personalização com elementos de segurança, comercialização e distribuição das novas vinhetas médicas. Desenvolveu, também, uma plataforma de gestão para a sua emissão, suportadas em sistemas de informação (*Catálogo Institucional*, 2013).

Genericamente, os produtos e serviços continuam os mesmos mas uma vez que as pessoas, nos dias que correm, se relacionam de maneira diferente e constituindo INCM um intermediário dessas relações, teve de adaptar o seu portfólio ao novo modelo de relacionamento imaterial e extremamente tecnológico.

## **Processo de Produção**

A atividade da Unidade Gráfica está dividida em dois edifícios: o edifício da Casa da Moeda que comporta as atividades da gráfica de segurança, e o edifício da Imprensa Nacional destinado às atividades relativas à gráfica tradicional.

A INCM fornece soluções gráficas à medida de cada cliente tendo em conta a tecnologia que tem ao seu dispor. Neste âmbito, o processo produtivo da Unidade gráfica divide-se em três fases: a pré-impressão, a impressão e os acabamentos e expedição. Em todas as fases do processo produtivo os produtos passam por um rigoroso controlo de qualidade.

O processo inicia-se na fase da pré-impressão que pode ser digital recorrendo à tecnologia *Computer to Plate* (garante mais autonomia e poupança) ou convencional, onde se faz o protótipo do produto solicitado pelo cliente, incluindo desde já os elementos de segurança. Se o cliente aceitar, segue para a impressão. O processo de impressão pode ser feito pelo suporte folha ou Bobine, sendo que o primeiro apesar de requerer tiragens mais pequenas e uma velocidade menor garante mais qualidade em detrimento da impressão em contínuo. Nesta

fase podem ser aplicados alguns elementos de segurança como por exemplo, a marca de água, as tintas invisíveis, o verniz com microesferas ou a aplicação de recorte especial.

Por fim, a fase dos acabamentos, que agrega a colocação de elementos de segurança, a personalização e a expedição, é a fase que agrega mais processos inovadores. A personalização de cartões, como o Cartão de Cidadão, como a personalização de passaportes é feita recorrendo a tecnologias topo de gama a nível mundial – personalização a laser e micro-perfuração, respetivamente. A expedição também conta com uma inovação pertinente – a máquina de *mailing* – conjuga o nome da carta com o nome do envelope e constitui uma mais-valia uma vez que anteriormente o controlo era humano no qual se conferia apenas o primeiro e último nome, constituindo portanto uma técnica falível.

### **Metodologias lean**

No início de 2011, no âmbito da Unidade Gráfica emerge o Projeto de Melhoria Contínua – posteriormente denominado por *Progama Kaisen* – que tem como objetivo implementar as *Metodologias Lean* oriundas do Japão do pós-guerra. Com a implementação das referidas metodologias na unidade de negócio deve-se eliminar o desperdício no processo produtivo – através do ciclo *Plan, Do, Check & Act* – e assim, criar valor ao produto final. Este processo possibilita a redução de custos o que leva a um aumento da competitividade global da empresa.

A equipa Kaisen é composta por dois elementos que são responsáveis por dar formação na área produtiva, sobre as Metodologias *Lean*, compor as equipas que garantam o sucesso da aplicação da ferramenta na unidade produtiva, e supervisiona-las através de auditorias frequentes. Desta atividade resultam relatórios periódicos ao diretor da Unidade Gráfica onde se reporta o estado da aplicação das ferramentas *Lean* em cada área produtiva.

## (2) Unidade de Moeda e Produtos Metálicos

A Unidade de Moeda e Produtos Metálicos da INCM tem como missão a “produção de moeda metálica para o Estado Português<sup>20</sup>, para satisfazer as necessidades de pagamento ou para o mercado numismático” (*Relatório de Gestão 2012:40*). Portanto, o seu portfólio de produtos, que representa cerca de 8% do volume de negócios da empresa, é composto pela produção de moeda – Moeda Nacional com acabamento normal, onde se incorpora a produção da moeda corrente Euro com face nacional, a moeda corrente comemorativa e a moeda de coleção – e a produção de outros produtos metálicos como as Medalhas, os Objetos de arte e os Selos Brancos (Anexo H). As Moedas Nacionais com acabamento especial representam pequenas séries das moedas correntes e de moedas de coleção com acabamentos especiais – flor de cunho (FDC); brilhante não circulada (BNC); e prova numismática (PROOF) – que são acondicionadas em embalagens próprias e acompanhadas por certificado de garantia (*Catálogo Institucional*, 2013).

A INCM garante, desde 2011, a produção de moeda de Timor-Leste, pois a empresa tem capacidade de o fazer para outros países garantindo elevados níveis de qualidade e confidencialidade.

Indiscutivelmente o ponto de viragem da Casa da Moeda portuguesa iniciou-se no princípio da década de 1990, altura em que foi assinado o *Tratado de Maastricht* (1992) que, dentro de outras questões relacionadas, se debruçou na fundação da União Económica e Monetária, esta que conjecturava a criação de uma moeda única que devia entrar em circulação a 1 de Janeiro de 2002.<sup>21</sup> Assim, a década ficou marcada pelo trabalho conjunto das Casas da Moeda, dos países signatários do tratado, para a criação de uma moeda única comum – o Euro. Tal, constituiu, claramente, uma grande influência na modernização e certificação da Casa da Moeda Portuguesa, a par das sua congêneres, uma vez que foram criados padrões de produção e qualidade obrigatórios a nível Europeu que implicaram a aquisição de novos equipamentos e a aprendizagem de novos processos – nas palavras do diretor da Unidade de Moeda da INCM, “houve evolução na generalidade das casas de moeda<sup>22</sup>”.

---

<sup>20</sup> A produção de moedas de euro correntes é exclusiva do Estado, que a concedeu à INCM através do decreto-lei nº170/99 e despacho nº12 629/99 (2.ª série) e Decreto-lei nº246/2007, de 26 de junho. A concessão é monitorizada pelo BCE e pela Comissão Europeia.

<sup>21</sup> <http://www.bportugal.pt/pt-PT/NotaseMoedas/EuroANossaMoeda/Paginas/DatasImportantes.aspx>  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/institutional\\_affairs/treaties/treaties\\_maastricht\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_maastricht_pt.htm)

<sup>22</sup> Entrevista Recursos, Unidade da Moeda , Anexo B.

Como já foi referido anteriormente a produção de moeda pela Casa da Moeda constitui uma atividade secular a par da produção de selos brancos, estes que constituem uma ferramenta de autenticar papel. Contudo, a diminuição da utilização do papel e, consequentemente, a diminuição da necessidade em autenticá-los é uma das razões óbvias para este produto apresentar, atualmente, um volume de vendas tão inexpressivo na empresa. Relativamente às medalhas e aos objetos de arte, através da fundição de peças, compõem o portfólio da empresa desde os anos 70, altura em que se verificou muita afluência em contraste com os dias que correm em que estes produtos metálicos se encontram em visível queda. No que respeita às medalhas-objetos, estas constituem mais uma evolução técnica e de marketing dado que exigiu, por parte dos artistas, a adopção de novas técnicas e novos materiais. Portanto, devido à natureza do negócio, as categorias de produtos mantêm-se inalteradas há vários anos. Assim, o portfólio tem-se mantido estável, acresce somente a variedade de moedas comemorativas e de coleção. A partir do momento em que a moeda Euro entrou em vigor, o panorama concorrencial alterou-se uma vez que as casas da moeda europeias começaram a ambicionar a exportação e captar colecionadores. Esta situação impulsionou a necessidade crescente de investimento em I&D com a aspiração de responder ao imperativo de criar novas moedas comemorativas e de coleção.

## **Processo de Produção**

Essencialmente, a cunhagem de moeda permanece igual apenas se registou, ao longo dos anos, um aperfeiçoamento e modernização dos processos produtivos à volta – se há cinquenta anos atrás duzentas moedas por minuto era uma quantia bastante aceitável, atualmente é possível produzir quatro vezes mais por minuto. A par disso, o sistema de controlo é extremamente avançado sendo efetuado através de sensores e controladores electrónicos.

## **(3) Unidade de Publicações**

A unidade de publicações tem como missão “editar o *Diário da República* e gerir a base de dados da versão electrónica do DR, o DRE, e editar obras de relevante interesse cultural e outras obras que pela sua natureza preenchem falhas de mercado, tanto no domínio mais

técnico-científico como de divulgação temática” (*Relatório de Gestão 2012:40*) e representa cerca de 6% do volume de negócios global da empresa.

A essência do negócio da Unidade de Publicações da INCM – o papel – justifica, indubitavelmente, o fato desta unidade ter sido a que mais sentiu a desmaterialização das relações. Em 2006, o DR<sup>23</sup> modificou-se – a publicação dos atos societários passaram a ser da responsabilidade do Portal da Justiça; e, o Decreto-lei nº116-C/C/2006 atribuiu à versão electrónica do DR (editada pela a empresa desde 1997) valor legal e este passou a ser disponibilizado como serviço público de acesso universal e gratuito – e tal, reduziu drasticamente o valor do maior negócio da empresa na época (*Catálogo Institucional*, 2013). Esta nova conjuntura, obrigou a empresa a adoptar todos os processos de trabalho à edição electrónica, o que incluiu também a criação e desenvolvimento interno de um Sistema de Acreditação Electrónica dos documentos recebidos via web que constitui uma inovação para a empresa, numa altura em que os certificados digitais estavam a dar os primeiros passos. Assim, através de um contrato jurídico entre a entidade emissora do ato e a INCM são declarados os utilizadores autorizados a submeter, que portanto receberão eletronicamente, através do sistema, um *login*, a respetiva password e uma matriz de códigos, que o permitirão submeter os atos de uma forma segura e acreditada.

Implícito à mudança esteve a necessidade de reduzir drasticamente os recursos humanos<sup>24</sup> e reciclar os restantes. Por exemplo, até 2006, todos os atos publicados no DR eram revistos pelos revisores gráficos manualmente contudo atualmente os atos, uma vez que são recebidos em suporte electrónico, são revistos recorrendo a corretores ortográficos e macros de limpeza eletronicamente. Esta situação, como é óbvio, conduziu à pesada redução dos revisores gráficos na unidade. Este exemplo aplica-se em todas as áreas desta unidade.

Para além das publicações oficiais como a edição do DR, a Unidade de Publicações também se dedica à edição de livros de elevado interesse para a cultura portuguesa, tanto em suporte papel como electrónico (Anexo H). O e-book constituiu, também, um marco importante na empresa quando começaram a ser disponibilizados, em 2010. Hoje em dia, a empresa pretende aumentar em 50% as edições disponibilizadas neste formato.

---

<sup>23</sup> O *Diário da República* é constituído por duas séries: a 1<sup>a</sup> série respeita à publicação das leis e aos atos normativos provenientes dos órgãos de soberania; enquanto a 2<sup>a</sup> série respeita à publicação dos atos regulamentares do Governo. (*Catálogo Institucional*, 2013)

<sup>24</sup> Uma percentagem significativa dos recursos humanos dispensados foram redirecionados para a casa da moeda.

#### **(4) Unidade de Contrastarias**

A unidade de contrastarias tem como missão “assegurar o ensaio e marcação de artefactos<sup>25</sup> e metal precioso, a concessão de licenças e matrículas para o exercício das atividades do sector da ourivesaria, a concessão de autorizações de punções de fabrico, a prestação de apoio técnico e de fiscalização com outras entidades competentes e a realização de peritagens, com a finalidade de assegurar a autenticidade dos artefactos de metais preciosos, a proteção dos consumidores e uma concorrência leal entre os diferentes agentes económicos” (Relatório de Gestão 2012, pag.40). Portanto, o leque de serviços disponibilizados nas Contrastarias de Lisboa e Porto e no posto de Gondomar (podem ser consultados no Anexo H) representam cerca de 2,5% do volume de negócios global da empresa.

A Unidade de Contrastarias é, porventura, a unidade que se manteve mais fiel às suas raízes, uma vez que a panóplia de serviços disponibilizados se conserva igual desde que foi criado. Entretanto, o que se alterou foi resultado da modernização das técnicas laboratoriais adjacentes à marcação de metais preciosos, atividade esta que na maioria dos casos se mantém exatamente igual, tão manual como antes. Neste sentido: em 1998 foi possível apetrechar os laboratórios com os equipamentos mais avançados tecnologicamente que permitiram realizar técnicas de ensaio mais avançadas. No ano seguinte, os laboratórios foram acreditados. Em 2012, foi introduzida a máquina de marcação a laser na Contrastaria de Lisboa e Porto que consistiu na adaptação às novas tipologias de produtos, tornou possível a marcação de todas as peças sem as danificar pois veio colmatar a necessidade de uma marcação mais suave para peças mais sensíveis, por exemplo as peças ocas.

A par dos equipamentos modernos, laboratórios acreditados, a Contrastaria exibe um pequeno núcleo de profissionais altamente qualificados que possibilitam oferecer serviços de alta qualidade, como por exemplo: o ensaio de metais preciosos, a marcação do produto (manual ou a laser), a concessão de licenças e matrículas para o exercício das atividades do sector da ourivesaria, a concessão de punções de fabrico, as ações de formação dirigidas ao sector da ourivesaria, a peritagem e assessoria técnicas às entidades oficiais fiscalizadoras do mercado – ASAE, PJ e GNR. (*Catálogo Institucional*, 2013).

---

<sup>25</sup> Os punções oficiais utilizados pela Unidade de Contrastarias para a marcação de metais preciosos são fabricados na Unidade de Moeda.

O processo de marcação inicia-se com a recepção dos metais preciosos e respetivo registo informático, que permite o acompanhamento informático de todo o processo. Posteriormente, são dirigidos para os laboratórios, onde são realizados os respetivos ensaios – visuais (triagem); raio-x; potenciometria; e, químicos – e só depois de comprovado a espécie de metal e respetivo toque com que foram produzidos, o metal recebe a devida marcação (pode ser manual ou a laser) que lhe atribui valor legal.

## 6.2. Clientes

A INCM, devido à natureza do seu negócio, persiste na forte relação com a Administração Pública, constituindo este o seu principal cliente, como se pode observar no Anexo I. Assim, 80% do volume de negócios da Unidade Gráfica deve-se a clientes institucionais, nomeadamente quanto à concepção, produção, personalização, gestão de stocks e distribuição dos documentos de identificação de segurança. Contudo, as relações com o mercado privado são regulares e desejáveis no que toca ao fornecimento de produtos e serviços de elevado valor acrescentado, como por exemplo, os cartões bancários.

A Unidade da Moeda e a Unidade das Publicações apresentam pontos comuns quanto à carteira de clientes. E assim é porque ambas as unidades têm a responsabilidade de prestar serviços de grande responsabilidade ao Estado Português e, portanto, este é o seu principal cliente, contudo, ambas as unidades têm no seu portfólio produtos destinados ao público em geral, disponibilizados nas lojas da INCM. Assim: na Unidade da Moeda, nos anos em que não há produção de moeda, os clientes particulares, os utilizadores, têm um peso substancialmente maior no volume de negócios da empresa, como por exemplo em 2013 em que os clientes numismáticos foram responsáveis por cerca de 85% do volume de vendas da unidade; na Unidade de Publicações, já cerca de 30% do seu volume de negócios se deve aos clientes particulares, ou seja aos clientes dos livros. Quanto aos clientes das contrastarias, estes são os comerciantes, fabricantes e importadores de artefactos de bens preciosos (*Relatório de Gestão 2013*) e portanto, a sua atividade é totalmente vocacionada a entidades oficiais.

Por fim, no Anexo I pode-se verificar, também, que a esmagadora maioria da atividade da INCM destina-se ao mercado interno, contudo a empresa tem apostado na exportação. Em 2013, a produção de produtos e serviços de segurança para Cabo Verde, São Tomé e Príncipe,

Angola e Moçambique foi responsável por 1% do volume de vendas da Unidade Gráfica nesse ano. Quanto à Unidade da Moeda, as exportações representam cerca de 12% volume de negócios da unidade e dizem respeito à venda de moedas com acabamento especial em mercados externos e a produção de moeda circulantes para Timor-Leste (*Relatório de Gestão 2013*).

### **Satisfação Dos Clientes**

A INCM anualmente, por regra, mede a satisfação dos seus clientes quanto à qualidade dos seus produtos e serviços prestados. O Índice de Satisfação global da empresa – calculado segundo a metodologia European Costumer Satisfaction Index (ECSI), numa escala de Likert de 1 a 10 pontos – foi de 8 pontos em 2013 como se pode verificar Anexo I. Acima da média, com 8,6 pontos encontra-se a Unidade de Moeda seguida da Unidade Gráfica com 8,3.

### **6.3. Recursos Humanos**

Nos últimos vinte anos a empresa sofreu muitas mutações e modernizou-se mas os seus recursos humanos permaneceram os mesmos – a empresa aífere de uma antiguidade média de vinte anos. A INCM adaptou os seus colaboradores às novas exigências do mercado.

Atualmente, a empresa conta com 665 ativos, proporcionais quanto ao género, com uma idade média de cerca de quarenta anos. Quanto às suas habilitações, a maioria dos colaboradores tem ensino secundário, contudo o número de colaboradores com ensino universitário tem tendencialmente aumentado, registando-se atualmente, 125 licenciados e 15 mestres.

A INCM é uma empresa com tendência à hierarquia, fato que pode ser comprovado pelos dados da empresa que indicam que esta tem 89 chefias em 665 colaboradores, ou seja um chefe em cada sete colaboradores.

### **Avaliação dos colaboradores**

A INCM avalia o desempenho de todos os seus colaboradores periodicamente quanto às suas competências profissionais e comportamentais. No grupo das competências comportamentais são avaliados vários vetores, tais como: a capacidade de adaptação e de melhoria contínua dos colaboradores, independentemente da área ou hierarquia e a capacidade de inovação e criatividade mas apenas aos colaboradores da área de informática, de produção, aos técnicos superiores e às chefias.

### **Satisfação dos colaboradores**

Anualmente, a INCM ausculta a satisfação dos seus colaboradores através de um questionário que conta com sete dimensões, nomeadamente a: relação com a INCM; função; relações; comunicação; condições de trabalho; remunerações/benefícios; perspetivas de carreira. Em 2011, numa escala de 1 a 5, a satisfação média dos colaboradores com a INCM foi de 3,42, valor superior ao verificado nos dois anos anteriores (3,24).

#### **(1) Formação**

Como já foi referido acima, a INCM orientou-se para a renovação das competências dos seus colaboradores. Contudo, como se pode observar na Tabela 2, entre 2010 a 2013, a INCM despendeu 355 926, 00€ em formação, dos quais apenas 34 227, 24€, cerca de 9%, foram orientados para formações que potenciaram a atividade de IDI, isto é, tinham como objetivo a criação novos produtos ou serviços e a melhoria de processos. Este valor não tem expressão material no volume de negócios da empresa, uma vez que não chega nem a representar 1% do mesmo.

**Tabela 2** Investimento em formação

	2013	2012	2011	2010
<b>Geral</b>	52 789 €	55 434 €	103 814 €	143 890 €
<b>Inovação</b>	1 500 €	6 057 €	15 834 €	9 776 €
<b>Inovação / Geral</b>	2,8%	10,9%	15,3%	6,8%
<b>Volume de negócios (VN)</b>	69 122 000 €	72 269 000 €	73 107 000 €	82 707 000 €
<b>Inovação / VN</b>	0,002%	0,01%	0,02%	0,01%

## (2) Comunicação Interna<sup>26</sup>

Cada organização tem uma forma distinta de atuar perante os desafios dos mercados pois cada organização dispõe de uma cultura empresarial própria que se traduz num conjunto de valores partilhados por todos os elementos da organização. A comunicação interna surge assim como uma ferramenta indispensável para propagar os valores internos a todos os colaboradores, envolvendo-os na cultura da organização. Uma organização que tenha uma política de comunicação interna eficaz consegue, para além de outros fatores indiretos: aumentar o desempenho dos seus colaboradores na execução das suas tarefas traduzindo-se num aumento da produtividade e consequentemente na rentabilidade para a empresa; e reter os talentos e conhecimentos dos recursos humanos (Beirão, et al., 2008). A retenção de talentos aliada ao envolvimento dos colaboradores com a empresa impulsiona a atitude empreendedora dos colaboradores.

A INCM é uma empresa que tem uma política de comunicação interna definida e recorre a uma panóplia de instrumentos para a sua execução. A comunicação escrita da INCM tem como instrumentos principais a revista *Matriz* – editada pela primeira vez em 2009, tem, por regra, carácter trimestral e encontra-se disponível em formato papel e em formato electrónico no site, *Facebook* da empresa e na intranet – e o *Relatório de Gestão* que desde 2012 aglomera num só relatório o *Relatório e Contas* e o *Relatório de Sustentabilidade*. Entretanto, a comunicação também se faz através de placards espalhados por toda a empresa onde são disponibilizadas pequenas informações, avisos e acontecimentos.

<sup>26</sup> Fonte: BEIRÃO, I. et al., Manual de Comunicação Empresarial, Plátano Editora, 2008 – Capítulo 4.

A empresa entrega, em papel, a todos os novos colaboradores um *Manual de Acolhimento* que constitui um compêndio de documentos pertinentes, tais como: Mensagem de boas vindas; documentação sobre a empresa; normas e procedimentos; a gestão de recursos humanos; a área social da INCM; documentação dos sistemas de certificação e regras de segurança; a sua área de trabalho.

A empresa recorre também à comunicação através de meios Audiovisuais e Redes Sociais, intranet e *Facebook*, respetivamente. A intranet da INCM entrou em funcionamento no início de 2013 e está disponível a todos os colaboradores através dos computadores que estes dispõem nos seus locais de trabalho ou nos oitos *Quiosques Intranet* existentes na empresa. Esta plataforma constitui um meio de comunicação bilateral que disponibiliza uma multiplicidade de informações e notícias relativas à empresa bem como facilita e desburocratiza, por exemplo, a relação dos colaboradores com os vários serviços existentes na empresa.

A INCM comunica presencialmente com os seus colaboradores através de sessões de *Focus Group*, onde se ausculta os mesmos com o intuito de melhorar a atividade da empresa, e visitas às unidades de negócio dinamizadas no dia da empresa para os colaboradores interessados.

A política de comunicação interna da empresa remata com a realização de eventos e ações, tais como: a comemoração do Dia da Empresa, em que, por exemplo, são homenageados os colaboradores que contemplam vinte anos de casa e os participantes da iniciativa do Banco de Ideias; a realização de ações de *Team Building*, entre os primeiros níveis de chefia, como o intuito de fortalecer as relações de confiança. Além disto, a INCM dispõe também de um Grupo Desportivo e Cultural, um Gabinete de Apoio Social e dois refeitórios.

A comunicação interna da INCM é versátil contudo, muitas vezes é desvalorizada pelos colaboradores pois consideram-na um mero meio de informação ascendente. Porém, avaliando-a, com os meios disponíveis, é possível afirmar que volume de informação que circula nos canais internos de comunicação é grande e a sua transmissão é relativamente rápida através da intranet. Os canais de comunicação utilizados são variados por isso os colaboradores podem privilegiar um em detrimento de outro consoante as suas preferências.

Quanto à qualidade da informação disponível nos canais internos de comunicação, esta respeita as necessidades dos colaboradores e corresponde ao código linguístico dos mesmos.

### **(3) Reputação**

Em 2013, a INCM deu início à auscultação da reputação da empresa junto dos seus clientes e trabalhadores no que toca à sua área de atuação, através do modelo *Reptrack* desenvolvido pelo *Reputacion Institute* (*Boletim Interno – A Reputação da INCM 2013*), no qual obteve 7,55 pontos no índice reputacional. Genericamente, tanto os clientes como os colaboradores definiram a empresa como fornecedora de produtos e serviços de qualidade e financeiramente sólida. Ambos os *stakeholders* consideraram que a inovação não constituía uma característica da INCM.

#### **6.4. Análise à Indústria**

O mercado relevante de uma empresa “compreende todos os produtos e/ou serviços considerados permutáveis ou substituíveis pelo consumidor devido às suas características, preços e utilização pretendida”<sup>27</sup> numa área geográfica “em que as empresas em causa fornecem produtos ou serviços, em que as condições de concorrência são suficientemente homogéneas e que podem distinguir-se de áreas geográficas vizinhas devido ao fato, em especial das condições da concorrência serem consideravelmente diferentes nessas áreas”. Este conceito é indispensável em virtude da necessidade de analisar a indústria que exige a identificação do mercado onde a empresa atua e quais os mercados circundantes passíveis de condicionar a sua atividade.

O decreto-lei nº170/99 atribui à INCM as seguintes atividades, nos termos da lei: a edição do Diário da República; a produção de moeda metálica, de valores selados e outros documentos de segurança; a autenticação de artefactos de metais preciosos; e a edição de obras de relevante interesse cultural (Estatutos da Empresa, 1999). Apesar desta panóplia de atividades, segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), a INCM encontra-se na categoria C – indústrias transformadoras – mais especificamente na subclasse 1812 – Outra Impressão. Esta situação deve-se ao fato da CAE ter em consideração a atividade principal da empresa (a atividade com mais representatividade no volume de negócios total), que na altura da classificação era a edição e publicação do DR e atualmente são os documentos de segurança – também contemplados na categoria. Ainda assim, subjugar

---

<sup>27</sup> Jornal Oficial das Comunidades Europeias nº372 de 1997, pág. 6

as atividades da empresa a esta categoria e portanto restringir o ambiente competitivo da mesma é negligenciar o potencial da INCM que disponibiliza um conjunto de serviços cruciais à sociedade através de quatro áreas de negócio, imbuídos de singularidades mas que partilham a mesma natureza – o valor e a segurança.

Assim, no contexto da INCM, identificamos os seguintes mercados relevantes:

- Mercado da edição e publicação de publicações oficiais;
- Mercado da edição;
- Mercado da produção de moeda corrente;
- Mercado de produção de moeda para fins numismáticos;
- Mercado dos impressos;
- Mercado gráfico de certificação/legitimização;
- Mercado da produção e personalização dos documentos de identificação;
- Mercado da produção e personalização dos cartões bancários;
- Mercado os valores gráficos;
- Mercado de produção hologramas;
- Mercado do ensaio e marcação de metais preciosos.

### **(1) Modelo de Cinco Forças de Michael Porter**

A ameaça à entrada de novos concorrentes é nula quando se aborda a maiorias das atividades da empresa pois usufruem de elevadas barreiras estabelecidas por regulamentação do Estado que considera uma mais valia manter estes serviços sob a esfera pública:

- O decreto-lei nº 170/99, do despacho nº12 629/99 (2<sup>a</sup> série) e do Decreto-lei nº246/2007 de 26 de Junho, atribui à Unidade de Moeda a exclusividade da cunhagem das moedas emitidas pelo Estado Português;
- A Unidade de Contrastarias é a única instituição nacional com a responsabilidade de contrastar metais preciosos em nome do Estado Português;
- A Unidade de Publicações (Imprensa Nacional) tem a responsabilidade, há sensivelmente dois séculos interruptamente, de editar o Diário da República, publicação oficial por excelência em que os órgãos de soberania nacionais publicitam os atos que regem a vida da sociedade portuguesa à luz do artigo 119º da Constituição Portuguesa (*Catálogo Institucional* 2013);

- Unidade Gráfica tem como responsabilidade a produção, personalização e expedição de todos os documentos de identificação “inteligentes” da Administração Pública.

Por outro lado, na área das edições (unidade de publicações) e na produção de cartões bancários (unidade gráfica) a ameaça à entrada de novos concorrentes é forte, uma vez que, há grande expectativa de lucros avultados e o entrave causado pela exigência de capacidades técnicas elevadas é esbatido pela falta de necessidade de investimento avultado por ser possível recorrer ao outsourcing.

As maiores ameaças de substituição registam-se ao nível Unidade Gráfica e baseiam-se maioritariamente na substituição de elementos físicos por elementos electrónicos, nomeadamente: os formulários electrónicos que substituem os formulários em papel; os pagamentos por telemóvel que substituem os cartões bancários; ou mesmo a utilização da impressão digital como substituto dos cartões profissionais de acesso. No entanto, a INCM detém capacidades técnicas para fornecer qualquer um destes serviços.

O poder negocial dos fornecedores é considerável nas áreas de negócio mais tecnológicas, nomeadamente na Unidade Gráfica, em que os fornecedores além de concentrados detém matérias-primas e componentes únicas, muito específicas e certificadas por grandes entidades europeias.

O poder negocial dos clientes é extremamente elevado uma vez que a INCM, devido à natureza do seu negócio, persiste na forte relação com a Administração Pública, constituindo este o seu principal cliente, como se pode observar no Anexo I. O poder traduz-se no fato de apesar do Estado atribuir à INCM a responsabilidade de prestar um conjunto de serviços importantes à Administração Pública através de decretos-lei, nada o impede de retirar estes mesmos serviços da alçada da empresa. Poderá constituir um exemplo importante o *Diário a República* que por indicação do Governo mudou as suas características e tal teve grande impacto na empresa.

A rivalidade na indústria em que a INCM atua é quase sempre insignificante, menos quando se trata da Unidade Gráfica, e assim é, tanto pelo peso que este mercado tem na empresa (cerca de 70% no volume de negócios total da empresa) como pelo seu potencial económico que apela a novos *players* no mercado. Deste modo, tanto no mercado da gráfica tradicional como no mercado da gráfica de segurança a empresa depara-se com várias empresas no mercado prontas a prestar os mesmos serviços, contudo, a INCM encontra-se salvaguardada,

uma vez que, as atividades mais representativas no volume de negócios total da empresa são atribuídas em regime de exclusividade através de decretos-lei pelo Estado.

## **CAPÍTULO 7 Inovação na Empresa**

A INCM parece estar envolvida numa tentativa permanente de atualização e modernização. E tal, obviamente, não seria possível sem a procura incessante de estar permanente em sintonia com as atuais tendências de gestão e evolução dos mercados e ter tal em consideração no seu planeamento estratégico. A auscultação dos avanços tecnológicos e da competitividade global e consequentemente, a agilidade para responder rapidamente às novas oportunidades do mercado são aspetos importantes no decorrer da sua atividade – constituem forças de extrema pertinência para, assim, ser e ser reconhecida como uma empresa inovadora. Neste sentido, podemos observar que está patente no discurso da empresa que o caminho que esta escolheu percorrer, para alcançar o futuro desejado, é através da diferenciação. Assim, se pode justificar a aposta fervorosa numa estratégia de inovação, pois esta é a forma mais vincada de o conseguir.

### **7.1. Modelo de Gestão da Mudança e da Aprendizagem**

A INCM é uma empresa que tem presente que “a capacidade de construir novo conhecimento constitui uma das competências básicas numa economia global que coloca a aprendizagem como a base dinâmica da competitividade” (Caraça, et al, 2006:4) e, portanto, há anos que as atividades de inovação são parte integrante da empresa. Naturalmente, estas atividades têm-se intensificado, sendo que nos dias que correm a empresa já dispõe de processos e estruturas mais ou menos definidas e formais, orientadas para tal, seguindo desta forma, tanto o padrão nacional como internacional.

Os processos de inovação da empresa, seguem evidentemente, o Modelo Multi-canal (Caraça, et al, 2006, 2009), explicado no Capítulo 3 do presente trabalho. A INCM dispõe de uma estrutura na empresa que tem como objetivo o início da gestão da inovação, dado que, esta se dedica à gestão das interfaces ilustradas no Modelo Multi-canal, ou seja: tem a preocupação de orientar o *input* proveniente da envolvente para as estruturas técnicas próprias reunindo, assim, as competências necessárias a torná-lo num *output* equilibrado por competências comerciais, estratégicas e técnicas (Caraça, et al, 2006, 2009).

De modo a intensificar as suas atividades de IDI, a INCM dispõe, também, de acordos de Cooperação Tecnológica, principalmente na Unidade Gráfica e na Unidade de Moeda e

Produtos Metálicos, com: congêneres da área de segurança como a Fábrica Nacional de Moneda y Timbre – Real Casa de La Moneda em Espanha, a Hungarian Banknote Printing Corporation na Hungria e a Bundesdruckerei na Alemanha; instituições de ensino superior como o Instituto Superior Técnico e Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz; Centros tecnológicos como o Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (INESC); etc. Em suma, a INCM está em rede com outras organizações.

### **(1) Estruturas de gestão da inovação na empresa**

No Plano Estratégico 2014-2015, a INCM afirmou uma vez mais a aposta nas atividades de I&D ao propor-se a desenvolver, pelo menos, dois novos produtos ou serviços em cada unidade de negócio. Para tal, a INCM recorre às estruturas na empresa que têm como âmago a gestão da inovação.

#### **→ Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos**

Com o intuito de vincar a inovação como um foco estratégico da empresa e alcançar as metas estratégicas a que se propôs, a 25 de Outubro de 2010 ocorreu a primeira reunião do Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos (CDNP), presidido pelo Diretor de Marketing Estratégico da INCM. Este Comité - que se realiza todos os meses e conta com a presença, em média, de representantes de oito departamentos por sessão - é definido como uma plataforma de conhecimento e surge da necessidade de tornar a inovação uma atividade constante na empresa. Assim, através desta estrutura formal, a empresa desenvolve projetos, proactivamente, que resultem em novas soluções e futuras fontes de mais-valia. Os projetos são conduzidos por equipas interdepartamentais, o que permite o cruzamento do know-how detido em vários departamentos em prol de um bem comum.

Em quase quatro anos de atividade, o CDNP iniciou cerca de vinte e um projetos de desenvolvimento de novas soluções, presentes na Tabela 3 – a par de cinco projetos de investigação exploratória de novos produtos e mercados – dos quais cerca de 45% foram concluídos com sucesso. Na Tabela 3 é igualmente visível que o número de novos projetos tem vindo a diminuir ano a ano.

**Tabela 3** Projetos - Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos

2010
Cartão Profissional (contactless, logon de rede, assinatura digital)
Cartões Dual (✓)
Selo electrónico
Certificação electrónica dos atos recebidos e publicados no DRE (✓)
Simplificação da edição do DRE (✓)
Novos serviços associados ao DRE
Livro de Reclamações Electrónico
E-book (✓)
Novo portal / Nova loja online INCM (✓)
2011
Avaliação e qualificação de novos chips no PEP e eTR (✓)
Moeda Multimédia
Novo Middleware do Cartão de Cidadão
Plataforma de recolha e validação de dados (✓)
2012
Pintura em moedas a jato de tinta
Imagens Escondidas em Moedas (✓)
Imagens Lenticulares em cartões PVC
2013
Moeda Excêntrica (✓)
Fichas de casino electrónicas
Marca de contrastaria em código 2D
2014
Projeto Match On Card
Novos suportes para selos postais

Fonte: Esta dissertação

### → Qualidade, Engenharia e Laboratórios

A preocupação em ter um departamento que pensasse em novas soluções para a empresa já é uma realidade com alguma maturidade na INCM, contudo o departamento de Qualidade, Engenharia e Laboratórios (QEL), agregado como hoje o conhecemos, tem apenas dois anos.

Depois de várias tentativas, a opção de unir a concepção e desenvolvimento, a qualidade, os laboratórios e o sistema de gestão de qualidade tornou-se a solução mais viável.

Neste sentido, o QEL incorpora três gabinetes – Engenharia, Concepção e Desenvolvimento (ECD), Controlo de Qualidade e Laboratórios (CQL)<sup>28</sup> e o Sistema de Qualidade e Ambiente (SQA) – e tem como principal objetivo potenciar a capacidade interna da INCM nas áreas de engenharia e qualidade. Dentro deste departamento, a área que se dedica mais ativamente à inovação é o gabinete de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento (ECD), razão esta que justifica maior atenção.

O ECD conta apenas com quatro colaboradores, responde a solicitações da Administração, do Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos, do departamento de Marketing ou da Unidade Gráfica e tem como principais funções o desenvolvimento de projetos de concepção e desenvolvimento de novos produtos, a qualificação de novos produtos/materiais/fornecedores e a optimização de processos e concepção de equipamentos.

Na Tabela 4, onde constam sumarizados os projetos concluídos desenvolvidos no âmbito do ECD, pode-se observar, que apesar do ECD constituir uma estrutura oficial de concepção e desenvolvimento com caráter autónomo, a esmagadora maioria da atividade realizada neste gabinete diz respeito à Unidade Gráfica, situação que pode ser justificada pelo fato do ECD descender do Gabinete de Engenharia e Desenvolvimento da Unidade Gráfica. Neste sentido, a sua atividade encontra-se bastante limitada – um quarto da sua atividade é dedicada apenas a testes e certificação de novos equipamentos e materiais.

No âmbito da atividade do Gabinete de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento, os colaboradores em 2013 realizaram cinco visitas de Benchmarking de modo a conhecer novos processos de fabrico e novas soluções de produtos e serviços, nomeadamente à INESC, YURA, XEROX, SICPA e MULTICERT que se dedica aos certificados electrónicos e às chaves de segurança.

---

<sup>28</sup> Relativamente aos laboratórios, a INCM dispõe de quatro destinados à prestação de serviços ao exterior e ao apoio à atividade industrial da empresa: laboratório de contrastaria Lisboa e Porto – dedicados a metais preciosos; laboratório de papel e tintas; e o laboratório metalúrgico.

**Tabela 4** Projetos do gabinete de engenharia, concepção e desenvolvimento

Concepção e Desenvolvimento	
<b>2007 - 2010</b>	Cartão de Cidadão
	Cartas Pin
	Selos de Tabaco Holográfico
<b>2011</b>	Cartão Profissional: novas características
	Vinhetas Médicas: material de segurança e sistemas informáticos de gestão incorporados
<b>2012</b>	-
<b>2013</b>	Cartões Lenticulares
<b>2014</b>	Tecnologia Cool on Module (em curso)
Qualificação de Novos Materiais / Fornecedores	
<b>2007 - 2010</b>	Novos Policarbonatos
<b>2011</b>	Qualificação de um novo material - Teslin: A mudança do papel para o Teslin resolveu um problema na produção do Documento Único Automóvel.
<b>2012</b>	Novos inlays com chip para passaporte
	Novos inlays com chip para cartões
<b>2013</b>	-
<b>2014</b>	-
Optimização de Processos e Concepção de Equipamentos	
<b>2007 - 2010</b>	Máquina para envelopagem de DUA com sistema de visão
	Máquina de estampagem de holograma em contínuo
	Máquina de numeração de passaportes
	Máquina para controlo de qualidade de selos de tabaco
<b>2011</b>	-
<b>2012</b>	Melhoria de soldadura dos conjuntos alceados (soldadura por alta frequência): problemas associados ao processo produtivo faziam com que as chapas de laminagem tivesse uma duração muito inferior à prevista. com vista à resolução do problema adaptou-se uma tecnologia já existente no mercado ao processo produtivo.
<b>2013</b>	Equilíbrio na dosagem na molha: o equilíbrio da dosagem possibilitou a resolução do problema de desanimarem dos cartões.
<b>2014</b>	Possibilidade de fixação de chapas na Buerckle (em curso)

Fonte: Esta dissertação

### → Banco de Ideias

O Banco de Ideias (BI) é uma iniciativa da INCM, criada em Julho de 2011, que tem como objetivo ser uma plataforma que permite a aproximação dos colaboradores à INCM e à sua estratégia criando um forte laço de compromisso entre ambos. Para tal, os colaboradores são convidados a contribuir com ideias para a melhoria do desempenho da empresa tanto no que toca a aspetos internos – diminuição de custos, processos produtivos ou administrativos, formação e qualificação profissional – como externos – promoção da empresa e dos seus produtos, novas soluções de produtos/serviços ou produção.

A oportunidade dada aos colaboradores de criarem valor para a empresa, através de ideias fruto da aliança entre o conhecimento técnico proveniente da função que ocupam e o conhecimento profundo que possuem sobre a empresa, é algo empolgante e motivador para os colaboradores, uma vez que se sentem parte integrante e ativa da organização. Ao percorrer estórias de organizações em que o sucesso é palavra de ordem é-nos muito fácil encontrar exemplos de soluções bem sucedidas desenvolvidas por colaboradores fora dos gabinetes, por isso, ter os colaboradores sintonizados com a estratégia da empresa e em procurar sempre fazer o seu melhor constitui, visivelmente uma vantagem competitiva.

O BI é coordenado pelo Diretor do Departamento de Marketing Estratégico, contudo, as propostas direcionadas ao coordenador a qualquer altura, são avaliadas pela Comissão de Análise do Banco de Ideias (CABI) que tem a difícil tarefa de escrutinar todas as propostas tendo em conta o rácio custo/benefício e o grau de dificuldade na sua implementação e escolher as ideias merecedoras de serem apresentadas e discutidas nas sessões públicas do BI. Dada a responsabilidade da tarefa, a CABI é composta por dois núcleos: um núcleo fixo – um administrador que preside à comissão, um membro do Comité de Desenvolvimento, o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos e o responsável pelo departamento do Direção Financeira e Gestão – e um núcleo variável composto pelos responsáveis das áreas orgânicas referidas nas ideias propostas.

Os colaboradores, autores das ideias selecionadas, terão a oportunidade de apresentá-las na sessão pública do Banco de Ideias, com carácter trimestral que se realiza no salão nobre da INCM – todavia o período entre as sessões tem-se verificado irregular ao variar sempre entre cinco a nove meses. De todas as sessões resultam artigos na Newsletter da empresa: a Matriz.

As sessões contam com a presença do Presidente do Conselho de Administração, a CABI e todos os colaboradores que queiram assistir à exposição. É assim, num clima intimista que as ideias são apresentadas, discutidas e “entregues” à área interessada na sua implementação para serem, posteriormente, estudadas e avaliadas. Importante será dizer que o discurso inicial do PCA, congratulando os participantes pela dedicação e entrega à empresa, a sua atenção e posterior crítica constituem um fator de motivação organizacional: os colaboradores sentem-se valorizados e credibilizados.

Quanto aos números, desde julho de 2011 a maio de 2014, o BI recebeu cerca de oitenta cinco ideias, das quais cerca de trinta foram apresentadas por catorze colaboradores de diferentes áreas e diferentes escalões hierárquicos, ou seja cerca de 2% dos colaboradores da INCM. Algumas das ideias apresentadas seguiram para o Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos e foram implementadas<sup>29</sup>.

#### → **Gabinete de Produtos Electrónicos**

O Gabinete de Produtos Electrónicos criado em 2012 no âmbito do Departamento de Sistemas Informáticos descende do Gabinete de I&D e tem como áreas de investigação os chips, a personalização e o tratamento de dados com o objetivo primordial de renovar as soluções existentes tornando-as cada vez mais tecnológicas.

Este gabinete conta com quatro colaboradores dos quais dois são estagiários e neste momento encontram-se a desenvolver uma nova solução de personalização que permitirá que esta possa ser desenvolvida na empresa.

### **7.2. Classificação**

Tendo em conta as três estruturas existentes para a gestão da inovação da empresa, é possível verificar de o CDNP constitui uma plataforma que organiza as atividades de inovação, isto é integra as ideias existentes, provenientes por vezes do Banco de Ideias e entrega-as a equipas capacitadas para as desenvolverem, como por exemplo o ECD. Assim, o CDNP constitui um

---

<sup>29</sup> Apesar de não constituir regra, existem exemplos de colaboradores que foram recompensados monetariamente na Cerimónia do Dia da Empresa devido ao sucesso das suas ideias.

núcleo sistematizador dos novos projetos na empresa. Neste sentido e tendo, também em atenção o fato da inovação implicar a implementação, no exercício seguinte apenas serão tidos em conta os projetos concluídos do CDNP e os projetos concluídos do ECD com outras origens.

**Tabela 5** As inovações da INCM

Tipos de Inovação	Radical	Incremental
<b>Produto</b>	Moeda Excêntrica (✓)	Cartão Profissional (contactless, logon de rede, assinatura digital) Cartões Dual (✓) E-book (✓) Vinhetas Médicas Cartão de Cidadão Selos de tabaco Holográfico Cartas tipo Pin
<b>Processo</b>		Avaliação e qualificação de novos chips no PEP e eTR (✓) Certificação electrónica dos atos societários e publicados no DRE (✓) Simplificação da edição do DRE (✓) Plataforma de recolha e validação de dados (✓)
<b>Marketing</b>	Imagens escondidas em moedas (✓)	Novo portal / nova loja online INCM (✓)
<b>Organizacional</b>		Metodologias Lean (✓)

Fonte: Esta dissertação

A partir da Tabela 5, onde os principais projetos de I&D da INCM encontram-se sistematizados tendo em conta a tipologia de inovação e o respetivo grau, pode-se extrair as seguintes conclusões:

→ A Unidade Gráfica constitui a área por excelência dos projetos de I&D o que é facilmente justificável pelo peso que a unidade tem no volume de negócios da empresa (cerca de 75%);

- A Unidade da Moeda apesar de estar em desvantagem em relação à Unidade Gráfica, conta com duas inovações que podem ser classificadas como radicais uma vez que rompem com o que existe no mercado em matéria de numismática; e,
- Apesar da iniciativa de implementar as Metodologias *Lean* na empresa não ter advindo das estruturas de gestão da inovação, estas constituem claramente uma inovação organizacional ao contribuírem para a melhoria da performance da empresa.

### (1) Patentes INCM

A Imprensa Nacional – Casa da Moeda tem três patentes registadas no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Tabela 6).

**Tabela 6** As patentes registadas da INCM

Unidades de Negócio	Patentes Registadas
Moeda	<p>“Processo de fabrico de moedas ou medalhas lamelares bi ou tricolores e respetivos espécimes.” – Patente de Invenção Nacional n.º 101 828 de vigência 9/2/1996</p> <p>Moeda Bimetálica Excêntrica – processo de pedido de patente ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial.</p>
Gráfica	<p>“Método para autenticação de documentos enviados por meios electrónicos e impressos pelo destinatário.” – Patente de Invenção Nacional nº102613 (18-5-2001), Boletim da Propriedade Industrial de 29 de novembro de 2002.</p> <p>“Litografia interferencial sem máscaras.” – Patente de Invenção Nacional nº102614 (18-5-2001), Boletim da Propriedade Industrial de 29 de novembro de 2002.</p>

Fonte: Esta dissertação

- **Patente de invenção nacional n.º 101828 – Processo de Fabrico de Moedas ou Medalhas Lamelares Bi Tricolores e Respetivos Espécimes**

Em meados de 1996, um estudo levado a cabo pela Unidade da Moeda da INCM em parceria com o Instituto Superior Técnico com o objetivo de analisar o uso de elementos finitos para prever a cunhabilidade de algumas gravuras em alguns materiais deu origem, inusitadamente, à patente de invenção nacional nº 101828 que diz respeito ao “processo de fabrico de moedas ou medalhas lamelares bi tricolores e respetivos espécimes” (INPI).

O pedido de patente nacional foi feito no início de 1996 tendo sido concedido um ano mais tarde e encontra-se atualizada.

Entre 1996 e 2014, a técnica patenteada há dezoito anos, deu origem a sete moedas – as seis primeiras com valor facial de 500\$00 e a última com valor facial de 2,5€:

- 150 anos do Banco de Portugal (1996)
- III Centenário da Morte do Padre António Vieira (1997)
- Ponte Vasco da Gama (1998)
- Macau (1998)
- Centenário da Morte de Eça de Queirós (2000)
- Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura (2001)
- Arrecadas de Viana do Castelo (2013)

De acordo com o Eng.º Paulo Leitão, Diretor da Unidade da Moeda da INCM, “a primeira moeda foi um enorme sucesso de vendas mas a procura foi decrescendo de emissão para emissão, sendo que da última apenas se venderam cerca de 1500 moedas.”, e tal pode dever-se à banalização do produto provocada pelo facto do fenómeno da inovação ter-se esvaído e o mercado ter sido inundado de oferta. Outra questão pertinente que acrescenta à justificação é o facto de que na década de 1990 as inovações eram em menor escala em contraste com o que acontece hoje em dia, em que o ritmo que surgem novidades é muito maior.



**Figura 7** Moeda da edição "Arrecadas de Viana do Castelo" em ouro/prata PROOF

A análise dos resultados financeiros da patente ao longo dos dezoitos anos é difícil uma vez que não se encontram disponíveis todos dados necessários, deste modo, a análise possível limita-se ao ano de 2013. Portanto: assumindo que todas as 1500 moedas da edição “Arrecadas de Viana do Castelo” (Figura 7) foram vendidas no ano de 2013 a um preço constante de

295,20€<sup>30</sup> e por isso, assumindo também, o resultado líquido da Unidade de Moeda desse ano (6.261M€), a sétima moeda resultante da patente de invenção nacional nº 101828 representou cerca de 7% das vendas da unidade de negócio.

→ **Moeda Bimetálica Excêntrica**

Em Fevereiro de 2013, no Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos, foi constituído um grupo de trabalho com a responsabilidade de dar seguimento à ideia referente à primeira moeda excêntrica do mundo. Para tal, o grupo contou com seis colaboradores da Unidade de Moeda capazes contribuir para o sucesso do projeto, nomeadamente da área técnica e qualidade, do planeamento, da gravura, da cunhagem e embalagem. Em meados Outubro do mesmo ano, o projeto foi concluído e deu-se início ao processo de pedido de patente ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial.



**Figura 8** Moeda Bimetálica Excêntrica

Da técnica inovadora resultou a primeira Moeda Bimetálica Excêntrica que celebra o Centenário da Primeira Moeda Comemorativa da República e tem um valor facial de 2,5€ (Figura 8). Esta moeda é única no mundo pelas suas características inovadoras: tem uma forma irregular, sai para além dos limites circulares das moedas convencionais, e tal é originado pela conjugação de duas moedas de diâmetros diferentes. A moeda em prata é alusiva à primeira moeda comemorativa do 5 de Outubro de 1 escudo e a moeda em ouro é alusiva à última. No verso, as moedas têm replicadas os edifícios onde foram cunhadas: a primeira, o edifício da rua de S. Paulo; a última, o edifício atual da Casa da Moeda. Assim, esta moeda conta com quatro faces, contraponto as duas habituais. Tudo nesta moeda é inovador, por isso, seria impossível produzi-la com os processos existentes, logo, foi também desenvolvido um processo técnico de cunhagem igualmente inovador.

---

<sup>30</sup> Loja Online da INCM: [https://www.incm.pt/portal/loja\\_detalhe.jsp?codigo=102324](https://www.incm.pt/portal/loja_detalhe.jsp?codigo=102324).

Uma vez que esta moeda foi lançada a 5 de Outubro de 2014, ainda não é possível analisar financeiramente os seus resultados. Sabe-se, contudo, que foram cunhadas 2500 moedas e estão a ser comercializadas a 172€ cada.

→ **Patente de Invenção Nacional nº102613 – Método para Autenticação de Documentos Enviados por Meios Electrónicos e Impressos pelo Destinatário**

Em 2001, a INCM em parceria com o INETI<sup>31</sup> desenvolveu um “método para inibir a contrafação de documentos enviados por meios electrónicos” através de um software de apoio que codifica a informação, sendo esta apenas descodificável por lentes desenvolvidas para o efeito e que, portanto, seriam restritas a um pequeno núcleo de pessoas.

A patente em questão não deu origem a nenhum produto ou serviço e, portanto, em 2002 a empresa e decidiu desistir da patente e desinvestir.

→ **Patente de Invenção Nacional nº102614 – Litografia Interferencial sem Máscaras**

Em 2000, perante a nova geração de hologramas, a INCM recorreu, novamente, a uma parceria com o INETI a fim de usufruir do know-how técnico dos últimos relativamente a questões relacionadas com elementos ópticos. Foi assim, no decorrer deste estudo que o Eng.<sup>º</sup> Alexandre Pereira Cabral desenvolveu uma nova técnica de Litografia Interferencial Sem Máscaras que deu origem à sua tese de mestrado, homóloga, na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

A nova técnica patenteada surgiu da necessidade de colmatar alguns pontos negativos dos sistemas de Litografia Interferencial existentes na altura, permitindo “inferir dois feixes de luz laser já codificados com o padrão definido, evitando deste modo a utilização de máscaras, possibilitando a exposição do padrão de uma só vez.”<sup>32</sup> e, portanto constituía mais um elemento de segurança contra a falsificação e contrafação de produtos e documentos.

---

<sup>31</sup> Entre 1997 e 2012, a Unidade Gráfica da INCM teve uma parceria com o INETI com o intuito de reter o know-how técnico que o último dispunha, e foi desta relação de parceria que resultaram as patentes registadas da Unidade Gráfica.

<sup>32</sup> Alexandre Cabral (2000: xii)

Em 2001, a nova técnica foi patenteada pela INCM e pelo INETI. Porém, a utilização da técnica exigia o desenvolvimento de uma máquina própria para tal e a INCM não estava disponível para realizar um investimento tão avultado naquele momento, por isso, tentou uma parceria com um fabricante inglês. O processo estava a meio quando a técnica aqui referida se tornou obsoleta e o fabricante, por consequência, desistiu. Uma vez que avançar sozinha não era uma opção plausível, a patente não deu origem a nenhum produto ou serviço e, em 2012, a INCM decidiu desistir da patente e desinvestir.

## (2) Marcas INCM

A Imprensa Nacional – Casa da Moeda tem treze marcas registadas no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Tabela 7).

**Tabela 7** As marcas registadas da INCM

Unidades de Negócio	Marcas Registadas	Classificação de Nice	Classificação de Viena
Geral	INCM, logótipo misto nº21576	-	267.5.1/ 29.1.98
	Imprensa Nacional Casa da Moeda, logótipo misto nº21577	-	26.1.3/ 26.4.10/ 26.4.2/ 26.4.22/ 27.99.9
Gráfica	KIT CC, marca nacional verbal nº431004	09/42	-
	ID CONTROL, marca nacional mista nº520746	09/35/42/45	-
Publicações	ID CONTROL, logótipo misto nº30208	-	27.5.1
	DRE, marca nacional verbal nº361419	41	
	DIÁRIO DA REPÚBLICA ELECTRÓNICO, marca nacional verbal nº361420	41	
	EDITAL, marca nacional mista nº440602	35	
	PORTAL DOS ANÚNCIOS PÚBLICOS, marca nacional verbal nº441488	09/42	
	PORTAL DA LEGISLAÇÃO, marca nacional verbal nº482469	41	
	PORTAL DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA, marca nacional verbal nº482470	41	
	LEIS DE PORTUGAL, marca nacional verbal nº482471	41	
	PORTAL DAS LEIS, marca nacional verbal nº482472	41	

Fonte: INPI

→ **Logótipo nº21576 – INCM/ Logótipo nº21577 – IMPRENSA NACIONAL CASA DA MOEDA**

Em 2010, altura em que a identidade corporativa da INCM sofreu uma modernização, a empresa registou os novos logótipos, nomeadamente a versão extensa e a abreviada.

→ **Marca Nacional nº 431004 – KIT CC**

Em 2008, no âmbito da produção e personalização dos novos cartões de identificação – cartão de cidadão – a INCM registou a marca Kit CC.

→ **Marca Nacional nº 520746 e Logótipo nº30208 – ID CONTROL**

A marca ID Control é registada em 2013 no âmbito da modernização das relações entre plataformas electrónicas extremamente tecnológicas e os smart cards.

→ **Marca Nacional nº 361419 – DRE / Marca Nacional nº361420 – DIÁRIO DA REPÚBLICA ELECTRÓNICO**

Em 2002, a INCM registou a marca Dário da República Electrónico e respetiva sigla, DRE, referente à publicação do Diário da República sob a forma electrónica.

→ **Marca Nacional nº 440602 – EDITAL / Marca Nacional nº 441488 – PORTAL DOS ANÚNCIOS PÚBLICOS / Marca Nacional nº 482469 – PORTAL DE LEGISLAÇÃO / Marca Nacional nº 482470 – PORTAL DE INFORMAÇÃO LEGISLATIVA / Marca Nacional nº482471 – LEIS DE PORTUGAL / Marca Nacional nº482472 – PORTAL DAS LEIS**

Face à nova realidade social – o abandono do papel em benefício das novas tecnologias – a empresa apostou num conjunto de serviços de edição electrónica com o objetivo de disponibilizar conteúdos legislativos e, para tal, entre 2008 e 2011 registou as seis marcas acima referidas. Contudo, em 2012, verificou-se um desinvestimento e assim, apenas as marcas Edital e Portal dos anúncios públicos se encontram ativas neste momento.

### **7.3. Investimento em I&D**

A INCM não dispõe de um plano formal de atividades de IDI nem, obviamente, o respetivo orçamento, porém no Plano Anual de Orçamentação estão previstos recursos para as despesas com atividades relacionadas com I&D. De acordo com o Departamento de Gestão e Finanças da INCM, durante o período compreendido entre 2010 a 2013, a empresa despendeu de cerca de 1 335 677€ em despesas relacionadas com I&D, contudo os dados oficiais apresentados nos *Relatórios de Gestão* de 2012 e 2013 indicam um valor superior, cerca de 25%. Esta discrepância pode resultar da falta de monitorização das despesas de I&D, uma vez que a empresa não discrimina quanto dos seus recursos foram alocados aos projetos de desenvolvimento de novas soluções nem realiza uma análise de rendibilidade posterior.

Verifica-se na Tabela 8 que as despesas em I&D têm vindo a diminuir o que pode estar correlacionado com a crescente diminuição de novos projetos.

**Tabela 8** Despesas com I&D entre 2010 e 2013

	2013	2012	2011	2010
<b>Relatório de Gestão 2012/2013</b>	133 000 €	429 000 €	557 000 €	597 000 €
<b>Depart. de Gestão e Finanças</b>	56 349 €	72 888 €	211 472 €	994 279 €

### → Gabinete de Análise de Projetos

O Gabinete de Análise de Projetos foi criado em 2013 e está integrado na Direção Financeira e Gestão da INCM e tem como objetivo analisar a rendibilidade financeira dos projetos apresentados pelas unidades de negócios, como por exemplo a substituição ou aquisição de equipamentos. Também está na sua alçada a concessão de recursos monetários para as atividades desenvolvidas nas estruturas orientadas para a inovação.

### (1) Resultados

Podemos constatar que de todas as atividades de IDI desenvolvidas na empresa, entre 2009 a 2013, resultaram oito inovações de produto, quatro inovações de processo, duas inovações de

marketing e uma inovação organizacional (Tabela 6). Posteriormente, ao avaliar o portfólio de produtos entre 2009 a 2013, podemos observar que das oito inovações de produto verificadas, quatro já fazem parte do portfólio, nomeadamente: o Cartão de Cidadão<sup>33</sup>, as novas Vinhetas Médicas, o e-Book e os Cartões Dual. Assim, no primeiro triénio avaliado (2009 a 2011) estes produtos já tinham um peso de 18% no volume de negócio global da empresa. Este valor manteve-se no segundo triénio (2010 a 2012) e caiu ligeiramente, cerca de quatro pontos percentuais, no terceiro triénio (2011 a 2013)<sup>34</sup>.

**Tabela 9** Peso dos novos produtos no portfólio da INCM

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Volume de Vendas dos Novos Produtos</b>	3 827 969 €	12 822 546 €	14 052 298 €	15 016 814 €	14 345 182 €
<b>Volume de Negócios Total</b>	69 122 000 €	72 269 000 €	73 107 000 €	82 707 000 €	83 868 000 €

Fonte: Relatório de Marketing

Apesar de pertinente, este cálculo exclui outros produtos de capital importância no portfólio da empresa com menos de 10 anos, nomeadamente: o passaporte electrónico, o título de residência electrónico, o tacógrafo digital e o Diário da República Electrónico. Os três primeiros, a par do Cartão de Cidadão, fazem parte da gama de documentos de identificação personalizados com chip que entraram em vigor entre 2006 e 2009 e que reúnem o que de melhor se faz na Unidade Gráfica da INCM e por isso, marcaram a ruptura tecnológica da empresa. Este período especialmente benéfico para a empresa não pode ser desassociado ao Plano Tecnológico, que se traduzia numa estratégia de crescimento com base no conhecimento, tecnologia e inovação, e assim, potenciador de políticas de modernização e simplificação da Administração Pública que vigorava nessa altura.

Importante será dizer que a gama de produtos entre 2009 e 2012 representou cerca de 40% do volume de vendas da Unidade Gráfica, ou seja, cerca de 20% do volume de negócios total da INCM (Tabela 9).

<sup>33</sup> A emissão do Cartão de Cidadão começou em 2007 na Região Autónoma dos Açores em modo experimental. Em 2009, iniciou-se a produção com vista à cobertura total do território nacional.

**Tabela 10** Peso dos documentos de identificação personalizados com chip e passaporte electrónico no portfólio da INCM

	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Volume de Vendas dos Novos Produtos</b>	3 827 969 €	12 822 546 €	14 052 298 €	15 016 814 €	14 345 182 €
<b>Volume de Negócios Total</b>	69 122 000 €	72 269 000 €	73 107 000 €	82 707 000 €	83 868 000 €
<b>VVNP/VNT</b>	11%	43%	41%	37%	33%

Fonte: Relatório de Marketing



## **PARTE IV INNOVATION SCORING – INCM**

Após análise da empresa sob o ângulo da inovação, a quarta parte da presente tese, concerne à aplicação da ferramenta de IS na INCM. Para tal, recorreu-se a duas perspetivas: à Perspetiva Interna que respeita à visão dos colaboradores quanto à inovação na empresa refletida na sessão de *Focus Group*; e, à Perspetiva Externa que respeita à minha visão enquanto observadora não participante com o recurso à análise documental. Trata-se, portanto, de visão holística e integrada da organização descrita na Parte III.

O grupo de dezasseis elementos, que participaram no *FG*<sup>35</sup>, oriundo de vários departamentos e com backgrounds diferentes teve uma atitude de absoluta entrega na resolução do questionário do IS. Houve empenho em parar e pensar na empresa como um todo sob o holofote da inovação e neste sentido, sentiu-se um forte empenho na transmissão da verdade e na coesão das respostas. Os colaboradores da INCM nutrem de um grande sentimento de propriedade relativamente à empresa, facto este que pode ser explicado pela elevada taxa de antiguidade, e têm um grande conhecimento sobre a mesma, o que ficou muito claro na harmonia das opiniões no debate intergrupal.

As críticas à empresa foram muitas mas nunca se fizeram num tom destrutivo, muito pelo contrário, o sentimento de posse e o conhecimento transversal que os colaboradores detêm sobre a empresa permitiu-lhes expressarem a sua opinião, livremente, mostrando sempre e em qualquer tema a disponibilidade em pensar sobre as forças e fraquezas da INCM com o objetivo de contribuir para soluções eficazes e potenciadoras do crescimento da empresa. Isto permite-nos verificar que uma das grandes vantagens competitivas da empresa é o capital humano.

Deste modo, perante a perspetiva interna que reflete o dia-a-dia da organização, de como esta se relaciona com a inovação e como o transmite aos seus colaboradores, a perspetiva externa, que pretende transmitir uma visão holística e independente da organização, pode representar um mecanismo de controlo da primeira visão ao limitar algumas arestas. Neste sentido, através da compilação e posterior conjugação das perspetivas é possível proceder à análise analítica das diferenças de modo a identificar tanto padrões harmónicos como indicadores de incerteza.

---

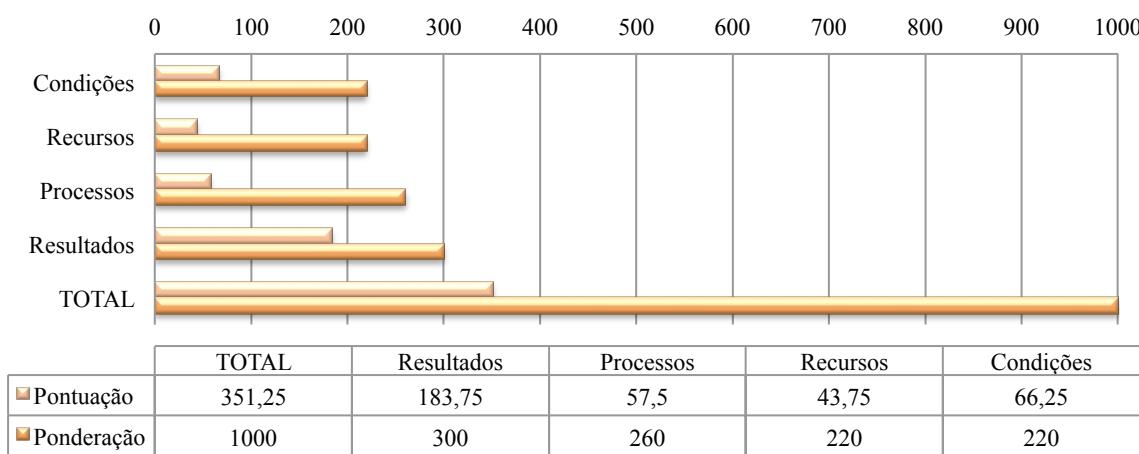
<sup>35</sup> O *Focus Group* realizou-se a 18 de Julho de 2014



## CAPÍTULO 8 Perspetiva Interna<sup>36</sup>

Os participantes do *FG*, mediram a inovação da empresa, numa escala de 0 a 1000, com 351,25 pontos como se pode ver no Figura 9. No geral, os participantes consideraram que a empresa tem uma abordagem positiva quanto às condições, recursos e processos potenciadores da inovação mas falha muitas vezes na sua aplicação. Neste sentido, a aplicação foi sempre igual ou mais baixa que a abordagem, o que denota, também, coesão das respostas com o discurso.

**Figura 9** Innovation score final – *focus group*



### 8.1. Condições

Na dimensão das Condições necessárias à prática de inovação na empresa, o grupo responsável identificou a INCM como uma empresa que tem noção e integra, o mais que pode, conceitos de inovação, mas que por outro lado falha pela falta de empenho na sua aplicação. Neste sentido, numa escala de 0 a 220, atribuiu 66,25 pontos (30%), como se pode verificar na Tabela 11.

<sup>36</sup> Vide Anexos K e M onde se encontra a pontuação de todas as questões e a transcrição do Focus group, respetivamente.

**Tabela 11** Pontuação *Focus Group* – dimensão condições

Dimensão Condições	Ponderação	Pontuação	Quociente
Cultura	75	27,5	37%
Liderança	70	13,75	20%
Estratégia	75	25	33%
Total Condições	220	66,25	30%

Na maior parte das questões tratadas, os elementos concordaram numa abordagem “definida” ou até mesmo “integrada” (valor máximo atribuído), contudo a aplicação alternou variadas vezes entre “pouco desenvolvida” e “razoável”. Assim, no geral como se pode verificar no Anexo K, relativamente à abordagem a pontuação máxima foi 3 (integrada) tendo sido empregue quatro vezes, enquanto que relativamente à aplicação a pontuação máxima foi de 2 (razoável) tendo sido empregue cinco vezes.

Contudo em duas questões, a crítica dos elementos do grupo foi mais feroz, nomeadamente no que toca ao empenho da gestão de topo em assumir as responsabilidades da gestão da inovação e no que toca à monitorização da envolvente externa. Ambas receberam a pontuação de 0, tanto na abordagem como na aplicação, ou seja, inexistente e fraca, respetivamente.

No que respeita ao debate intergrupal, o grupo decidiu discutir três questões pertencentes à sub-dimensão da Cultura e uma à sub-dimensão da Estratégia. Na escolha destas questões notou-se claramente uma preocupação com a relação da empresa tanto com parceiros externos como com os colaboradores. O debate intergrupal centrou-se muito na comunicação – pontos muito importantes para o estudo em questão.

O debate intergrupal ficou marcado por afirmações reiteradas por todos, que assim, espelharam a opinião de todo o grupo, mostrando uma empresa que se preocupa em informar o melhor possível os seus colaboradores, em construir parcerias externas e em criar uma cultura empreendedora fomentando o surgimento de novas ideias, contudo estas afirmações também mostram uma empresa que se depara com a dificuldade de comunicar, interagir e aplicar o que vai colhendo da cultura empreendedora que tenta plantar.

Em suma, aos olhos dos colaboradores da empresa, esta tem condições para desenvolver atividades de inovação uma vez que tenta implementar elementos necessários para tal, porém falta a perseverança para conseguir a aplicação dos mesmos.

## 8.2. Recursos

O grupo responsável pela dimensão dos Recursos, que tinha como responsabilidade avaliar como é que os recursos organizacionais estão coordenados de modo a fomentar a atividade inovadora, representou um dos grupos mais críticos relativamente à empresa atribuindo, numa escala de 0 a 220, apenas 43.75 pontos, 20% (Tabela 12).

**Tabela 12** Pontuação *focus group* – dimensão recursos

Dimensão Recursos	Ponderação	Pontuação	Quociente
Capital Humano	55	5	9%
Competências	90	22,5	25%
Relacionamentos Externos	30	10	33%
Estruturas	45	6,25	14%
Total Recursos	220	43,75	20%

Na maior parte das questões tratadas, os elementos concordaram numa abordagem “Reativa” e num nível de aplicação “Pouco Desenvolvida”. No geral, como se pode verificar na Tabela 33 do Anexo K, relativamente à abordagem a pontuação máxima foi 3 (integrada) tendo sido empregue três vezes, enquanto que na aplicação a pontuação máxima foi de 2 (razoável) tendo sido empregue duas vezes.

Relativamente à escolha das questões a debater com o grupo, notou-se claramente uma maior preocupação com a “gestão” do que com as competências específicas da empresa na produção e prestação de serviços. Foi completamente claro que os colaboradores acreditam que a empresa tem qualidade e domina a área de negócio onde atua, contudo há um profundo descredito tanto na gestão das atividades de IDI como nas atividades de marketing e na validação das *Networking*.

A sub-dimensão relativa ao Capital Humano da empresa foi sem dúvida a área mais criticada da dimensão dos Recursos, uma vez que, os colaboradores consideram que a empresa dispõe de uma política de Recursos Humanos orientada para a inovação reativa e pouco desenvolvida que se faz sentir pela inexistência tanto de uma política de formação orientada para tal, existindo mesmo o sentimento de desfasamento entre quem usufrui da formação e quem realmente tem contacto direto com os equipamentos ou projetos, como de incentivo à criatividade dos colaboradores.

Ao abordar a sub-dimensão das Competências a visão do grupo melhora, uma vez que, a percepção dos colaboradores da empresa é de que a INCM dispõe de competências técnicas e específicas associadas à sua atividade, contudo, estas encontram-se subaproveitadas e algumas das razões apresentadas para isso é a possível falta de competição e a segurança obtida ao ter “exclusividade na produção de determinados produtos”.

Relativamente aos Relacionamentos Externos, consideram que a empresa tem uma abordagem definida e uma aplicação razoável no que toca à formação e à interação com entidades exteriores mas, por outro lado, afirmam que dessas relações “não nascem frutos”.

Respetivamente às estruturas, a opinião pode sumarizar-se da seguinte forma: a INCM usufrui de estruturas potenciadoras da atividade inovadora todavia estão sub-exploradas.

Resumidamente, aos olhos dos colaboradores da empresa, a INCM, na generalidade tem Recursos potenciadores de uma atitude inovadora pró-ativa porém, a gestão pouco direcionada para tal a par de agentes externos à empresa impedem-na de percorrer este caminho com sucesso.

### 8.3. Processos

O grupo responsável pela dimensão dos Processos, que tinha como responsabilidade analisar como os processos adotados pela a empresa têm potencial para impulsionar a atividade inovadora representou outro grupo crítico relativamente à empresa atribuindo, numa escala de 0 a 260, apenas 57,5 pontos, 22% (Tabela 13).

**Tabela 13** Pontuação *Focus Group* – dimensão processos

Dimensão Processos	Ponderação	Pontuação	Quociente
Gestão de Atividades de IDI	190	46,25	24%
Aprendizagem e Melhoria Sistemática	45	5	11%
Proteção e Valorização dos Resultados	25	6,25	25%
Total Processos	260	57,5	22%

Na presente dimensão houve uma concentração maior das classificações, sendo, por quatro vezes, a abordagem e a aplicação classificada com 0, inexistente e fraca, respetivamente.

Todavia no geral, como se pode verificar na Tabela 33 do Anexo K, relativamente à abordagem a pontuação máxima foi 3 (integrada) tendo sido empregue três vezes, enquanto que na aplicação a pontuação máxima foi de 2 (razoável) tendo sido empregue, também, três vezes.

Quanto à seleção das questões a discutir, este grupo dispersou-se mais, percorrendo as três sub-dimensões, mas no fundo concentrou-se e mostrou uma preocupação maior no papel dos recursos humanos no desenvolvimento de atividades de IDI, nomeadamente a colaboração interdepartamental, a formação de equipas de projeto e a proteção e valorização do capital intelectual e do resultados das atividades acima referidas. Discutiu-se, também, as boas práticas.

A sub-dimensão relativa à Gestão de atividades de IDI foi, de todo o questionário, a que obteve mais vezes zero de pontuação (três vezes) e esta situação manteve-se unânime na discussão intergrupal, uma vez que ficou esclarecido que a INCM tem sólidos conhecimentos sobre atividades de IDI e tenta ao máximo integrá-las no bom funcionamento da empresa mas, mais uma vez, falta a dedicação e responsabilidade na aplicação. Ou seja, ficou claro por parte de todos os participantes de que a INCM se preocupa com a concepção e desenvolvimento de novas soluções, porém, descora a interpretação do mercado, na formalização de processos simples, ágeis, eficientes e gerais à empresa para a comunicação interdepartamental e para a formação de equipas. Os colaboradores concordaram que a empresa tem atividades de inovação mas não as avalia.

Quanto à Aprendizagem e Melhoria Contínua, os participantes do *FG* foram, a par da maioria do questionário, duros com a empresa afirmando que esta não absorve as aprendizagens que vai fazendo ao longo do tempo e que as boas práticas que são adoptadas não são fruto de análises de monitorização externa.

Por fim, ao examinar a Proteção e Valorização dos Resultados, o debate fez-se num tom muito pessoal, situação que restringiu o debate ao conhecimento detido pelos colaboradores que é aplicado em vários projetos na empresa – o conhecimento prende-se e fixa-se no colaborador e não é de qualquer forma mantido na empresa ou codificado de forma a dar segurança à mesma. Assim, como foi afirmado na sessão, “o conhecimento não é da empresa e, portanto, esta fica dependente daquele colaborador para realizar determinado projeto”.

Em suma, o grande problema que se fez notar neste debate foi a falta de uniformização de processos a nível da empresa, o que permite que cada departamento receba as coordenadas e a abordagem relativamente à inovação e as aplique de uma forma diferente. A empresa efetivamente tem processos para o desenvolvimento de atividades de concepção e desenvolvimento de novas soluções, tem-nas expostas nos seus planos estratégicos contudo peca, novamente, na aplicação uma vez que esses processos não são formais ao ponto de transmitirem obrigatoriedade nem são avaliados.

#### 8.4. Resultados

Após as duras críticas em todas as dimensões, a dimensão dos Resultados foi a que obteve melhor pontuação ao atingir, numa escala de 0 a 300, 183.75 pontos, 61% (Tabela 14).

**Tabela 14** Pontuação *focus group* – dimensão das resultados

Dimensão Resultados	Ponderação	Pontuação	Quociente
Financeiros e Operacionais	85	42,5	50%
Mercado	160	107,5	67%
Sociedade	55	33,75	61%
Total Resultados	300	183,75	61%

O grupo tinha como responsabilidade avaliar como é que a coordenação das três dimensões anteriores (Condições, Recursos e Processos) se expressa em resultados para a empresa. Nas oito questões, a pontuação máxima foi de 4 (excelente) e a mínima de 1 (pouco desenvolvida), ambas aplicadas uma vez.

As questões discutidas abordavam o contributo do capital intelectual nos resultados da empresa e o impacto da atividade na empresa na sociedade.

No que toca aos Resultados Financeiros e Operacionais, houve unanimidade na afirmação que, de uma forma razoável, as atividades de IDI e o capital intelectual da organização levam a resultados positivos. Quanto ao Mercado, a perspetiva no que toca ao impacto das atividades de IDI tanto na empresa como no sector e ao peso positivo dos novos produtos é positiva.

Por fim, na Sociedade, o grupo considerou que a atividade da empresa tem um impacto positivo nomeadamente na criação de emprego qualificado. Por outro lado, o debate sobre o Desenvolvimento Sustentável, fez-se, apenas, pela vertente económica e gerou algum debate mas concordância, no final, de que o desempenho financeiro da empresa está dependente de um conjunto muito pequeno de produtos – situação que fragiliza a atividade da empresa mas que simboliza, também, a capacidade da empresa de reinventar-se, uma vez que estes produtos nada têm a ver com os produtos core da empresa há vinte anos atrás, por exemplo.

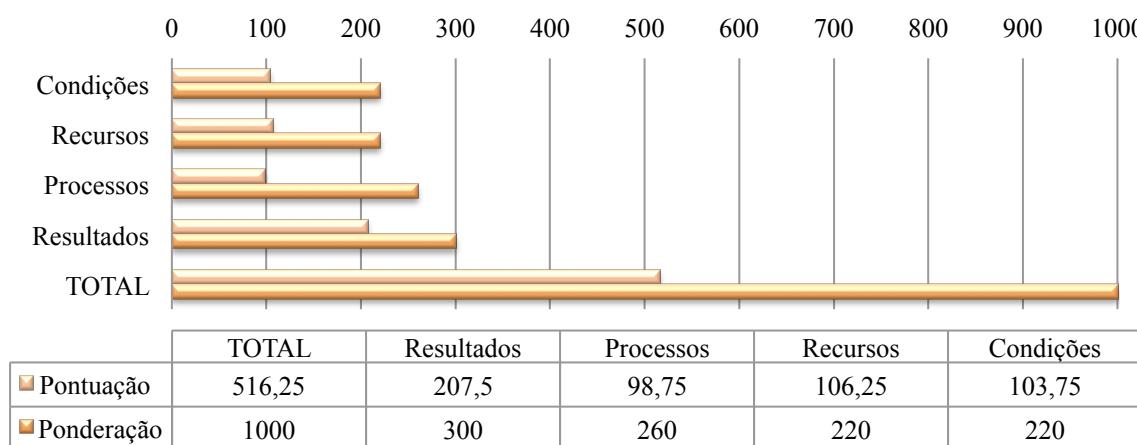
Sinteticamente, a visão dos colaboradores da empresa é que esta tem muitas fragilidades mas, que apesar das adversidades, consegue ter resultados positivos consequência da sua capacidade extraordinária de reinventar-se e modernizar-se.



## CAPÍTULO 9 Perspetiva Externa<sup>37</sup>

A medição da inovação à luz da perspetiva externa, alcançou 516,25 pontos, numa escala de 0 a 1000, como se pode ver no Figura 10. Genericamente, a empresa dispõe das condições favoráveis à prática da inovação, porém não são acompanhadas, totalmente, dos recursos e processos pertinentes para a plenitude do seu sucesso. Mesmo perante a descoordenação das dimensões, ressaltam os resultados positivos das atividades de IDI na empresa.

**Figura 10** Innovation score final



### 9.1 Condições

A dimensão das Condições, que se direciona “aos aspetos ambientais e estratégicos susceptíveis de influenciar as atitudes e comportamentos empresariais face à inovação” (COTEC, 2007:25), somou 103,75 pontos numa escala de 0 a 220 pontos, ou seja, 47% (Tabela 15).

**Tabela 15** Pontuação – dimensão condições

Dimensão Condições	Ponderação	Pontuação	Quociente
Cultura	75	46,25	62%
Liderança	70	21,25	30%
Estratégia	75	36,25	48%
Total Condições	220	103,75	47%

<sup>37</sup> Vide Anexo L onde se encontra a pontuação atribuída às 43 questões do IS.

A sub-dimensão da Cultura, somou 46,25 pontos (62%), a pontuação mais elevada da presente dimensão, o que pode ser justificado pelo fato da empresa possuir uma visão, missão e valores que abordam a questão da inovação como um motor para alavancar vantagens competitivas e, neste âmbito, desenvolveu uma plataforma visando a participação mais ativa dos seus colaboradores. Simultaneamente, tem uma política de comunicação interna multimeios que, apesar de privilegiar a comunicação top-down, permite a comunicação bilateral. Por outro lado, a sub-dimensão da Liderança totalizou apenas 21,25 pontos (30%), a pontuação mais reduzida da presente dimensão, visto que apesar da empresa efetivamente deter uma visão inovadora e esta estar refletida nos objetivos estratégicos da organização, a gestão de topo não a transmite de forma a difundi-la junto dos colaboradores em níveis hierárquicos mais baixos. Ou seja, ainda que existam estruturas definidas como o Banco de Ideias e o Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos, estas ainda não usufruem do crédito e atenção que merecem. Por fim, a sub-dimensão da Estratégia totalizou 36,25 pontos (48%), que retratam a ausência de uma estratégia de inovação na empresa apesar desta reunir esforços para a execução de atividades nesse sentido.

## 9.2 Recursos

A dimensão dos Recursos, que “avalia a contribuição dos diversos tipos de recursos da organização no sentido de assegurar uma maior dinâmica e um melhor desempenho inovador” (COTEC, 2007:40), somou 106,25 pontos numa escala de 0 a 220 pontos, isto é, 48% dos pontos possíveis (Tabela 16).

**Tabela 16** Pontuação – dimensão recursos

Dimensão Recursos	Ponderação	Pontuação	Quociente
Capital Humano	55	10	18%
Competências	90	56,25	63%
Relacionamentos Externos	30	15	50%
Estruturas	45	25	56%
Total Recursos	220	106,25	48%

A sub-dimensão referente ao Capital Humano perfaz apenas 10 pontos (18%), a pontuação mais baixa desta dimensão que pode ser justificada pela ausência, na empresa, tanto de uma

política de recursos humanos orientada para a inovação como de uma política de formação no mesmo âmbito. Por outro lado, a sub-dimensão das Competências Organizacionais perfaz 56,25 pontos (63%), a pontuação mais elevada desta dimensão, que se justifica pelo fato da empresa possuir excelentes competências técnicas relativamente à sua atividade e propícias às atividades de IDI.

Quanto às sub-dimensões dos Relacionamentos Externos e das Estruturas, estas totalizaram 15 e 25 pontos (50% e 56%), respetivamente, e retratam: tanto a existência de inúmeros acordos de cooperação tecnológica entre a empresa e congéneres estrangeiras, centros tecnológicos e universidades em detrimento da redes informais de colaboração; como a existência de estruturas favoráveis às atividades de inovação, porém subaproveitadas.

### 9.3. Processos

A dimensão dos Processos, que analisa “os processos organizacionais mais relevantes para a dinâmica inovadora da organização e para o desempenho desta no plano da inovação” (COTEC, 2007:55), somou 98,75 pontos numa escala de 0 a 260 pontos, ou seja, 38% (Tabela 17). A dimensão dos Resultados representa, deste modo, a dimensão com a pontuação mais baixa.

**Tabela 17** Pontuação – dimensão processos

Dimensão Processos	Ponderação	Pontuação	Quociente
Gestão de Atividades de IDI	190	70	37%
Aprendizagem e Melhoria Sistemática	45	22,5	50%
Proteção e Valorização dos Resultados	25	6,25	25%
Total Processos	260	98,75	38%

A sub-dimensão referente aos processos afetos à Gestão de Atividades de IDI somou apenas 70 pontos (37%) dado que na empresa, apesar de existirem estruturas dedicadas ao desenvolvimento de projetos de IDI, não existem processos para a gestão dessas atividades. Ou seja, apesar da prospecção ao mercado sustentar os projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços não existe um plano de IDI que comporte o planeamento dos projetos, recursos afetos nem a posterior avaliação. Relativamente à sub-dimensão da Aprendizagem e

Melhoria Sistemática, esta contou com 22,5 pontos (50%) devido à capacidade de incorporar as aprendizagens nos processos produtivos promovendo, assim a melhoria contínua na organização embora as áreas alheias à produção ainda não alcançaram o nível ambicionado. A sub-dimensão referente à Proteção e Valorização de Resultados, obteve apenas 6,25 pontos (25%), a pontuação mais baixa da dimensão, dado que a empresa apesar de ter três patentes e duas marcas registadas, não tem processos definidos para a avaliação e posterior decisão de proteger ou não os resultados obtidos através das atividades de IDI.

#### 9.4. Resultados

A dimensão dos resultados, que pretende “analisar em que medida condições, recursos e processos orientados para a inovação se traduzem em resultados, tanto quanto possível mensuráveis” (COTEC, 2007: 67), somou 207,5 pontos numa escala de 0 a 300 pontos, isto é 69% (Tabela 18). Logo, a dimensão dos Resultados representa a dimensão com a pontuação mais elevada.

**Tabela 18** Pontuação - dimensão resultados

Dimensão Resultados	Ponderação	Pontuação	Quociente
Financeiros e Operacionais	85	42,5	50%
Mercado	160	122,5	77%
Sociedade	55	42,5	77%
Total Resultados	300	207,5	69%

O portfólio de produtos e serviços da empresa contém soluções resultantes das atividades de IDI todavia não é possível verificar com segurança qual o seu contributo financeiro para a organização porque os recursos alocados às atividades de IDI não são constantemente monitorizados permitindo a execução dos rácios de rendibilidade com clareza e veracidade. Portanto, a sub-dimensão dos resultados Financeiros e Operacionais, obteve apenas 42,5 pontos (50%) constituindo, assim, a sub-dimensão com a pontuação mais baixa.

No que concerne à sub-dimensão dos resultados de Mercado, esta atingiu 122,5 pontos, (77%) visto que os produtos e serviços resultantes das atividades de IDI têm apresentado bons resultados no mercado, nomeadamente: os novos produtos entre 2009 a 2013, constituem

cerca de 20% do volume de negócios total da empresa. E se recuarmos ao período entre 2006 a 2009, os novos produtos introduzidos na altura representam ainda nos dias que correm cerca de 40% do volume de negócios total da empresa.

Por fim, a sub-dimensão dos resultados na Sociedade atingiu 42,5 pontos (77%) resultado da atuação exemplar da empresa na sociedade, particularmente: a promoção de estágios, as políticas de responsabilidade social, as medidas de harmonia com o ambiente, entre outras.



## CAPÍTULO 10 Análise Comparativa

Após a análise singular das diferentes perspetivas face à inovação na empresa, constitui uma ferramenta pertinente a análise comparativa, de modo, a localizar tanto os pontos de ligação como as divergências.

Ao analisar a participação dos colaboradores da empresa no *FG*, pode-se concluir que têm uma visão dura da empresa, uma vez que consideram que esta: dispõe de condições à inovação, fomenta uma cultura de mudança e flexibilidade espelhada pelo “Banco de Ideias” mas que depois tem uma liderança orientada para inovação débil e uma estratégia pouco definida; dispõe de recursos excelentes inerentes à sua atividade mas não se dedica à sua gestão; dispõe, na medida do possível, de processos facilitadores da atividade de inovação, contudo, estes estão envoltos numa grande componente burocrática e não são formalizados a nível da empresa; dispõe de resultados positivos mas são fragilizados por estes resultados estarem concentrados em poucos produtos e serviços.

Assim, em primeiro lugar é pertinente denotar que a medição da inovação na empresa conduzida pelos colaboradores comportou, sempre, valores mais baixos: numa escala de 0 a 1000, o IS resultante do *FG* totalizou apenas 351,25 pontos enquanto que o IS resultante da análise externa totalizou um valor superior cerca de 30% (516,25 pontos).

Nas duas análises anteriores, a cada dimensão foi atribuída uma pontuação que reflete o efeito da dimensão na potenciação das atividades de inovação na empresa. Como é possível observar na Tabela 19, as dimensões relativas às condições, recursos e processos não apresentam a mesma ordem de eficácia nas duas perspetivas vigentes. Por um lado, aos olhos dos colaboradores, a empresa dispõe de 30% das Condições que possibilitam a alavancagem das atividades de inovação na empresa, contudo é acompanhado por apenas 22% dos Processos organizacionais e 20% dos Recursos pertinentes à realização destas atividades, situação esta que fragiliza o sistema de inovação vigente na empresa. Porém, por outro lado, esta perspetiva diverge com a perspectiva externa que considera que a empresa detém 47% das Condições favoráveis à inovação e é acompanhada por 48% dos Recursos necessários para tal, contudo dispõe apenas de 38% dos Processos organizacionais cruciais ao sucesso dessas atividades.

**Tabela 19** Comparação entre a perspetiva interna e a perspetiva externa

Dimensões	Perspetiva Interna	Perspetiva Externa	Diferencial
Condições	66,25	103,75	+ 36%
Recursos	43,75	106,25	+ 59%
Processos	57,50	98,75	+ 42%
Resultados	183,75	207,5	+ 11%
<b>TOTAL</b>	<b>351,25</b>	<b>516,25</b>	<b>+ 31%</b>

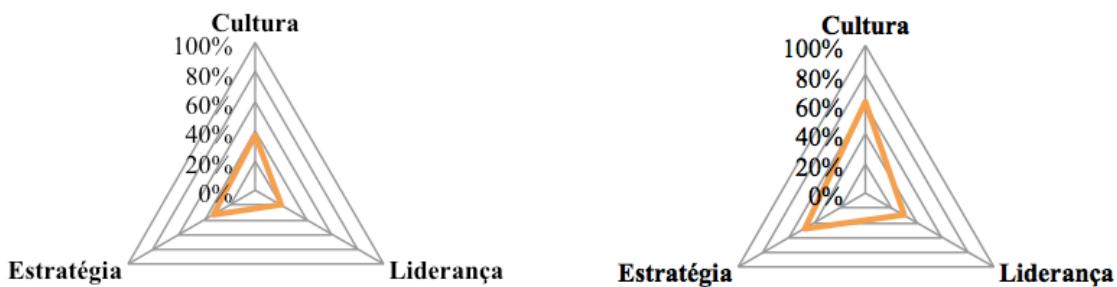
No entanto podemos observar a concordância, um ponto de ligação entre as perspetiva, no que respeita à dimensão dos Resultados, uma vez que, em ambas as análises apresenta uma posição de destaque ao representar a dimensão mais pontuada e, portanto, a dimensão com o diferencial mais baixo entre as análises. Esta situação reflete os bons resultados que a empresa aufera e deverá ser tida em conta com especial atenção dado que a presente dimensão constitui quase que um barómetro da conjugação das dimensões anteriores, contudo, apresenta melhores resultados – ou seja, mesmo as dimensões não estando coordenadas da melhor forma, criando o equilíbrio necessário às atividades de inovação, estas criam valor à empresa (Figura 11).

**Figura 11** Posicionamento da dimensão resultados – perspetiva interna vs perspetiva externa

Uma vez que superficialmente é possível encontrar divergências quanto à atuação de três dimensões para o desenvolvimento da inovação na empresa, é pertinente decompor estas três dimensões e perceber se as divergências continuam a nível das sub-dimensões. Assim, como é possível verificar na Figura 12, ao desagregar a dimensão das Condições nas sub-dimensões que a compõem, podemos observar que a linha orientadora é a mesma diferindo apenas as proporções atribuídas – ou seja, ambas as perspetivas consideram que a cultura empresarial fomenta a inovação e portanto é tida em conta na formulação estratégica da empresa, contudo

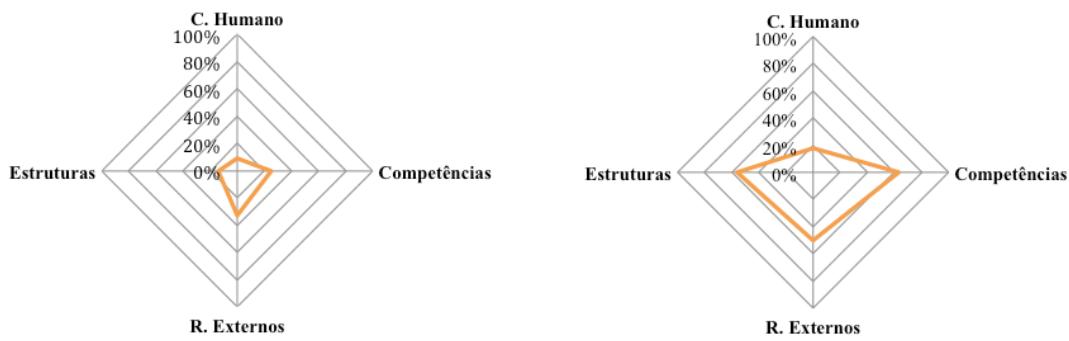
a liderança não dissemina esta ideia de forma coerente e igual a todos os nível hierárquicos da empresa. Posto isto, é possível afirmar que a par da dimensão dos Resultados também existe uma concordância relativamente às linhas gerais da dimensão das Condições. Por outro lado, ao desagregar as dimensões dos Recursos e dos Processos é possível evidenciar que é nestas duas dimensões que se instala a maior e mais profunda divergência de perspetivas, portanto é aqui que se revela pertinente ir até ao âmago da questão e verificar se é possível construir uma perspetiva comum.

**Figura 12** Posicionamento da dimensão condições – perspetiva interna vs perspetiva externa



A dimensão referente aos Recursos organizacionais capazes de potenciar a inovação, constitui a dimensão que obteve um diferencial maior entre as perspetivas (Tabela 19), uma vez que a perspetiva externa totalizou um valor quase 60% mais elevado que a perspetiva interna. Ao desagregar a dimensão, podemos verificar que a desarmonia persiste e constata-se mais marcada no que toca às sub-dimensões das Competências e das Estruturas (Figura 13). De um modo geral, se os colaboradores, por um lado, consideram que a empresa dispõe de competências específicas associadas à sua atividade mesmo que a sua aplicação esteja aquém do desejado, por outro lado, consideram que a empresa não monitoriza, exaustivamente, a evolução das competências organizacionais nem dispõe de competências nas atividades de marketing. Quanto às Estruturas, existe a descrença nas estruturas organizacionais dedicadas às atividades de IDI, tais como o ECD e o CDNP, e nos novos sistemas de informação e comunicação.

**Figura 13** Posicionamento da dimensão recursos – perspetiva interna vs perspetiva externa



A dimensão dos Processos também constitui uma dimensão com um diferencial entre as perspetivas elevado – a perspetiva externa totalizou um valor 42% superior – sendo o centro da desarmonia as sub-dimensões da Aprendizagem e Melhoria Sistemática e da Gestão de Atividades IDI (Figura 14).

**Figura 14** Posicionamento da dimensão processos – perspetiva interna vs perspetiva externa



Assim, os colaboradores consideram que: não há a incorporação, nos processos da empresa, das aprendizagens obtidas; que a adopção de boas práticas podia ser feita de uma forma mais sistemática; e, por fim, que a auscultação à envolvente externa não constitui uma ferramenta da empresa de modo a vislumbrar a sua atuação futura. Porém, a perspetiva interna realça a existência de processos sistemáticos de colaboração interdepartamental integrados na empresa e aplicados de forma razoável, em detrimento da perspetiva externa que tendeu a associar as atividades interdepartamentais atividades isoladas do Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos.

## **PARTE V CONCLUSÕES**

### **(1) Síntese do trabalho desenvolvido**

A inovação é indiscutivelmente um fenómeno impulsor da competitividade empresarial que se encontra proliferado pela economia capitalista. Contudo, junto do tecido empresarial português, dominado por pequenas e médias empresas, por vezes há a associação deste fenómeno às empresas de grande dimensão e altamente tecnológicas.

A percepção da necessidade de relançar esta temática às empresas impulsionou a realização de um estudo de caso que teve por base a implementação do IS – ferramenta que pretende auxiliar as empresas na medição do desempenho dos seus processos de inovação – na INCM, uma empresa do SEE, que pode ser vista como um regulador do valor na sociedade portuguesa devido à natureza do seu negócio (produção de bens e serviços que atribuem valor às interações dos cidadãos entre si e entre estes e o Estado).

Por esse ângulo, a implementação da ferramenta desenvolvida pela COTEC numa empresa estruturante para a sociedade portuguesa como a INCM teve como alicerces dois objetivos primordiais: por um lado, mapear as principais barreiras à inovação, desenvolver um modelo de interpretação das suas atividades e, portanto, potenciar a inovação de qualidade e consistente no tecido empresarial português; por outro, evidenciar que existe lugar para as empresas públicas na economia demonstrando que a percepção destas empresas como entidades ineficientes e estáticas pode ser falível. Para tal, este estudo foi desenvolvido através do recurso à multi-metodologia e à análise em profundidade ao ambiente estratégico da empresa, nomeadamente: análise documental da empresa; entrevistas a pessoas chave no desenvolvimento da estratégia da empresa; e, por fim, um Focus Group onde através da coordenação de uma equipa multidisciplinar e interdepartamental se conseguiu identificar as diferentes perspectivas da empresa relativamente à inovação.

A combinação de todos estes esforços culminou no desenvolvimento de duas perspectivas face à inovação – a perspectiva interna que traduz percepções dos colaboradores e a perspectiva externa que dá corpo às perspectivas do investigador enquanto observador não participante – que possibilitaram a realização do retrato da INCM enquanto uma empresa inovadora.

Em suma, a perspetiva externa determinou-se sempre como a perspetiva mais optimista em todas as dimensões do IS. Fundamentalmente, os pontos ligação entre perspectivas tiveram lugar na dimensão das Condições – onde se verificou a existência de um conjunto de elementos prioritários para desbloquear a realização das atividades de inovação – e na dimensão dos Resultados, onde é unânime os bons resultados das atividades de IDI na empresa e no mercado. Por outro lado, constituiu também uma questão unânime a descoordenação dos recursos com os processos de modo a potenciar as atividades de inovação, portanto, as dimensões dos Recursos e dos Processos constituíram o ponto fraturante das perspetivas, continuando a perspetiva externa mais optimista face à perspetiva interna. Ou seja, é presumível que se existisse na empresa uma política de alocação de recursos à inovação incorporada em estratégias definidas e divulgadas e, que tal, fosse acompanhado de processos alinhados no mesmo sentido, a inovação da empresa constituiria um fator de maior relevo. É importante ressaltar, portanto, que o problema da empresa – questão extremamente unânime em ambas as perspetivas – aloca-se ao nível da gestão e estratégia, uma vez que, apesar de deter ótimos recursos e processos potenciadores, estes são extremamente descoordenados e não seguem qualquer linha orientadora.

É importante que fique saliente a importância e a pertinência da realização de uma análise que comporte duas perspetivas diversas da empresa, uma vez que tal, enriquece a medição da inovação com mais detalhes e permite que, na tentativa de encontrar convergências e divergências, se localize os pontos mais débeis e, verdadeiramente, bloqueadores da atividade de inovação.

## **(2) Contributos da dissertação**

Em primeiro lugar, a presente dissertação ajuda a renunciar à ideia proliferada de que as empresas públicas são entidades deficitárias pelo simples facto de serem empresas públicas (Eugénio Rosa, 2009). Este estudo mostra a realidade de uma empresa pública que, face às adversidades e à perda de negócio, renovou o seu portfólio acompanhando as novas necessidades da Administração Pública.

Estamos, assim, perante uma circunstância histórica: a INCM teve a oportunidade de mudar o seu percurso ao modernizar-se e ao alargar o conceito de valor a outros produtos e serviços, fê-lo e triunfou. Este exemplo de excelência que incluímos no debate sobre as empresas do SEE permite elucidar que as empresas públicas podem ser entidades dinâmicas e inovadoras

que podem constituir importantes instrumentos para a gestão da política económica e dos interesses da população (Eugénio Rosa, 2010).

Posto isto, a análise profunda de uma empresa com funções essenciais para o bom funcionamento da sociedade e a descrição pormenorizada da implementação do IS, orientará outras empresas através do modelo de interpretação das atividades inovadoras apresentado.

O grande limite ao estudo é o facto do mesmo se materializar num estudo de caso que não permite a “generalização estatística”. Contudo, a presente dissertação almeja a “generalização analítica” (Yin, 2002) ao estudar a complexidade do fenómeno da inovação através de abordagens holísticas e sistémicas (Gummerson, 2002).

### **(3) Sugestões de pesquisa futura**

Uma vez que o presente estudo se baseia na abordagem a uma empresa com características singulares no panorama nacional, seria interessante a implementação do IS em empresas do SEE, por sector de atividade, o que permitiria, perceber qual a dinâmica relativamente à inovação entre sectores. Também poderia constituir um estudo interessante, a comparação entre empresas públicas e privadas do mesmo sector, através da aplicação no IS. Deste modo, seria possível verificar se existem diferenças efetivas entre a gestão pública e a gestão privada relativamente à inovação empresarial.



## BIBLIOGRAFIA

Alston, L. J. 2008. The “case” for case studies in New Institutional Economics. In Brousseau, E. A & Glachant, J. (Eds), **New Institutional Economics: A Guidebook**: 103-121. Cambridge: Cambridge University Press.

Balconi, M., Brusoni, S. & Orsenigo, Luigi. 2010. In defense of the linear model: an essay. **Research Policy**, 39: 1-13.

Bell, Judith. 2010. **Como Realizar um Projecto de Investigação** (5th ed.). Lisboa: Gradiva.

Bell, Emma & Bryman, Alan. 2011. **Business Research Methods** (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. 2010. **Economics of Strategy** (5th ed.). John Wiley & Sons.

Cabral, Alexandre. 2000. **Litografia Interferencial Sem Máscaras**. Tese de Mestrado em Engenharia Física, Universidade de Lisboa.

Caraça, J., Ferreira, J. & Mendonça, S. 2006. **Modelo de Interações em Cadeia**. Lisboa: COTEC Portugal.

Caraça, J. Lundvall, B. & Mendonça, S. 2008. The changing role of science in the innovation process: From Queen to Cinderella? **Technological Forecast & Social Change**, 76: 861-867.

Carvalho, J. C & Filipe, J. C. 2010. **Manual de Estratégia** (3rd ed.). Lisboa: Sílabo.

COTEC. 2007. **Innovation Scoring – Manual de Apoio ao Preenchimento do Sistema de Innovation Scoring da COTEC**. Lisboa: COTEC Portugal.

Direção - Geral de Estudos e Previsão. 1999. **Privatizações e Regulação: A Experiência Portuguesa**. Lisboa: Ministério das Finanças.

Direção – Geral do Tesouro e Finanças. 2014. **SEE: Relatório 2014**. Lisboa: Ministério das Finanças e da Administração Pública.

Eisenhard, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14 (4): 532-550.

Fagerberg, J. 2005. Innovation – A guide to the literature. In Fagerberg, J., Mowery, D. C. & Nelson, R. R. (Eds.), **The Oxford Handbook of Innovation**: 1-26. Oxford: Oxford University Press.

Fundação Francisco Manuel dos Santos. 2015. **Três Décadas de Portugal Europeu: Balanço e Perspectivas**. Lisboa: FFMS.

Godinho, Manuel M. 2013. **Inovação em Portugal**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Gummesson, Evert. 2000. **Qualitative Methods in Management Research** (2nd ed.). New York: Sage Publication.

Gummesson, Evert. 2002. **Doing Case Study Research: Philosophy and Practical Advice**. ISCTE, Lisboa.

Henderson, R., & Clark, K. B. 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing. **Administrative Science Quarterly**, 35: 9-30.

Kline, S. J & Rosenberg, N. 1986. An Overview of Innovation. In Landau, R. & Rosenberg, N. (Eds.), **The Positive Sum strategy: Harnessing Technology for Economic Growth**: 275-305. Washington, D.C: National Academy Press.

Mata, José. 2013. **Economia da Empresa** (8th ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Mendonça, S. (2006), A empresa baseada em (novo) conhecimento, in Jorge F. Gomes, Miguel Pina e Cunha, e Arménio Rego (eds), **Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI**, Lisboa: RH Editores, 97-119.

OCDE. 2005. **Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data** (3rd ed.). Paris: OCDE.

Rosa, Eugénio. 2009. **Governo utiliza Empresas Públicas para reduzir o défice orçamental, endividando-as e arrastando-as para a situação de falência técnica**. <http://www.eugeniorosa.com/Sites/eugeniorosa.com/Documentos/2009/3-2009-Governo-utiliza-empresas-publicas-para-reduzir-defice-orcamental.pdf>.

Rosa, Eugénio. 2010. **Os falsos argumentos utilizados para privatizar as Empresas Públicas**. <https://www.eugeniorosa.com/Sites/eugeniorosa.com/Documentos/2009/19-2010-Falsos-argumentos-privatizacoes.pdf>.

Yin, Robert K. 2003. **Case Study Research** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## **FONTES PRIMÁRIAS**

- Atas do Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos (nº2,3-6,8,10,16,33)
- Balanço Social 2010
- Boletim Matriz 1 – 23
- Catálogo Institucional 2010
- Catálogo Institucional 2013
- Manual dos Recursos Humanos 2011
- Perfil da Empresa 2013
- Plano de Negócio da Unidade Gráfica 2014/2015
- Plano de Negócio da Unidade de Moeda 2014/2015
- Plano para a igualdade de género 2014-2016
- Processo de Planeamento – Plano estratégico 2014-2015
- Relatório: A Reputação da INCM 2013
- Relatório: Avaliação da Satisfação de Clientes 2013
- Relatório e Contas 2010
- Relatório e Contas 2011
- Relatório de Gestão 2012
- Relatório de Gestão 2013
- Relatório de Gestão de 2014
- Relatório de Marketing Estratégico 2014
- Relatório de Sustentabilidade 2010
- Relatório de Sustentabilidade 2011
- Relatório de Vendas (2010-2013)

## **LISTA DE LINKS**

COTEC Portugal – [www.cotecportugal.pt](http://www.cotecportugal.pt)

INCM – [www.incm.pt](http://www.incm.pt)

*Innovation Scoring* – [www.innovationscoring.pt](http://www.innovationscoring.pt)

INPI – [www.marcasepatentes.pt](http://www.marcasepatentes.pt)



## **ANEXOS**



## Anexo A Entrevistas

### (1) Amostra

A impossibilidade de reunir uma amostra representativa da população devido às limitações inerentes à investigação implica que o número máximo de entrevistas a realizar seja predefinido tendo por base as limitações de tempo e a quantidade de informação que se pretende extrair das mesmas. Pretende-se, assim, garantir a qualidade, objetividade e credibilidade das entrevistas.

Tendo em conta os parâmetros que devem ser avaliados, proponho os seguintes entrevistados para cada uma das dimensões:

#### → Entrevista (Zoom Condições)

- Dra. Maria José Baltazar, Diretora da Direção de Recursos Humanos
- Rita Nicolau e Luís Ferreira, Técnicos Superiores da Divisão de Comunicação e Imagem, Direção de Marketing Estratégico

Estes dois departamentos gerem a informação que é transmita aos colaboradores e constituem o veículo de comunicação bilateral, por isso, estas duas entrevistas permitiram perceber se a empresa dispõe das condições propícias à atividade de inovação e se tal é percebido pelos colaboradores.

#### → Entrevistas (Zoom Recursos)

- Eng.º Luís Machado, Diretor da Unidade Gráfica
- Eng.º Paulo Leitão, Diretor da Unidade de Moeda
- Dr. Carlos Ribeiro, Diretor da Unidade de Publicações
- Dra. Helena Felgas, Diretora da Unidade de Contrastarias

Na qualidade de diretores das unidades de negócio da INCM, os diretores acima apresentados podem dar um enorme contributo na explicação de como os recursos da organização se interlaçam para potenciar a atividade inovadora em cada unidade de negócio.

- Eng.º Fernando Ramos, Chefe do Gabinete dos Produtos Electrónicos

O desenvolvimento de produtos electrónicos tem ganho cada vez mais espaço no portfólio da INCM e assim, é crucial perceber como a conjugação dos recursos existentes na organização potenciaram este fenómeno.

→ **Entrevistas (Zoom Processos)**

- Eng.º Luís Matos, Diretor da Qualidade, Engenharia e Laboratórios
- Eng.º Filipe Silva, Chefe da Secção de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento

Na dimensão que pretende avaliar os processos de inovação da empresa, o depoimento dos responsáveis pelo núcleo onde, oficialmente, se gera a inovação será pertinente, uma vez que permitirá retirar algumas conclusões relativamente ao funcionamento dos processos organizacionais e como estes promovem a atividade inovadora.

→ **Entrevista (Zoom Resultados)**

- Dr. Carlos Rodrigues Silva, Diretor da Direção Financeira e de Gestão
- Dr. Gil Rodrigues, Chefe de Divisão de Desenvolvimento de Negócios, Direção de Marketing Estratégico
- Dra. Maria José Baltazar, Diretora da Direção de Recursos Humanos

Os departamentos acima indicados constituem as melhores fontes, na empresa, para identificar os resultados financeiros, de mercado e sociais resultantes da interação das condições, recursos e processos orientados para a inovação.

## (2) Mapa de Entrevistas

As entrevistas realizaram-se entre 14 e 31 de Julho nas instalações da Imprensa Nacional – Casa da Moeda de acordo com a Tabela apresentada abaixo.

Nome	Dimensões	Função	Data
Dra. Maria José Baltazar	Condições / Resultados	Diretora da Direção de Recursos Humanos	31/07-15h
Rita Nicolau e Luís Ferreira	Condições	Técnicos Superiores, Divisão de Comunicação e Imagem	30/07-15h
Eng.º Luís Machado	Recursos	Diretor da Unidade Gráfica	24/07-17h
Eng.º Paulo Leitão	Recursos	Diretor da Unidade de Moeda e Produtos Metálicos	15/07-10h
Dr. Carlos Ribeiro	Recursos	Diretor da Unidade de Publicações	17/07-10h
Dra. Helena Felgas	Recursos	Diretor da Unidade Contrastarias	17/07-15h
Eng.º Fernando Ramos	Recursos	Chefe do Gabinete de Produtos Electrónicos	14/07-15h
Eng.º Luís Matos	Processos	Diretor da Qualidade, Engenharia e Laboratórios	18/07-15h
Eng.º Filipe Silva	Processos	Chefe da Secção de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento	14/07-10h
Dr. Carlos Rodrigues Silva	Resultados	Diretor da Direção Financeira e Gestão	29/07-14h
Dr. Gil Rodrigues	Resultados / Condições	Chefe de Divisão de Desenvolvimento de Novos Produtos	30/07-11h

## (3) Guiões de Entrevista

Todas as entrevistas tinham um guião orientador, contudo, uma vez que este era composto por questões semi-abertas, possibilitou que os entrevistados abordassem os temas livremente e muitas vezes a conversa não seguiu estritamente o guião, contudo o foco das entrevistas foi sempre mantido e o objetivo atingido.

A baixo apresento os onze guiões de entrevista, por mim elaborados, e com foco no *Innovation Scoring*. No Anexo B, é possível encontrar as transcrições completas das entrevistas.

### Guião de Entrevista – Zoom CONDIÇÕES (DRH)

1. Há quantos anos faz parte da INCM?
2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de rutura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?

3. Como avalia a atitude da empresa relativamente aos novos desafios?
4. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?
  - a. Concorda?

### **Cultura**

5. Os valores da organização contribuem para a inovação?
  - a. Promovem a adaptabilidade, a experimentação, a aprendizagem e a melhoria contínua?
  - b. São realizadas ações de *team building*?
  - c. É valorizada a experimentação e é aceite o pensamento divergente?
6. Os valores da empresa promovem a abertura internacional?
7. A comunicação interna da organização é eficaz? É bilateral?
8. Como caracteriza a cultura da empresa?
  - a. Estimula o empreendedorismo interno e a tolerância perante o risco?

### **Liderança**

9. Os objetivos de inovação são bem especificados garantindo o alinhamento de atividades inovadoras com a visão, missão e estratégia de inovação?
10. A gestão de topo promove mecanismos sistemáticos de avaliação das estruturas de liderança da organização que permitam a esta uma adaptação à mudança induzida pelos processos de inovação e de dinâmica competitiva?
11. Qual o grau de autonomia e liberdade conferidos pelas estruturas de liderança aos colaboradores para desenvolver atividades inovadoras?
12. Qual o grau de empenho da gestão de topo nas atividades de inovação?
  - a. Definem objetivos específicos para a inovação? Há acompanhamento?

### **Guião de Entrevista – Zoom CONDIÇÕES (DMK)**

#### **Cultura**

1. Os valores da organização contribuem para a inovação?
  - a. Promovem a adaptabilidade, a experimentação, a aprendizagem e a melhoria contínua?
  - b. São realizadas ações de *team building*?
  - c. É valorizada a experimentação e é aceite o pensamento divergente?

2. Os valores da empresa promovem a abertura internacional?
3. A comunicação interna da organização é eficaz? É bilateral?
4. Como caracteriza a cultura da empresa?
  - a. Estimula o empreendedorismo interno e a tolerância perante o risco?

### **Guião de Entrevista – Zoom RECURSOS (UGF/UMD/UPB/UCO)**

1. Há quantos anos faz parte da INCM?
2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?
3. Como avalia a atitude da empresa relativamente aos novos desafios?
4. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?
  - a. Concorda?
5. Agora mais especificamente, qual a atitude da unidade gráfica face à inovação?
  - a. Qual o envolvimento dos colaboradores nessa perspetiva?

### **Capital Humano**

6. Existe a preocupação em atrair e reter colaboradores com mais propensão para a inovação?
  - a. Fase de recrutamento e seleção
  - b. Avaliação de desempenho
7. Relativamente à formação dos colaboradores, existe a preocupação em formar os colaboradores em novas tecnologias contextualizadas com o cariz da empresa ou em gestão da inovação?
  - a. Se sim, quais os exemplos mais relevantes e como foi identificada a necessidade?
8. Em termos efetivos, a empresa estimula e apoia a criatividade dos seus colaboradores, recompensando-a? Ou promove a iniciativa inovadora dos colaboradores disponibilizando recursos para atividades não planeadas?

### **Competências organizacionais**

9. Na unidade de negócio que lhe confere, as competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros?

- a. Se sim, quais as práticas frequentes para o efeito?
10. Definindo atividades de IDI como “todas as atividades de caráter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento num novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações”, a empresa dispõe de competências específicas na gestão destas atividades? Por exemplo, existe um plano de atividades de IDI e ações sistemáticas de avaliação e divulgação de resultados?
11. Quais as vantagens competitivas no domínio das atividades de produção e/ou prestação de serviços face aos seus concorrentes?
  - a. Existe um acompanhamento e controlo dessas atividades? Sim, através do conhecimento dos mais recentes desenvolvimentos destas tecnologias.

### **Relacionamentos Externos**

12. Como caracteriza o relacionamento da unidade gráfica com entidades externas no que concerne à cooperação em atividades de IDI?

### **Estruturas**

13. Além da estrutura geral da empresa (QEL), na unidade de negócio existe uma estrutura dedicada às atividades de IDI?
14. A empresa recolhe, documenta, promove a difusão e a partilha interna de informações e conhecimentos? Ou seja, existe a preocupação com a gestão do conhecimento?
15. A empresa dispõe de sistemas de informação e comunicação que potenciam a inovação?

### **Guião de Entrevista – Zoom RECURSOS (DSI – PE)**

1. Há quantos anos colabora com a INCM?
2. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?
  - a) Concorda?
3. Desde quando a INCM se debruçou sobre a importância das soluções eletrónicas para o desenvolvimento da sua atividade?
4. Neste sentido, quando é que a divisão de produtos eletrónicos foi criada?
  - a) Consegue contextualizar esta divisão no contexto da direção de serviços informáticos?
5. Qual o propósito primordial e as quais as competências principais?
  - a) Pode dar-me exemplos.
6. Quantas pessoas fazem parte deste projeto?
7. Existe a preocupação em atrair e reter colaboradores com mais propensão para a inovação?

- a) Fase de recrutamento e seleção
- b) Avaliação de desempenho

8. Quais os projetos “ex libris” desenvolvidos nesta divisão?
9. Qual é o processo de concepção e desenvolvimento de produtos electrónicos?
10. Como é que é gerido o conhecimento?
11. Quais as vantagens competitivas no domínio das atividades da prestação de serviços face aos seus concorrentes?
  - a) Existe um acompanhamento e controlo dessas atividades?
12. As competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas, com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros?
  - a) Se sim, quais as práticas frequentes para o efeito?
13. No âmbito das soluções electrónicas, existe cooperação com entidades externas?
14. A empresa dispõe de sistemas de informação e comunicação que potenciam a inovação?
  - a) Sistemas de ERP, CRM, EDI, EFID
  - b) Voice over Internet protocol
15. Para si, qual a perspetiva da INCM face à inovação?

### **Guião de Entrevista – Zoom PROCESSOS (QEL)**

1. Há quantos anos colabora na INCM?
2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?
3. Como avalia a atitude da empresa relativamente aos novos desafios?
4. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?
  - a) Concorda?

### **Gestão de Atividades de IDI**

5. A empresa tem processos formalmente instituídos para o planeamento, organização, acompanhamento e controlo de projetos de IDI?
  - a. São realizados estudos de viabilidade?
6. Quais as ferramentas utilizadas para a identificação das necessidades e oportunidades do mercado?
7. Além do banco de ideias, existem outros processos sistemáticos de geração, identificação e seleção de novas ideias?
8. Como se caracteriza a relação do QEL (ECD) com as unidades de negócio? Existe colaboração interdepartamental relativamente a iniciativas e projetos de IDI?
9. Qual o método na constituição das equipas de trabalho?

10. As atividades de IDI não são positivas só por si, os resultados são cruciais. Existem procedimentos para documentar e avaliar, de modo regular, os resultados de IDI? Por exemplo, recurso a auditorias internas.
11. Para além do desenvolvimento de novas soluções, a gestão da cadeia de valor também é tida em conta? (rever)

### **Aprendizagem e Melhoria Sistemática**

12. A empresa dispõe de instrumentos organizacionais que lhe permitem alavancar as aprendizagens individuais e coletivas no sentido de obter uma melhoria sistemática do desempenho da organização?
13. A empresa dispõe de instrumentos organizacionais que lhe permitem identificar no exterior boas práticas consideradas relevantes para a empresa e proceder à sua análise, seleção e adoção?

### **Proteção e valorização de resultados**

14. Como é que a empresa protege e valoriza os resultados obtidos? Existem regras, por exemplo, de decisão dos resultados de IDI?

### **Guião de Entrevista – Zoom PROCESSOS (ECD)**

1. Há quantos colabora com a INCM?
2. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?
  - a. Concorda?
3. Qual a importância do ECD na orientação para a inovação da empresa?
4. Quais os projetos mais relevantes que foram desenvolvidos pelo ECD?
  - a. Existe um portfólio de projetos de IDI?

### **Gestão de Atividades de IDI**

5. A empresa tem processos formalmente instituídos para o planeamento, organização, acompanhamento e controlo de projetos de IDI?
  - a. São realizados estudos de viabilidade?
6. Quais as ferramentas utilizadas para a identificação das necessidades e oportunidades do mercado?

7. Existem processos sistemáticos de geração, identificação e seleção de novas ideias?
8. Como se caracteriza a relação do QEL (ECD) com as unidades de negócio? Existe colaboração interdepartamental relativamente a iniciativas e projetos de IDI?
9. Qual o método na constituição das equipas de trabalho?
10. As atividades de IDI não são positivas só por si, os resultados são cruciais. Existem procedimentos para documentar e avaliar, de modo regular, os resultados de IDI? Por exemplo, recurso a auditorias internas.
11. Para além do desenvolvimento de novas soluções, a gestão da cadeia de valor também é tida em conta?

### **Aprendizagem e Melhoria Sistemática**

12. A empresa dispõe de instrumentos organizacionais que lhe permitam alavancar as aprendizagens individuais e coletivas no sentido de obter uma melhoria sistemática do desempenho da organização?
13. A empresa recolhe, documenta, promove a difusão e a partilha interna de informações e conhecimentos? Ou seja, existe a preocupação com a gestão do conhecimento?
14. A empresa dispõe de instrumentos organizacionais que lhe permitam identificar no exterior boas práticas consideradas relevantes para a empresa e proceder à sua análise, seleção e adoção?

### **Proteção e valorização de resultados**

15. Como é que a empresa protege e valoriza os resultados obtidos?

### **Guião de Entrevista – Zoom RESULTADOS (DFG)**

#### **Financeiros e Operacionais**

1. Em que medida as atividades de IDI produzem um efeito positivo, no desempenho financeiro global da organização?
  - a. A empresa dispõe de instrumentos contabilísticos que permitam proceder à identificação clara de uma cadeia de impacto ligando os investimentos em IDI aos resultados?
  - b. Qual o desfasamento temporal existente entre investimentos e resultados?

- c. A empresa desenvolve instrumentos de cálculo de retorno do investimento (ROI) das atividades de IDI? Quais os pressupostos?
2. Qual o impacto do capital intelectual, na geração de resultados financeiros?
  - a. Qual o impacto das políticas de proteção e valorização do capital do conhecimento desenvolvido na organização e o seu efeito em termos de resultados financeiros?

### **Guião de Entrevista – Zoom RESULTADOS (DMK)**

#### **Mercado**

1. Qual o impacto da inovação na quota de mercado da empresa e sobre a expansão desta para novos mercados?
  - a. Em que medida a inovação conduziu a aumentos de quotas de mercado em que a organização já atuava e/ou possibilitou a expansão para novos mercados, tanto em termos de segmento como de geografia.
2. Qual o peso de novos produtos e serviços no volume de negócios?
  - a. A evolução tem sido positiva?
  - b. A empresa tem sido capaz de renovar a sua gama de produtos?
3. A inovação tem contribuído para a imagem e prestígio da organização e dos seus produtos?
4. Qual o impacto de inovação da empresa no setor de atividade?

### **Guião de Entrevista – Zoom RESULTADOS (DRH)**

#### **Sociedade**

1. Qual a contribuição ao nível da criação e desenvolvimento de emprego qualificado, quer no seu seio, quer nas organizações com as quais interage?
2. Como avalia a atuação da empresa enquanto elemento dinamizador e embrião de iniciativas locais, regionais ou mesmo nacionais?

## **Anexo B Transcrição das entrevistas**

O presente anexo consiste na transcrição das entrevistas realizadas na Imprensa Nacional – Casa da Moeda entre 14 a 31 Julho de 2014.

### **(1) Entrevista – Zoom CONDIÇÕES**

#### **1. Há quantos anos faz parte da INCM?**

Eu entrei em 1997 e entrei logo para a Direção de Recursos Humanos. Em termos de estrutura organizacional da direção, esta nada tem haver com o que é hoje. Eu fui para uma área da Direção de Recursos Humanos que se chamava Relações de Trabalho em que a minha função tinha muito a ver com a negociação coletiva e o relacionamento com as organizações representativas dos trabalhadores e fazia esta ponte. Portanto, reportava diretamente Depois, mais tarde, passei para a área de desenvolvimento, fui chefiar essa área e tive lá ainda alguns três ou quatro anos. Em 2007 fui nomeada Diretora de Recursos Humanos.

#### **2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?**

Nestes anos todos o momento de ruptura mais significativo entre os trabalhadores e a organização, para mim, foi o ano passado e este ano com a questão da revisão do regulamento dos serviços sociais. Houve outros momentos mas não tão marcantes quanto este. Esta questão dos cortes, desde 2011, tem sido muito complicada mas é assim, como no fundo foram orientações, apesar das pessoas não perceberem muito bem o fato da empresa ser lucrativa, ter resultados positivos e estarem sujeitos aos cortes salariais e não receberem subsídio de férias nem subsídio de natal, mas mesmo assim, não obstante essas dificuldades todas desde 2011, a par da suspensão das promoções, para mim o momento em que eu senti mesmo uma ruptura teve a ver com o regulamento dos serviços sociais e deixou aqui muitas feridas.

### **3. Como avalia a atitude da empresa relativamente aos novos desafios?**

A atitude na empresa nestes anos todos é em primeiro lugar, sempre que possível, de garantir os postos de trabalho das pessoas. A empresa já passou por momentos difíceis em termos de volume de trabalho e teve a necessidade de mudar completamente a sua atividade, portanto, todos os desafios que a empresa teve que enfrentar e que tiveram reflexo nas pessoas, foram sempre feitos com obediência e respeito pelos trabalhadores para evitar qualquer tipo de conflito. Por exemplo, 2007/2008 foi um ano muito complicado para a empresa, em termos de volume de negócios porque acabou uma fonte de receita, a 3<sup>a</sup> série do Diário da República, os diários societários representavam, em termos de volume de faturação, talvez 22 milhões de euros, e portanto havia uma estrutura montada para suportar esse negócio e estavam envolvidas cento e poucas pessoas. Talvez, nessa altura, houvesse quem defendesse que a empresa poderia socorrer-se do despedimento coletivo mas nós nunca o fizemos, conseguimos, com respeito pelos direitos das pessoas, resolver a situação. Todas as saídas foram feitas de uma forma muito pacífica, a empresa nunca coagiu ninguém a sair nem a transferir-se. Ainda me lembro, em 2007, eu e o Eng.<sup>º</sup> Luís Machado, porque nessa área da Imprensa Nacional ainda havia um grupo elevado de pessoas disponíveis, entrevistámos toda a gente na possibilidade de as transferirmos para a área da personalização. Entrevistámos, individualmente, todos os colaboradores disponíveis, fizemos nesse ano mais de 80 entrevistas e esclarecemos todas as dúvidas. Inicialmente, as pessoas colocaram muitas resistências porque normalmente as pessoas reagem mal à mudança mas depois, mais tarde, chegámos ao ponto de termos muito mais interessados do que vagas.

### **4. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?**

A nível de inovação o que temos feito é tentar que os trabalhadores renovem as suas competências. Tem havido uma aposta e há sempre uma aposta permanente na formação e até mesmo ao nível da auto formação, que seja a própria pessoa por iniciativa dela. Durante muito tempo a empresa comparticipou mestrados, pós-graduações, houve casos, inclusive, que comparticipámos licenciaturas, desde que estas tivessem alguma coisa a ver com a atividade da INCM e que mais tarde isso pudesse refletir num acréscimo para a empresa.

## **Cultura**

### **5. Os valores da organização contribuem para a inovação?**

Eu acho que sim, porque a missão da empresa e os valores da empresa estão muito associados a garantir, a conferir segurança aos cidadãos. Efetivamente, essa questão da segurança, o que é hoje já não era ontem, ou seja, isso exige da INCM um esforço permanente de inovação. Hoje em dia, a atividade da empresa já não tem nada a ver com o que era há uns anos atrás. E de fato essa mudança de paradigma tem muito a ver com o fato da empresa se ter conseguido recolocar no mercado com competências internas, se calhar com muita aposta a nível de inovação.

### **6. São realizadas ações de *team building*?**

Fazemos, normalmente para quadros de chefias mas houve um ano em que fizemos para todas as chefias da unidade gráfica com exercícios até ao nível do exterior para reforçar o espírito de equipa. Depois fazemos outras pontuais. O ano passado fizemos uma para o quadro direutivo, conselho de administração e todas as chefias de primeira linha e o nome era muito sugestivo: “O Todo É Maior Que A Soma Das Partes”. A ideia foi tentar reforçar o espírito de equipa e, no fundo, sermos colocados num ambiente mais informal, onde não estamos habitualmente, para tentarmos olhar para aquela pessoa de forma diferente. Foi muito giro, ao mesmo tempo foi muito cansativo porque o sábado foi ocupado na integra com exercícios que exigiam algum esforço físico mas eu gostei imenso. E agora estávamos a tentar fazer um nesses moldes, com a mesma metodologia para os chefes de divisão, no fundo são as chefias imediatamente a seguir.

### **7. É valorizada a experimentação e é aceite o pensamento divergente?**

Eu acho que sim.

### **8. Os valores da empresa promovem a abertura internacional?**

Nos valores talvez não esteja lá mas a estratégia da empresa, nos últimos anos, tem sido muito a procura de novos mercados geográficos. Aliás, é mesmo uma orientação do acionista, nós neste momento estamos já com vários projetos fora do espaço nacional. Estamos com parcerias em Cabo-Verde, em Moçambique...temos tido algumas delegações, sobretudo, nos

países de língua oficial portuguesa. Acho que agora temos uma parceria para o fabrico dos passaportes para a Moldávia em parceria com outra entidade.

### **9. A comunicação interna da organização é eficaz? É bilateral?**

O que eu noto é que as pessoas que uma forma geral, mas isto é comum a todas as organizações, acham que a empresa não comunica tudo o que devia comunicar. Efetivamente, o que é possível comunicar e o que nós achamos que é relevante para as pessoas, nós comunicamos, mas muitas vezes não é aquilo que as pessoas querem. Depois, relativamente à comunicação, nós disponibilizamos muita informação, por exemplo, o Código de Ética, o Relatório de Contas, o Relatório de Sustentabilidade, e muitas pessoas não leem. Nós enviamos muita informação via e-mail e eu recebo respostas de pessoas que apagaram sem ler.

Nós fazemos um *Focus Group* todos os anos e ainda há pouco tempo fizemos um *Focus Group* só sobre a comunicação interna e obtivemos várias opiniões de como melhorar os meios de comunicação interna.

### **10. Como caracteriza a cultura da empresa?**

Eu acho que a cultura da empresa é empreendedora apesar de muitas vezes nós acharmos que não mas é, até porque estes novos projetos também só são possíveis com uma cultura empreendedora - pelo menos das pessoas que, no fundo, tiveram essa visão em determinados momentos da empresa. As pessoas podem achar que não é, que é uma empresa muito estática, muito institucional mas efetivamente é. Se entretanto, a empresa consegue ter bons resultados, ser uma empresa sólida, onde a maior parte das pessoas gosta de estar (a nossa antiguidade média é de 20 anos), se a empresa conseguiu ultrapassar uma série de obstáculos, eu acho que tem de ser.

## **Liderança**

### **11. Os objetivos de inovação são bem especificados garantindo o alinhamento de atividades inovadoras com a visão, missão e estratégia de inovação?**

Eu acho que há alguns objetivos que passam por aí. Os objetivos de 2014/1015 presentes no Plano Estratégico são crescer, afirmar a marca e melhorar a eficiência e competitividade. E a nível do crescimento temos aqui um objetivo que é apostar em atividades de inovação e desenvolvimento, no mínimo dois novos produtos por ano, em cada unidade de negócio.

**12. A gestão de topo promove mecanismos sistemáticos de avaliação das estruturas de liderança da organização que permitam a esta uma adaptação à mudança induzida pelos processos de inovação e de dinâmica competitiva?**

Todas as pessoas são avaliadas pelo superior hierárquico a quem reportam. As fichas de avaliação são adaptadas à função que a pessoa exerce.

**13. Qual o grau de autonomia e liberdade conferidos pelas estruturas de liderança aos colaboradores para desenvolver atividades inovadoras?**

Depende da área. Há áreas mais sensíveis, se tivermos a falar de uma área fabril, imaginemos há instruções de trabalho, há procedimentos e se o colaborador quiser fazer de outra forma tem liberdade mas terá, eventualmente, de contactar chefias e os responsáveis pela unidade. Há liberdade mas terá sempre de questionar uma chefia direta. Tenho ideia do Eng.<sup>o</sup> Luís Machado me ter dito que fizeram algumas alterações com base em sugestões de operadores, quem melhor que os operadores para saber onde se pode melhorar?

**(2) Entrevista – Zoom CONDIÇÕES (DMK)**

**Cultura**

**1. Os valores da organização contribuem para a inovação?**

**a. Promovem a adaptabilidade, a experimentação, a aprendizagem e a melhoria contínua?**

Sim, existe, na empresa, uma iniciativa que é o Banco de Ideias. É uma iniciativa aberta a todos os funcionários da empresa em que as pessoas podem voluntariamente apresentar ideias

de inovação quer seja de produtos ou de melhoria de serviços e está aberta a criatividade de cada um. Esta é a única plataforma oficial.

## **2. A comunicação interna da organização é eficaz? É bilateral?**

Poderia ser ainda mais eficaz mas não é só top/down. Existe comunicação bilateral, nós temos uma presença no Facebook em que as pessoas podem comunicar, inclusive os funcionários também podem dar a sua opinião. E existe a intranet, não é tão aberta quanto poderia ser, mas existe alguma interatividade com as pessoas, além do acesso a conteúdos também podem usar para comunicar uns com os outros. Contudo, eu penso que, as pessoas não usam tanto quanto poderiam usar, se calhar ainda não tomaram bem a consciência do potencial que aquilo pode ter, as motivações ao certo não sei mas permite a comunicação dentro de pequenos grupos. Aquilo funciona quase como um Facebook interno mas as pessoas não utilizam muito. Sobretudo a maior parte da informação é top/down, é informação que segue uma hierarquia.

## **3. Como caracteriza a cultura da empresa?**

### **a. Estimula o empreendedorismo interno? Há tolerância perante o risco?**

Nos últimos anos tem havido uma mudança na cultura da empresa em termos de inovação, os negócios tradicionais têm perdido peso no volume de negócios na empresa, ou seja, a gráfica tradicional, as contrastarias e a moeda. Estão a surgir soluções ligadas à área informática, à área da desmaterialização de documentos, soluções electrónicas e a empresa está a apostar nisso e neste momento o maior volume de negócios está ligado à área da gráfica de segurança que incorpora muito dessa área.

## **(3) Entrevista – Zoom RECURSOS (UGF)**

### **1. Há quantos anos faz parte da Unidade Gráfica da INCM?**

Há 20 anos.

### **2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?**

É possível identificar dois momentos:

- a mudança para geração electrónica de documentos de identificação e o início da personalização, de modo centralizado, da carta de condução em 1999, passaporte em 2006 e do cartão de cidadão em 2007;
- o início da personalização de cartões (por transferência térmica) na INCM em 1997 – o cartão de utente do Sistema Nacional de Saúde

### **3. Como avalia a atitude da empresa relativamente aos novos desafios?**

A empresa preparou-se para responder aos novos desafios de documentos de identificação mais seguros através da aplicação dos conhecimentos desenvolvidos internamente e através da procura de parceiros internacionais nas situações em que a INCM não dominava completamente os complexos processos de fabrico e em que foram definidos, por organismos oficiais, prazos muito apertados, entre a data de definição das especificações e o momento dos lançamentos dos novos documentos.

### **Capital Humano**

#### **4. Existe a preocupação em atrair e reter colaboradores com mais propensão para a inovação?**

##### **a. Fase de recrutamento e seleção**

Sim, há preferência para quem demonstre propensão, nomeadamente, nas áreas de engenharia e gestão.

##### **b. Avaliação de desempenho**

Existem critérios de avaliação relativamente à inovação para técnicos fabris e de iniciativa e inovação para chefias.

- 5. Relativamente à formação dos colaboradores, existe a preocupação em formar os colaboradores em novas tecnologias contextualizadas com o cariz da empresa ou em gestão da inovação?**
  - a. Se sim, quais os exemplos mais relevantes e como foi identificada a necessidade?**

Sim, por exemplo, as Metodologias Lean, a personalização por gravação laser, a afinação de lasers, a personalização electrónica de documentos e a pré-personalização de chips.

- 6. Em termos efetivos, a empresa estimula e apoia a criatividade dos seus colaboradores, recompensando-a? Ou promove a iniciativa inovadora dos colaboradores disponibilizando recursos para atividades não planeadas?**

Não.

### **Competências organizacionais**

- 7. Na unidade de negócio que lhe confere, as competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros?**
  - b. Se sim, quais as práticas frequentes para o efeito?**

Sim, através de matrizes de competências, que são atualizadas anualmente.

- 8. Definindo atividades de IDI como “todas as atividades de caráter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento num novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações”, a empresa dispõe de competências específicas na gestão destas atividades? Por exemplo, existe um plano de atividades de IDI e ações sistemáticas de avaliação e divulgação de resultados?**

Existem objetivos que estão definidos no Plano de Negócios da Gráfica de 2014.

**9. Quais as vantagens competitivas no domínio das atividades de produção e/ou prestação de serviços face aos seus concorrentes?**

Know-how para a produção e personalização de documentos de identificação, estando ao nível das melhores práticas das gráficas de segurança a nível mundial.

**c. Existe um acompanhamento e controlo dessas atividades?**

Sim, através do reconhecimento dos mais recentes desenvolvimentos destas tecnologias.

**Relacionamentos Externos**

**10. Como caracteriza o relacionamento da unidade gráfica com entidades externas no que concerne à cooperação em atividades de IDI?**

A INCM recorre a parceiros externos a nível de organismos de investigação e com empresas congêneres da área de segurança, como por exemplo, a Fabrica Nacional de Moneda e Timbre – Real Cada da Moeda, Espanha; Hungarian Banknote Printing Corporation, Hungria; Bundesdruckerei, Alemanha; Instituto Egas Moniz, Almada e INESC, Porto.

**Estruturas**

**11. Além da estrutura geral da empresa (QEL), na unidade de negócio existe uma estrutura dedicada as atividades de IDI?**

Não, mas as áreas produtivas estão aptas a implementar as atividades de IDI.

**12. A empresa recolhe, documenta, promove a difusão e a partilha interna de informações e conhecimentos? Ou seja, existe a preocupação com a gestão do conhecimento?**

Sim, o conhecimento é partilhado através de relatórios ou mesmo pela afixação de resultados atingidos em placards nas áreas produtivas.

**13. A empresa dispõe de sistemas de informação e comunicação que potenciam a inovação?**

Sim, a informação disponibilizada no SAP-ERP.

#### **(4) Entrevista – Zoom RECURSOS (UMD)**

##### **1. Há quantos anos faz parte da Unidade de Moeda da INCM?**

Faço 23 anos dia 1 de agosto.

##### **2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?**

A preparação e produção da moeda Euro foi um momento de ruptura. Em termos internacionais, o que esteve em causa foi colocar dúzia e meia de fabricantes, primeiro a trabalhem em conjunto para definirem um produto comum, o que já de si não foi fácil porque o produto não foi completamente imposto e, portanto, houve ali um trabalho prévio em que as casas de moeda tiverem de ver em que situação é que estavam, até onde podiam ir, quais os seus múltiplos comuns, quais os desafios que tinham pela frente e como os podiam resolver...Na definição desse produto novo, estava tudo em aberto. Foi, também, das primeiras vezes em que na própria definição das moedas houve uma grande abertura à Sociedade Civil, contataram-se diversos grupos de pressão (grupos organizados de inícuas, máquinas de vending, comerciantes...) e foi quase um pesadelo conjugar as exigências de todas as pessoas que, na maioria das vezes, iam em sentido contrário. Portanto, houve que tentar encontrar o equilíbrio, responder às principais ansiedades desses grupos e responder às ansiedades nacionais porque mesmo em termos de práticas habituais, a generalidade dos países teve que se adaptar. Não houve nenhum país que pudesse dizer: “Já fazia moedas assim e, por isso, não é novidade!” Portanto, todas estas exigências, foram incluídas na especificação das moedas.

Depois, no modo como eram controladas as necessidades de novos equipamentos, novas técnicas, introdução de novos materiais, foram-se aprendendo algumas técnicas, também houve a vantagem das casas da moeda constituírem entidades com experiência. Portanto, dentro do seu país e das moedas habituais, foram-se conjugando experiências e, no fim, todas as casas da moeda evoluíram. Nós aprendemos muito relativamente às moedas de aço

cobreado que nós não conhecíamos mas se calhar ensinámos alguma coisa relativamente a moedas bimetálicas que nós já tínhamos mais experiência, a nível da Europa (mais experiência só a Itália e a França). Evoluímos, definimos regras comuns! Todas as casas de moeda evoluíram, foi um processo de rutura que nos levou inclusive a evoluir bastante em termos de qualidade, obrigou-nos a ser certificados que não éramos. Eram raras as casas de moeda europeias que tinham certificação ISO e passou a ser obrigatório para todos. Na perspetiva de curto prazo todas passaram a ser certificadas e, logo aí, houve evolução na generalidade das casas de moeda. Houve uma ruptura, passou a ser assim porque é assim para todos.

### **3. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?**

#### **a. Concorda?**

A empresa é bipolar nesse tema. Existem áreas e, mesmo dentro de áreas, existem perspetivas diferentes. O discurso oficial da empresa é de que somos uma empresa moderna, somos uma empresa que persegue a inovação mas na prática faz muito pouco para isso. Em termos de investigação e desenvolvimento é praticamente nulo. E as coisas que se vão fazendo ou são motivadas pelo mercado, que nos empurra e aí ou respondemos ou paramos, ou por alguém que teve uma ideia, agarra naquilo, avança e a coisa até pega por um acaso da sorte e não porque há um empenho da empresa. A empresa não tem orçamento em investigação e desenvolvimento. Não há gestão de investigação e desenvolvimento.

Temos um Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos que, basicamente, não funciona. Até começou com grande dinamismo, eu lembro-me das primeiras sessões com apresentações em Power Point e trinta, quarenta pessoas a assistir. Foi caindo, até que hoje vão duas ou três pessoas fazer um ponto de situação de meia dúzia de projetos. A prática não cola com o discurso oficial da empresa.

**4. Agora mais especificamente, qual a atitude da unidade de moeda face à inovação?**

É muito parecida com a da empresa. Não temos ninguém designado especificamente para isso nem sei se deveríamos ter. A verdade é que na estrutura orgânica da empresa até existe um gabinete de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento (ECD) mas também se vê pouca evolução. Os colaboradores ECD vêm todos da Unidade Gráfica e dificilmente têm competências para desenvolver produtos aqui. Historicamente o gabinete nasceu dentro da Unidade Gráfica e quando se tornaram autónomos herdaram pessoas da gráfica. Até podem ter algumas inovações mas não da empresa, mas sim da Unidade Gráfica.

Nós enquanto unidade com trinta pessoas, que em termos de mercado tem um mercado relativamente limitado, nem sei se se justifica ter um gabinete de EDC. As coisas que se vão fazendo aqui, são resultado de alguém que pega no projeto e quer avançar. Mas há sempre a dificuldade de gestão do tempo de alguém que tem de responder a uma solicitação e tem de parar para pensar num produto novo.

**5. Qual o envolvimento dos colaboradores nessa perspetiva?**

Há pessoas que são normalmente mais estáticas e que não querem muitas ondas porque o trabalho é este e há pessoas que quando recebem um desafio destes ficam contentes porque estão cansadas de fazer sempre o mesmo. A experiência que tive recentemente de dois grupos de criação de projetos novos é de que as pessoas que são colocadas perante o desafio, de criar algo novo, gostam disso. As pessoas agarram o desafio. Umas mais que outras, umas com mais capacidades de liderança e de resposta...como em todas as coisas. Mas nem todas as pessoas podiam integrar estes grupos.

**6. Como é que são formados os grupos de trabalho?**

A decisão é minha com a opinião de algumas pessoas.

## **Capital Humano**

### **7. Existe a preocupação em atrair e reter colaboradores com mais propensão para a inovação?**

Não especificamente. Nós nem conseguimos atrair e reter colaboradores, nós já ficaríamos contentes se os colaboradores não se fossem embora. Não se consegue atrair colaboradores por uma razão muito simples: para já, temos a questão da dimensão, eu gostaria de ter duas pessoas com, a incumbência da investigação e desenvolvimento mas eu não tenho trabalho para lhes dar, por outro, lado os colaboradores abaixo do nível de chefia ganham mais outro lado simplesmente por estarem lá, só porque recebem turnos. A capacidade de reter colaboradores onde não consigo oferecer-lhes nada é muito reduzida.

### **8. Existe algum critério específico relativo à inovação na fase de recrutamento e seleção ou avaliação de desempenho**

Não há nenhum critério relativamente à inovação, na generalidade, mas para algum cargo de chefia pode ser um dos fatores a considerar. Ainda, recentemente, tivemos a escolha de uma pessoa para responsável para a área da gravura, foram temas que foram abordados mas não havia nada claro onde se dizia que se privilegiava a apetência para a inovação.

### **9. Relativamente à formação dos colaboradores, existe a preocupação em formar os colaboradores em novas tecnologias contextualizadas com o cariz da empresa ou em gestão da inovação?**

#### **a. Se sim, quais os exemplos mais relevantes e como foi identificada a necessidade?**

Sim, mas não antes das tecnologias serem implementadas. Sempre que há perspetivas de novas tecnologias, primeiro, os colaboradores acompanham, ainda antes da definição das tecnologias. Se queremos comprar um equipamento que é completamente novo para nós, o que temos feito recentemente é: agarramos um núcleo, por exemplo três pessoas, e essas pessoas vão visitar parceiros que utilizam os equipamentos - nós temos a vantagem de usufruir de algumas portas abertas em parceiros. As casas de moeda são concorrentes até um certo ponto, a nível internacional, mas, também, são parceiros - nós fazemos parte de

organizações. E mesmo dentro de casas de moeda, se nós sabemos que já algumas casas de moeda utilizam uma certa tecnologia procuramos, previamente à introdução dessa tecnologia, que os colaboradores visitem-nas e troquem experiências. Não é uma formação tradicional em sala mas uma formação através do contato com outras realidades. Isto na fase prévia, obviamente na fase seguinte, os colaboradores têm todas as formações que sejam necessárias para tirar o máximo proveito dos equipamentos.

Há uns tempos, na altura da renovação do euro, saíram muitos colaboradores com experiência e entraram muitos colaboradores novos que estavam a assegurar a continuidade do negócio e o que se via, por parte dos últimos, era que faltava algum conhecimento técnico na generalidade dos processos e matérias. Na tentativa de lhes dar conhecimentos básicos, não só exclusivos das áreas onde trabalhavam mas que lhes permitissem dialogar entre eles, houve uma formação, que foi feita em colaboração com a Universidade Nova, sobre materiais e processos. Abriu-se algumas mentes. A inovação é incluir as inovações dentro da empresa.

**10. Em termos efetivos, a empresa estimula e apoia a criatividade dos seus colaboradores, recompensando-a? Ou promove a iniciativa inovadora dos colaboradores disponibilizando recursos para atividades não planeadas?**

Neste momento estamos a trabalhar numa ideia de um colaborador. Não há recompensas em dinheiro mas há em recordações. As pessoas que tiveram envolvidas no projeto de embalagens de jugos receberam uma moeda. É pouco, uma vez que todas as recompensas remuneratórias estão vedadas e o que se tem. Claro que as pessoas deveriam ser recompensadas pelo seu empenho mas esta empresa recompensa muito pouco monetariamente.

Quanto aos recursos, a experiência recente é que sim, disponibilizamos. As pessoas definiram o que precisavam para testar e os materiais foram comprados. Foram disponibilizados os meios.

### **Competências organizacionais**

**11. Na unidade de negócio que lhe confere, as competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas, com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros?**

**b. Se sim, quais as práticas frequentes para o efeito?**

Estão descrimadas e são avaliadas no plano de negócios anualmente. Todas as vezes que se faz o plano de negócios, são avaliadas as competências que temos e as competências que precisamos: quais são as nossas fraquezas, oportunidades, o que precisamos saber? Além disto também existe o diretório de competências dos RH.

**12. Definindo atividades de IDI como “todas as atividades de caráter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento num novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações”, a empresa dispõe de competências específicas na gestão destas atividades? Por exemplo, existe um plano de atividades de IDI e ações sistemáticas de avaliação e divulgação de resultados?**

Nesta unidade não existe um plano específico de IDI, apesar de haver uma pequena parcela do Plano de Negócios que é dedicado a isso e, basicamente, define os planos que temos em curso, etapas e custos.

**13. Quais as vantagens competitivas no domínio das atividades de produção e/ou prestação de serviços face aos seus concorrentes?**

**c. Existe um acompanhamento e controlo dessas atividades?**

Não, tirando estes casos de patente e desenvolvimento de novas soluções, o que existe são tecnologias que as casas de moeda podem adquirir e aí não estamos na metade superior. Estamos a meio da Tabela, não somos dos mais atrasados mas, também, não somos dos mais adiantados. Há casas de moeda que apostam claramente na investigação e desenvolvimento, lideram-na e, basicamente, vão a todos os congressos e conferências apresentar inovações. Acho que a Casa da Moeda do Canadá tem 10 milhões para a investigação e desenvolvimento, é uma realidade completamente diferente, não tem nada a ver. Eles certamente estarão sempre na “crista da onda”. Mesmo em termos de investigação e desenvolvimento, eles tem competências distintivas que nós não temos, nós estamos a

contactar um fabricante de equipamentos para colocar tinta em moedas e ele diz: “Nós temos este equipamento standard, não podemos disponibilizar aqueles que foram desenvolvidos em conjunto com a casa da moeda do Canadá em que há um acordo com de não divulgação...” Nós estamos a anos-luz dessa realidade.

O Top é composto pela Inglaterra, França, Finlândia, Holanda, as restantes estão ao nosso nível ou relativamente a baixo. Estamos longe da primeira divisão das competências distintivas. Há uma aposta na redução de custos que nem sempre se coaduna com a investigação e desenvolvimento, onde existem fases só existem custos. Nós gostávamos de deter uma perspetiva mais empresarial e às vezes cortam-nos as expectativas.

## **Relacionamentos Externos**

### **14. Como caracteriza o relacionamento da unidade de moeda com entidades externas no que concerne à cooperação em atividades de IDI?**

Nós temos uma parceria mais ou menos constante com o Instituto Superior Técnico, temos colaborado em algumas coisas, uma vezes com mais êxito e outras com menos. Tivemos umas tentativas de fazer uma inovação com moedas a partir de sinterização, a partir de metal em pó mas não conseguimos atingir um grau para garantir o mínimo exequível. Entretanto vimos que aquilo tinha pouca vontade para a andar. Mais intermitente é a parceria com a Universidade Nova e o INETI.

### **15. Qual a sua visão geral da Unidade da Moeda?**

Em termos fabris, os equipamentos, em vinte anos, obviamente evoluíram. Em termos de cunhagem de moeda, não evoluíram demasiado mas evoluíram, nomeadamente, em velocidades, controlos, automatismos, etc. Em toda a fase prévia houve uma evolução muito grande e nós fomos acompanhando, dentro do possível, na fase inicial. Em termos de processo fabril, houve uma inovação e um bocado na sequência da produção do Euro e da necessidade de certificação. O conhecimento deixou de estar no chefe e passou a ser um conhecimento aberto, uma vez que todo o conhecimento está na rede - a informação está disponível. Temos os desenhos de todas as moedas, o que não existia há vinte anos. Neste momento, se alguém quer fazer uma moeda de 28 mm sabe que utiliza o disco “tal” que está

na rede, não tem que inventar nada de novo nem recalcular - o produto final está definido, tenho os fluxos definidos. A informação está documentada e disponível para as pessoas a poderem utilizar na sua atividade normal. Em termos de processo foi uma revolução.

A preparação do Euro e certificação potenciou, também, a digitalização da empresa. O mundo mudou e a INCM também.

## **Entrevista – Zoom RECURSOS (UPB)**

### **1. Há quantos anos faz parte da Unidade de Publicações da INCM?**

Há trinta e quatro anos. Eu entrei em 1980, estive sete anos na área financeira, num serviço que controlava a produção de moeda, ou seja, era um género de contabilidade industrial. Sete anos ligado à área da moeda, na área financeira, depois estive dez anos na informática para implementar um sistema nas livrarias e nos armazéns de produto acabado. Nessa altura, a informática estava a dar os primeiros passos na empresa, havia poucos computadores, estámos a falar dos anos 80. E, depois, ao fim de dez anos vim para as áreas comerciais, a empresa não tinha áreas comerciais, eram as unidades de produção que tinham divisões comerciais. Tudo isto foi reestruturado e constituído um departamento comercial e nessa altura eu fiquei responsável pelos armazéns e pela parte comercial do Diário da República.

### **2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?**

O momento de ruptura aconteceu em 2006 por dois motivos. A génese foi a alteração legislativa, nem sequer foi interno à empresa, foram fatores externos, o maior negócio alterou-se, a maior receita que esta área tinha, o Diário da República, e uma das grandes receitas da empresa - a publicação dos atos societários. Essa secção deixou de ser feita na INCM, deixou de ser publicada no Diário da República e passou para um Portal da Justiça e ao mesmo tempo o governo decidiu atribuir o valor legal à versão electrónica do Diário da República e inibir a Administração Pública de adquirir o papel, portanto, isso foi uma revolução de 180º em todo o paradigma do Diário da República que assentava na manipulação em papel.

Deixámos de ter negócio, ficou reduzido a 1/6 do seu valor, passámos a receber, em vez de papel, ficheiros electrónicos e a disponibilizar também eletronicamente, já disponibilizávamos na internet mas agora com valor legal e a deixar de imprimir. Portanto, ao mesmo tempo o negócio das assinaturas em papel teve que ser transferido para o negócio das assinaturas em suporte electrónico. Aí, internamente houve uma revolução, em vez que haver papel passou a haver ficheiros, tivemos que alterar todos os processos de trabalho para editar o jornal de forma electrónica. Houve uma grande reciclagem das pessoas e uma enorme diminuição de recursos humanos.

**a. Os colaboradores foram direcionados?**

Os colaboradores que estavam ainda a contrato foram dispensados, outros aposentaram-se seguindo o programa de incentivos às aposentações e outros foram para a Casa da Moeda. Olhe, eu posso dizer-lhe, por exemplo, na minha área de responsabilidade, na altura - a área de publicação de atos - passámos de vinte um para cinco. Na área de edição propriamente dita eram cerca de cento e vinte e hoje são trinta e poucos. Ora, foi nessas ordens de grandeza que houve a redução. Mesmo nas assinaturas, eram à volta de oito pessoas e hoje são três.

**b. Quando houve a ruptura, a INCM estava preparada para o suporte electrónico?**

Nos já editávamos, desde 1997, o Diário da República na internet. Já o fazíamos, agora o recebimento dos atos, para ser exclusivamente electrónico, teve de ser desenvolvido um processo adequado para acreditar o envio via web.

**c. O que foi crucial obter nessa altura?**

Para tal, foi crucial obter desenvolvimentos informáticos que foram desenvolvidos internamente. O valor legal de um papel com um timbre ou um selo branco de um gabinete de um ministério é fácil verificar, portanto, era aquilo que usávamos e passámos a receber um Word que é igual para todos, submetido por uma junta de freguesia ou por um gabinete do ministério e era preciso acreditar que estávamos a receber da entidade certa e a publicar da entidade certa porque qualquer um faz um Word, não é? Tivemos que criar e desenvolver um Sistema de Acreditação Electrónica, mesmo até dispensando os certificados digitais porque nessa altura ainda estavam a dar os primeiros passos. Desenvolvemos um Sistema de Acreditação e isso foi fundamental para sabermos quem era quem e para submeter.

**d. E este sistema de acreditação foi desenvolvido de raiz?**

Foi desenvolvido de raiz e foi inovador. Isto surgiu de conversas que nós tivemos entre nós aqui do Diário da República e a informática, o objetivo foi desenvolver um Sistema de Autenticação. E ainda é o mesmo!

**e. Em que consiste?**

Há um contrato jurídico que é assinado entre o responsável dessa entidade e a INCM, onde ele declara quem são os utilizadores que estão autorizados a submeter. Portanto, isto tudo é feito em formulário electrónico mas depois há um papel que, esse, tem que circular. E depois, a partir daí, também eletronicamente, o sistema vai atribuir a esse utilizador um *login* e uma *password* e uma matriz de códigos. Esses são os três elementos fundamentais para submeter os atos e a partir daí ficam aptos a tal.

**3. Agora mais especificamente, qual a atitude da unidade de publicações face à inovação?**

Nós em 2009 fizemos um projeto, que infelizmente ainda não está implementado, de alterar o sistema de edição do Diário da República. É um projeto que foi apresentado o ano passado, em 2013, ao atual Ministro da Presidência do Conselho de Ministros porque é ele que tutela esta área do Diário da República, que o aprovou. A empresa vai lançar um concurso público internacional para (neste caso não vai ser desenvolvido internamente) a implementação desse novo sistema de edição do Diário da República.

O Diário da República vai passar a ter outro aspeto, vai ser mais ágil relativamente às entidades emissoras, nomeadamente no que diz respeito aos prazos que temos para a publicação. Nós hoje recebemos um ficheiro *word* e em média, porque estamos a falar em cerca de trezentos atos por dia que entram para publicar, demoramos cinco dias úteis a publicar. E no novo sistema de edição é possível, para os atos mais simples, aqueles que são só texto que não tem outras complexidades gráficas, que um ato que seja submetido até ao meio-dia, no outro dia às nove da manhã seja publicado. Portanto, leva apenas uma tarde de tratamento para ser editado. Isto vem de fato revolucionar a forma de fazer o Jornal Oficial e facilitar também as entidades que publicam.

**4. Hoje em dia como é feita a revisão gráfica?**

Até 2006 todos os atos que publicávamos eram revistos por revisores, a partir de 2006 foram introduzidas novas ferramentas, que surgiram no mercado, nomeadamente, corretores ortográficos e que foram trabalhados aqui internamente - aquilo que usamos como corretor ortográfico não é exatamente aquilo que existe no mercado. Portanto, há adaptações específicas para o caso do Diário da República e passámos a rever, a partir de 2006, todos os atos legislativos de 1<sup>a</sup> série, todos os atos dos gabinetes dos ministros de 2<sup>a</sup> série e os restantes atos não legislativos são apenas corridos nesses corretores ortográficos, umas macros de limpeza e são publicados tal qual.

**a. Melhorou?**

Dispensámos e facilitámos alguma coisa. As ferramentas informáticas também ajudam, mesmo os atos legislativos passam por esses corretores ortográficos e, portanto, hoje a revisão electrónica é mais simples.

**Capital Humano**

**5. Dadas as alterações que aconteceram, qual foi o impacto no Capital Humano, dotaram-nos de novas competências ou contrataram novos colaboradores?**

Não, nós dotamos e portanto todas as poucas pessoas que entraram daí para cá obviamente têm de ser conhecedoras das ferramentas informáticas. Isso aí é fundamental. Se no passado um administrativo podia entrar sabendo ler e escrever hoje não é possível. O uso do computador é fundamental, é o requisito essencial para a admissão de um trabalhador nesta área, nomeadamente na área da edição e paginação também é fundamental que as pessoas conheçam as ferramentas de paginação e *web design* e todas as ferramentas de adobe para saberem trabalhar, o que não era necessário antigamente.

**6. Existe algum critério específico relativo à inovação na fase de recrutamento e seleção ou avaliação de desempenho?**

Repare, o caso do Diário da República não é propriamente um produto que se preste a inovação, em que um trabalhador de manhã acorda, teve uma brilhante ideia, chega aqui e implementa. O Diário da República não se presta a isso porque a própria forma de publicar e fazer o Diário da República é regida por lei, portanto não é fácil inovar.

Como eu lhe disse à pouco, fizemos um projeto de alteração do Sistema de Edição e de Imagem do Diário da República que teve de ser apresentado ao Ministro da Presidência em Conselho de Ministros que o aprovou. E, portanto, foi já publicado um decreto-lei que foi a Conselho de Ministros para aprovar essa alteração prevista já para permitir que INCM possa abrir concurso com vista a fazer essa implementação.

É evidente que nos processos internos poderia haver alguma inovação ou uma simplificação mas isso decorre da existência de ferramentas que o possam fazer. Mas, eu penso que esta área, desde 2006, está totalmente informatizada, talvez seja das áreas administrativas da empresa mais informatizadas, portanto, onde tudo corre sobre plataformas electrónicas, web servissses, etc.

## **7. A experiência adquirida com a publicação DRE permitiu o lançamento dos livros electrónicos?**

Essa parte foi conjunta. Repare, nós, a Imprensa Nacional, demos os primeiros passos no livro electrónico subcontratando e comercializando. De fato, não era no site da INCM que as pessoas iriam comprar um livro electrónico, portanto, os nossos livros electrónicos estão à venda na Amazon. Tivemos de encontrar um operador comercial e um distribuidor que os disponibilizasse, que os colocasse nos sítios, onde habitualmente as pessoas procuram. Hoje em dia, nós temos capacidade para os fazer e para os gerar, em todo o caso existe um contrato com esse operador em que nós damos o miolo, o ficheiro, ele transforma-o num livro electrónico e coloca-os nas maiores plataformas mundiais.

## **Competências organizacionais**

### **8. Na unidade de negócio que lhe confere, as competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas, com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros?**

#### **b. Se sim, quais as práticas frequentes para o efeito?**

Portanto, o Diário da República como a maior parte dos produtos e serviços da INCM estão certificados pela ISO 9001, portanto, nós temos auditorias internas e auditorias externas da APCER. Nós temos todos os processos de trabalho, instruções de trabalho, fluxos e

procedimentos documentados por escrito. É óbvio que, de vez em quando, encontramos necessidade de melhorar aqui ou ali mas está tudo escrito.

**9. Definindo atividades de IDI como “todas as atividades de caráter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento num novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações”, a empresa dispõe de competências específicas na gestão destas atividades? Por exemplo, existe um plano de atividades de IDI e ações sistemáticas de avaliação e divulgação de resultados?**

Sim, há sempre, em todo o lado, pessoas mais aptas para explorar as ferramentas para a criatividade. Nós temos alguns projetos para cooperação com Imprensa Oficial de Língua Portuguesa que, de vez em quando, nos pedem ajuda e colaboração. Temos, inclusive, um projeto novo com Timor para ajudar a desenvolver o Jornal Oficial de Timor-Leste. Portanto, estas pessoas são chamadas por mim para ajudar a conceber um jornal oficial de raiz.

### **Relacionamentos Externos**

**10. Como caracteriza o relacionamento da empresa com entidades externas no que concerne à cooperação em atividades de IDI?**

A Imprensa Nacional faz parte, neste momento de três fóruns internacionais: dos Jornais Oficiais na União Europeia que tem uma reunião anual; dos Jornais Oficiais de Língua Portuguesa que reúne, às vezes de dois em dois anos outras vezes de ano a ano; e mais recentemente, dos Jornais Oficiais Ibero-Americanos.

Aliás, neste momento, eles são mais americanos do que Ibero-Americanos. Eu disse Ibero-Americanos porque Portugal e Espanha, participam e são observadores nesse fórum. E apesar de sermos observadores, participamos tal como se fossemos membros de pelo direito, começámos a assistir a essas reuniões, aliás ainda só houve uma desde que nós aderimos, partilhámos algumas experiências com todo o continente americano, com exceção para os EUA e Canadá que não fazem parte.

**11. Como se caracteriza a investigação e desenvolvimento desta área?**

Em termos de investigação, não há, porque julgo que não há espaço.

Agora existe muita cooperação com entidades que publicam e que têm outras responsabilidades ao nível das publicações dos atos, por exemplo, os instrumentos de gestão territorial, são os PDM's das Autarquias, os planos que definem em cada espaço territorial, em cada conselho, em cada distrito o que é urbanizável. Todos esses planos municipais são publicados no Diário da República mas existe outra entidade que tem, também, a responsabilidade de manter o depósito legal desses instrumentos de gestão territorial. Existe uma partilha, uma Plataforma que foi desenvolvida em comum entre a Direção Geral do Território e a INCM, em que os municípios quando vêm submeter um Plano Diretório Municipal, para publicação no Diário da República, ao mesmo tempo os requisitos legais desse depósito legal são submetidos na mesma plataforma. Quando nós aprovamos o ato para a publicação no Diário da República, a outra entidade deposita também os mapas e todas as peças gráficas numa plataforma de instrumentos de gestão territorial, que é regulada a nível europeu com os conceitos técnicos. E quando o ato é publicado no Diário da República, este tem o link para essa plataforma.

Também, no âmbito da Contratação Pública Electrónica, os anúncios são publicados no Diário da República mas depois toda a gestão processual é feita no portal base que é outra entidade. Há, aqui, uma grande partilha de informação com essa entidade.

E, também, ao nível europeu, os Concursos Públicos Internacionais, que têm de ser publicados externamente são enviados eletronicamente pela INCM para o jornal oficial da UE.

## **Estruturas**

### **12. A empresa recolhe, documenta, promove a difusão e a partilha interna de informações e conhecimentos? Ou seja, existe a preocupação com a gestão do conhecimento?**

Eu julgo que não. Os atos até serem publicados são confidenciais, os processos de trabalho internos são específicos, eu não vejo um trabalhador da Unidade da Moeda a ter interesse em conhecer aqui os processos de trabalho. Do mesmo modo que as pessoas que estão aqui,

também, não conhecem os processos da Unidade de Moeda nem da Unidade Gráfica. Pronto, pode haver alguma curiosidade, existe um dia por ano em que é possível visitar algumas áreas mas concretamente os processos de trabalho não creio.

No dia 4 de Julho houve pessoas daqui que foram às Contrastarias e à Unidade da Moeda mas não houve ninguém da Casa da Moeda que quisesse vir ver à Imprensa Nacional. Aqui, quanto muito podemos fazer uma explicação oral porque eles não veem nada.

### **13. Qual a sua visão geral da Unidade de Publicações?**

A grande ambição que nós temos é de fato alterar o Sistema de Edição do Diário da República, portanto, precisamos de modernizar internamente e dar esse ar de modernidade ao país. É através da Imprensa Nacional que o Estado e o Governo podem dar esse passo de modernidade e está nas nossas mãos fazê-lo. Vai demorar algum tempo, é um processo complexo mas havemos de o implementar.

E outros aspetos terão a ver com uma a proximidade com as políticas seguidas em outros países da Comunidade Europeia, com mais disponibilidades financeiras e que permitem o livre acesso ao Jornal Oficial, o que não é o caso de Portugal, que está depende das assinaturas. Eles têm outras formas de financiamento que o Estado em Portugal ainda não permite. Terá de ser um passo mais largo e alguma coragem política e não da INCM, neste caso.

## **(5) Entrevista – Zoom RECURSOS (UCO)**

### **1. Há quantos anos faz parte da Unidade de Contrastarias da INCM?**

Eu entrei a dois de março de 1992.

### **2. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?**

Eu acho que esta casa tem tido uma evolução muito grande até em termos informáticos, houve uma ruptura grande quando se terminou o Diário da República em papel e se passou tudo para o Diário da República electrónico.

Quando eu cheguei ainda havia poucos computadores, também foi uma grande ruptura, porque de um momento para o outro, num ano, toda a gente passou a ter computador. Isto foi em 1992. Em 1994, a INCM já estava uma empresa completamente atualizada. Portanto, a grande ruptura nesta casa foi a informatização.

**a. E especificamente na Unidade das Contrastarias?**

Eu só estou na Unidade das Contrastarias desde 2009 e acho que esta unidade tem tido uma evolução lenta, talvez a maior ruptura que teve foi: a aquisição de equipamentos de raio-x - hoje em dia, temos um equipamento muito sofisticado de raio-x que é o Flurescência – e, à dois anos, a aquisição de duas máquinas a laser que maior parte das contrastarias da Europa têm, uma para Lisboa e outra para o Porto.

Foi também essa ruptura, essa nova forma de marcação do produto que é uma forma talvez mais limpa, mais bonita, também utilizando a informática porque é tudo feito utilizando um programa informático, o COREL e com laser.

As grandes fraturas foram estas, aqui dentro das contrastarias.

**3. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?**

**a. Concorda?**

Eu acho que esta empresa tem diretores muito bons e que estão sempre na “crista da onda” em termos de procurar o que é mais atualizado possível. Na UGF, são os chips que são uma coisa novíssima, que mesmo assim já devem ter uns dez anos, mas quando os chips surgiram no mercado nós imediatamente implementamos na empresa: são os chips para os passaportes, são os chips para o cartão de cidadão. Eu acho que esta casa, em termos de produtos altamente cotados e com alta tecnologia informática, está totalmente up to date.

**4. Agora mais especificamente, qual a atitude da unidade de contrastarias face à inovação?**

Repara que isto é um serviço que tem o que é possível ter porque não existe mais. O máximo que existe em contrastaria de atualização é a maquina a laser. No mundo inteiro não existem máquinas que marquem produtos, até porque a própria máquina a laser quem marca o produto é a máquina mas tem que haver um operador que esta a fazer o desenho e a transmitir o

desenho para o laser via computador. Portanto, não há mais atualizado que isto, não existe. Por mais que queiramos procurar não existe.

Esta unidade é uma contrastaria equiparável às melhores contrastarias do mundo, temos equipamento igual às melhores contrastarias, às contrastarias inglesas, às contrastarias holandesas, às contrastarias suíças que são, em termos de equipamentos de contrastarias e de know-how, completamente semelhantes e provavelmente até melhor.

## **Capital Humano**

### **5. Existe a preocupação em atrair e reter colaboradores com mais propensão para a inovação?**

Isso é um grande defeito da INCM, não há esse cuidado, essa preocupação nem interesse. É capacíssimo, é muito possível, eu precisar de um técnico licenciado aqui para o laboratório - um sítio muito especializado em termos de química, onde se tem de ser licenciado em química e saber alguma coisa de metais preciosos - e oferecerem-me uma pessoa licenciada em química que não sabe nada de metais preciosos e que não tem a mínima propensão para um trabalho destes. Não, isso não existe, em termos de Recursos Humanos, não há uma procura da pessoa indicada e correta para o local que necessitamos.

#### **a. Esta situação exige muita formação por parte da empresa.**

Há muita formação. Há muita formação para as pessoas que vêm para cá. Nós muitas vezes temos aqui estagiários, que damos uma formação específica, que não existe em mais lugar nenhum, no país inteiro. Pagamos pouco, sim senhora, mas ficam capazes de sair aqui e abrir laboratórios - como uma delas que esteve cá e já abriu um laboratório lá fora a fazer concorrência com o nosso, o que é muito inteligente - mas não prendemos essas pessoas, estamos ansiosas de as pôr na rua, fica mais barato.

#### **b. Isso também é o reflexo da sociedade atual.**

Não sei se isso é um reflexo da sociedade atual ou é pura e simplesmente má gestão. Eu identifico mais isso como má gestão. Se me quer dizer que a sociedade atual é uma sociedade

de má gestão também podíamos caminhar por esse caminho mas hoje em dia para mim isso é má gestão.

## **6. Houve redução de Recursos Humanos?**

A empresa já teve mil e duzentos trabalhadores e neste momento tem cerca de seiscentos e sessenta mas temos que ter em consideração que a empresa trabalhava muito com pessoas e, hoje em dia, muito desse trabalho é feito por máquinas, por computadores, informaticamente.

Especialmente no Diário da República, nós tínhamos os revisores gráficos que reviam o Diário da República e, hoje em dia, como a lei que entra é a lei que é colocada online imediatamente, o sector de revisão, que eram mais 100 pessoas, morreu, porque o Estado ordena que aquilo que entra seja aquilo que sai. Os nossos revisores eram tudo gente muito capaz e muito sabedora e, claro, diminuíram.

Aqui também diminuímos, especialmente nas zonas mais críticas e nas zonas onde não devíamos diminuir, que é o caso do laboratório, onde temos deixado os nossos técnicos licenciados ir embora. Por exemplo, tive aqui uma técnica licenciada, altamente qualificada que estava a fazer o doutoramento, foi chamada pela Gulbenkian, pediu licença sem vencimento só para fazer aquele doutoramento mas a INCM não aceitou e ela foi embora. Na minha opinião, foi uma decisão errada e de má gestão.

## **Competências organizacionais**

### **7. Na unidade de negócio que lhe confere, as competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas, com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros? Se sim, quais as práticas frequentes para o efeito?**

Está tudo identificado, manuais da qualidade, procedimentos e garantia da qualidade, instruções de trabalho, etc. Não há nada aqui dentro que não esteja devidamente documentado da forma como se faz, nós temos até, lá dentro uma máquina de lavar loiça do laboratório, e está dito como se abre, como se fecha. Está tudo documentado.

É visto periodicamente, repare, eu só estou nesta Contrastaria há cinco anos e todos os procedimentos, os chamados PGF's, já foram todos revistos porque se não fossem tinham o

nome do antigo sucessor. Todos os procedimento já têm o meu nome, por isso, todos os procedimentos já foram revistos.

**8. Definindo atividades de IDI como “todas as atividades de caráter científico, tecnológico, organizacional, financeiro e comercial, incluindo investimento num novo conhecimento, direcionado para a implementação de inovações”, a empresa dispõe de competências específicas na gestão destas atividades? Por exemplo, existe um plano de atividades de IDI e ações sistemáticas de avaliação e divulgação de resultados?**

Nós fazemos a proposta concreta mas a análise financeira não é feita por nós. Por exemplo, pedimos agora a máquina a laser para Gondomar, porque nós temos uma Lisboa, outra no Porto e não há em Gondomar e Gondomar é a nossa contrastaria que tem mais trabalho mas não tem uma máquina a laser e pedimos uma, que ainda custa bastante dinheiro, e quem fez o estudo económico foi o departamento financeiro.

Nós temos aqui investigação, que é evidentemente feita, exclusivamente, por técnicos licenciados. Temos feito investigação ao nível do Níquel, ao nível do, que tem a ver com laboratórios de análises, ao nível do Cádio. Mas temos muita dificuldade em a fazer porque as pessoas vão-se embora e sem técnicos licenciados não há investigação. Neste momento, ainda temos aqui uma estagiária que está a fazer investigação, mas os técnicos como são poucos têm de fazer o seu trabalho e só depois podem ligar-se à investigação e, às vezes, nem é bem investigação, é criação de métodos. Nós, por exemplo, queremos começar a fazer a análise ao Níquel, que é um dos nossos objetivos, mas para fazer análises ao Níquel temos de escolher os métodos e esses métodos implicam uma investigação e o estudo das aparelhagens que nós temos. Como os técnicos estão sempre assoberbados de trabalho quem tem feito essa investigação é esta estagiária e a anterior, evidentemente, sempre sobre a intendência da Eng.<sup>a</sup> Armando e do Eng.<sup>º</sup> Joaquim.

**9. Quais as vantagens competitivas no domínio das atividades de produção e/ou prestação de serviços face aos seus concorrentes? Existe um acompanhamento e controlo dessas atividades?**

Muitas contrastarias já estão a fazer análises ao Níquel e nós ainda não. Muitas já estão a fazer análises ao Cádio e nós ainda não porque não temos tido pessoal para criar os tais métodos que são precisos para sermos capazes de fazer as análises.

## **Relacionamentos Externos**

### **10. Como caracteriza o relacionamento da empresa com entidades externas no que concerne à cooperação em atividades de IDI?**

As nossas relações são sempre institucionais com o Ministério das Finanças, com quem preparamos e estruturamos a nova legislação sobre o regime jurídico da ourivesaria, ou com a ASAE e com as Polícias para a fiscalização de mercado.

Temos, também, relações internacionais na Convenção de Metais Preciosos, onde temos reuniões duas vezes por ano. Este ano vai ser mais uma vez em setembro aqui no Tivoli em Lisboa, a reunião da Associação Internacional das Contrastarias e com os países signatários da Convenção dos Metais Preciosos.

### **11. A empresa recolhe, documenta, promove a difusão e a partilha interna de informações e conhecimentos? Ou seja, existe a preocupação com a gestão do conhecimento?**

Não há publicações externas. Aqui nós somos um sector com um certo secretismo, não queremos fazer publicidade, quer dizer, queremos fazer publicidade do que vendemos, das marcas de marcamos e dos serviço que prestamos mas não mais do que isso. Somos muito sóbrios. Lá para fora, dizer que estamos a investigar o níquel, não acrescenta valor, até podia ser interessante mas não o fazemos.

## **(6) Entrevista – Zoom RECURSOS (DSI – PE)**

### **1. Quando é que o Gabinete de Produtos Electrónicos foi criado?**

Antes deste gabinete existia o Gabinete de Investigação e Desenvolvimento que tinha como objetivo criar. Há dois anos deu-se a mudança para Gabinete de Produtos Electrónicos e tem a seu cargo todos os assuntos relacionados com o chip, personalização e tratamento de dados com o objetivo de mudar as soluções existentes - renovar. No DSI, existe ainda o gabinete de Desenvolvimento e Gestão Aplicacional, contudo, este é menos tecnológico.

#### **a. Quantas pessoas fazem parte deste projeto?**

Quatro colaboradores dos quais dois são estagiários.

**2. Existe a preocupação em atrair e reter colaboradores com mais propensão para a inovação?**

Sim.

**a. Fase de recrutamento e seleção.**

Sim.

**b. Avaliação de desempenho.**

Sim.

**3. Quais os projetos “ex libris” desenvolvidos nesta divisão?**

Está a ser desenvolvido uma solução de personalização, passando assim a INCM a deter uma estrutura própria de contacto direto com o chip. A INCM compra uma solução de personalização ao exterior que agora poderá ser desenvolvida pela empresa.

**4. As competências-chave da atividade estão identificadas e são periodicamente avaliadas, com o intuito de antecipar respostas a desafios futuros?**

Estão identificadas e são avaliadas anualmente.

**5. No âmbito das soluções electrónicas, existe cooperação com entidades externas?**

Sim, com a Multicert e com os fornecedores de chips.

**6. Para si, qual a perspetiva da INCM face à inovação?**

Crescer e crescer. Há orientação para a inovação e as competências vão-se adquirindo.

## **(7) Entrevista – Zoom PROCESSOS (QEL)**

### **1. Há quantos anos colabora na INCM?**

Há dezasseis anos. Comecei como Chefe da Divisão do Planeamento e Controlo da Produção do Departamento Gráfico. Depois disso, em 2006 fui nomeado diretor – adjunto, já na parte de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento. E em 2013, fiquei autónomo em termos de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento como Diretor do QEL.

#### **a. Este processo esteve relacionado com a atitude da empresa perante a inovação?**

Já enquanto chefe do Planeamento e Controlo de Produção, como estava ligado à parte orçamentação, já estava obrigado a participar muito na construção de projetos, na valorização dos projetos para fazer os orçamentos, na prototipagem na concepção de novos produtos, digamos que já tinha um papel importante nessa área. Depois, ao longo do tempo, a área a qual eu chefiava participou, sempre, nos produtos novos daqui da empresa. Sempre houve uma grande componente de concepção e desenvolvimento e isso acabou por, no fim de 2012, a administração entender que devia ser potenciado ao nível de toda a empresa e, por isso, criou um único departamento que é o QEL, que além de subentender a parte das certificações, da qualidade, das certificações que temos, do sistema de gestão das certificações tem a seu cargo a Engenharia, Concepção e Desenvolvimento (ECD) que é a área do Eng.º Filipe Silva, ou seja, onde as unidades de negócio podem recorrer para o desenvolvimento de projetos, otimização de processos, desenvolvimento de novos produtos, etc.

### **2. Há colaboração interdepartamental?**

É assim, essencialmente, como a génesis do ECD é da Unidade Gráfica, esta unidade continua a ser a área que mais solicitações faz à área do ECD, em todo o caso não faz tantas como desejávamos. Achamos que podia haver um espírito mais proactivo nessas áreas. A Unidade da Moeda não faz solicitações, é mais por iniciativa nossa, em alguns casos, mas não temos desenvolvido muitos projetos. Por outro lado, a área gráfica é a área que tem mais graus de liberdade a este nível, digamos que não é de todo falta de iniciativa da área da moeda é assim porque a área gráfica tem um potencial de novos produtos e novas soluções muito maior que a área da moeda.

**3. Tendo em conta a sua antiguidade na INCM, na sua opinião, quais foram os momentos de ruptura e superação mais marcantes no desenvolvimento da empresa?**

Um dos momentos que eu vivi e presenciei foi de fato da concepção e desenvolvimento ter saído da área de negócio. Até 2006, pertencia e trabalhava só com uma área de negócio, reportava a um diretor de uma área de negócio e, a partir, daí autonomizou-se. Essa foi uma ruptura. De resto, digamos que outra fase que eu posso identificar como uma fase de ruptura, eventualmente, foi o ano passado quando a empresa, devido às restrições orçamentais e outras questões, deixou de ter meios para ter uma postura tão proactiva, na medida em que está sujeita a uma série de restrições que limitam esta atividade.

**4. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?**

**a. Concorda?**

Eu acho que a INCM, a esse nível, tem tido algumas virtudes mas não podemos deixar de reconhecer que também tem algumas incapacidades. Para já, temos sempre a tendência para entender a inovação como sendo algo que tem de nascer dentro da empresa e só pode ser feito pela empresa. Porém, necessariamente, o esforço não é somente esse, é mais do que isso, é despertar o espírito de inovação e depois arranjar parceiros, sejam eles internos ou externos à empresa para promover essas ideias, para testar esses produtos. Ao interiorizar, que a inovação só pode existir se for dentro da nossa empresa, estamos a assumir a necessidade de termos recursos e tecnologia para fazer face a todas as questões que podem surgir, situação que torna os projetos ainda mais difíceis de concretizar. Acho interessante e importante que a empresa comece a ver no mercado parceiros ou concorrentes, porque às vezes podemos ser concorrentes em determinados negócios mas ótimos parceiros e complementares noutras, e arranjar formas de cooperação para dinamizar a inovação.

**b. O QEL tem-se esforçado nesta perspetiva?**

O QEL, como a parte de ECD por deliberação do Conselho de Administração, está dependente de solicitações das unidades de negócio. Digamos que o QEL não tem muita autonomia para, por si só, desenvolver essas questões. O ideal é que seja em conjunto com as diferentes áreas, por si só dá contributos, dá sugestões e abraça aqueles projetos que lhe são atribuídos e tenta concretiza-los. Mas digamos que é mais fácil se estas necessidades e se estes projetos surgirem de várias áreas e com vários contributos.

**c. ECD só funciona com solicitações?**

Sim, digamos que desenvolve projetos a pedido mas, também, se identificar possíveis melhorias de processos, de produção ou se identificar novos produtos ou novas matérias-primas pode sugerir às áreas a qualificação de novos produtos ou otimização e processos.

**d. Foi o caso dos cartões lenticulares?**

A ideia dos cartões lenticulares surgiu no âmbito do Banco de Ideias, foi designado ao QEL liderar este projeto e está a ser desenvolvido em conjunto. Este projeto é originário do Banco de Ideias.

**e. Quem é o titular da ideia?**

A ideia surgiu numa apresentação do Banco de Ideias, já tinha sido abordada pelo Dr. Paulo Pires antes, um antigo colaborador do QEL que depois ingressou no DMK, mas ele apresentou-a no Banco de Ideias e, depois, no decurso disso foi dinamizado uma chefia de projeto que ficou a cargo do QEL. Foi constituída a equipa e participam neste projeto, além dos colaboradores do QEL, técnicos da UGF e, ainda, dão contributos técnicos do DMK. Digamos que é um projeto multifacetado mas a componente técnica efetiva está no QEL e na UGF.

**f. Este colaborador será recompensado?**

Isso já foi discutido mas nunca foi posto em prática, aliás, houve uns prémios atribuídos no âmbito do concurso para um novo lema da empresa. A nível do Banco de Ideias, já foi suscitada a possibilidade de atribuir prémios mas nunca foi implementado.

**Gestão de Atividades de IDI**

**5. Quais as ferramentas utilizadas para a identificação das necessidades e oportunidades do mercado?**

O Banco de Ideias está aberto a todos os funcionários da INCM que tenham uma ideia, no âmbito das suas atividades, de acordo com aquilo que vêm podem sugerir ideias sobre produtos/serviços a desenvolver. Têm surgido as mais diversas ideias.

## **6. Existe um orçamento destinado às atividades de IDI?**

Não, digamos que temos rubricas a nível da formação, temos vários objetivos mas não temos nenhum plafond disponível para efeitos de inovação. Não temos, mediante determinado projeto há uma estimativa mas não está bitolada por nenhuma conta geral de inovação.

### **Proteção e valorização de resultados**

## **7. Como é que a empresa protege e valoriza os resultados obtidos? Existem regras, por exemplo, de decisão dos resultados de IDI?**

Nunca nos defrontamos com uma situação destas, entendo perfeitamente que empresas que já estejam num estado de maturação maior a este nível tenham logo esta preocupação, nós infelizmente, resta-nos assumir isto para crescer, falta-nos dar esse passo. As universidades e empresas que já têm plafond destinado à inovação consagram logo, nesse plafond, a patente e os custos da patente. E, nós, ainda que entendamos isso como necessário, ainda não chegámos a essa fase mas havemos de chegar.

## **8. Qual a sua visão geral da Direção de Qualidade, Engenharia e Laboratórios?**

Por um lado, o fato da parte de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento estar autónoma em relação às unidades de negócio, digamos que dá graus de liberdade maiores relativamente à criação, mas a verdade é que sem que haja uma direção estratégica em termos de negócio, também não é razoável que pensemos sem pensar na empresa. Uma aplicação à partida, com mais retorno imediato ou a curto prazo, passa por o ECD ser aplicado à melhoria dos processos fabris e, aí, conseguimos ver logo o retorno. Digamos que é mais fácil de mensurar os resultados destes melhoramentos, desta inovação. Quando falamos em novos produtos/serviços ou idealizamos um novo produto ainda há uma outra fase que tem a ver com o estudo do mercado, a receptividade do mercado, onde há um trabalho maior e tem de ser melhor sustentado.

Os cartões lenticulares acabam por não ser uma mudança de paradigma na área dos cartões de plástico, porque, apesar de estarmos a utilizar os mesmos equipamentos que utilizamos para produzir cartões de plástico, efetivamente obrigou-nos a um estudo mais detalhado em termos de física, no que diz respeito aos efeitos óticos, ao trabalhar as imagens. Depois, também há a

parte dos materiais que compõem o cartão. Quer dizer, isso é conhecimento não tivemos de comprar nenhum equipamento para o efeito. Este produto com os melhoramentos de processo, este produto é um produto que é fazível.

## **Entrevista – Zoom PROCESSOS (ECD)**

### **1. Há quantos colabora com a INCM?**

Há cerca de 12 anos. Comecei, formalmente, como técnico superior mas, informalmente, era adjunto do responsável de produção do terceiro turno, nomeadamente a embalagem e expedição do Diário da República, na Imprensa Nacional. Quando houve a quebra de impressão do Diário da República, fui transferido para a área de planeamento da Unidade Gráfica. Mais tarde, ingressei no GEN – Gabinete de Engenharia – que estava fora da estrutura produtiva, era autónomo e respondia à administração. Em 2007, passou a GED – Gabinete de Engenharia e Desenvolvimento e estava integrado na estrutura produtiva na UGF, manteve as mesmas funções do GEN mas, uma vez que, estão integrados na estrutura produtiva havia mais ligação.

Mais tarde, criou-se um departamento novo de qualidade onde se integrou várias coisas que estavam ligadas à produção: o laboratório da moeda e o laboratório de engenharia. Neste âmbito, o GED transforma-se em ECD.

### **2. Como descreve a atitude de INCM relativamente à inovação?**

#### **a. Concorda?**

A inovação devia ser um eixo estratégico. A INCM peca por ter uma estratégia nula, ambígua, talvez porque a Administração seja composta por indivíduos que vêm de fora, estão fora do assunto e não conhecem o mercado. Não há uma estratégia bem definida, a estratégia acaba por ser definida pelos diretores que têm tendência a dar preferência à área que lhes pertence. Não há uma estratégia para a engenharia, desenvolvimento ou investigação, cada um faz por si. Contudo, há pelo menos a expectativa que seja feita alguma coisa relativamente à inovação. Não há uma estrutura formal definida, logo, também não há um planeamento de custo. O ECD não tem um orçamento próprio. No ECD faz-se uma investigação superficial mais vocacionada para a nossa imaginação ou informação que haja avulsa mas que já exista

divulgada. Compilamos o que há disperso e nos dá jeito e, depois, podemos imputar algo mais de novo.

### **3. Quais os projetos mais relevantes que foram desenvolvidos pelo ECD?**

Alterações a equipamentos, certificação de materiais ou fornecedores, aquisição da máquina de numeração de passaportes e da máquina de limpeza de hologramas, alterámos a entrada de um equipamento de laminagem na burkle.

Neste momento, estamos a resolver o refogo da laminagem da burkle – vimos uma solução num fornecedor em Berna e tentámos adaptar a solução deles: desenhámos um pinos especiais de aço e silicone por dentro. Se resultar muda o processo produtivo.

Também há investigação para gerar produtos novos, como por exemplo, o processo dos cartões lenticulares que está perto do final. Esta técnica existe há muito tempo no merchandising mas será a primeira vez que será aplicado em cartões bancários. Não há planeamento de investigação.

### **Gestão de Atividades de IDI**

#### **4. A empresa tem processos formalmente instituídos para o planeamento, organização, acompanhamento e controlo de projetos de IDI?**

##### **b. São realizados estudos de viabilidade?**

Não há recursos afetos para que possamos, de fato, planear essas atividades. Os projetos vão surgindo tendo em conta as necessidades e autorização do diretor.

#### **5. Quais as ferramentas utilizadas para a identificação das necessidades e oportunidades do mercado?**

A observação. Tentamos adaptar técnicas que já existem à nossa realidade produtiva.

No âmbito da qualidade, temos objetivos definidos e, depois, são definidos indicadores para perceber se está tudo bem. Nesses indicadores vemos:

- Propostas de melhoria interna, em que temos de despistar, o que dentro do QEL, o que se pode fazer para melhorar;

- Propostas de melhoria externas, que são despoletadas externamente. Qualquer área da empresa pode pedir;
- Processos de concepção e desenvolvimento, que implicam estudo, testes, etc...

O ECD identifica a necessidade e no fim apresenta uma proposta, que depois pode ser aprovada ou não. O nosso processo acaba elaborando um relatório com sugestões.

**6. Existem processos sistemáticos de geração, identificação e seleção de novas ideias?**

Não recebemos diretamente ideias de colaboradores, o que pode acontecer é recebermos ideias, sugestões de melhoria, da hierarquia relativamente a uma questão. A hierarquia não precisa ser a hierarquia de topo.

**7. Qual o método na constituição das equipas de trabalho?**

Há colaboração pontual de colaboradores de outros departamentos, num determinado projeto podemos chegar a um ponto que podemos precisar da colaboração de colegas. Normalmente, cada equipa tem só um elemento porque o ECD só tem quatro elementos.

**8. As atividades de IDI não são positivas só por si, os resultados são cruciais. Existem procedimentos para documentar e avaliar, de modo regular, os resultados de IDI? Por exemplo, recurso a auditorias internas.**

Documentamos o que fazemos mas não avaliamos. Não há acompanhamento posterior ao envio do relatório.

**9. Para além do desenvolvimento de novas soluções, a gestão da cadeia de valor também é tida em conta?**

Sim, na certificação de materiais e fornecedores, damos parecer relativamente à certificação.

**Aprendizagem e Melhoria Sistemática**

**10. A empresa dispõe de instrumentos organizacionais que lhe permitam alavancar as aprendizagens individuais e coletivas no sentido de obter uma melhoria sistemática do desempenho da organização?**

Formalmente não há processos para isso. Vamos todos melhorando no dia a dia, aprendemos com as experiências um dos outros.

**11. A empresa recolhe, documenta, promove a difusão e a partilha interna de informações e conhecimentos? Ou seja, existe a preocupação com a gestão do conhecimento?**

Ainda não, está a ser preparado um conteúdo para a intranet.

**12. A empresa dispõe de instrumentos organizacionais que lhe permitam identificar no exterior boas práticas consideradas relevantes para a empresa e proceder à sua análise, seleção e adoção?**

Sim, fazemos Benchmarking – visitamos a fornecedores e clientes.

**(8) Entrevista – Zoom RESULTADOS (DMK)**

**Mercado**

**1. Antes de perceber qual o resultado da inovação gostaria de saber quais os produtos inovadores da INCM.**

A atividade gráfica tradicional tem sofrido muitas alterações, nomeadamente, através da tendência da desmaterialização – as relações entre os cidadãos, os cidadãos e o estado e os cidadãos e as empresas em vez de passarem a ser sobre suportes físicos passam a ser feitos através de métodos desmaterializados – no entanto, a função da INCM mantém-se: dar confiança a essas transações. Enquanto nós antigamente, se calhar, fazíamos formulários e documentos de segurança físicos agora o nosso principal desafio, em termos de inovação, é continuar a prestar essa missão e dar garantias de confiança às relações entre os cidadãos e o estado e os cidadãos e as empresas mas nos novos canais desmaterializados, ou seja, os novos produtos que nós, assim chamamos na nossa atividade, passam no fundo por plataformas e sistemas de informação que permitam transmitir determinada informação de forma

estruturada e principalmente de forma segura. Isso é que tem a ver com a nossa missão, no fundo dar confiança principalmente através da segurança. Portanto, os novos produtos, e temos algumas tendências, passam essencialmente por aí. No fundo é evoluir as soluções que nós já dávamos, mas, nesse novo paradigma de desmaterialização, sistemas de informação, informação estruturada.

**2. O gabinete de Desenvolvimento de Novos Negócios tem em conta todas as unidades de negócio: o foco na Unidade Gráfica deve-se ao fato desta apresentar mais potencial?**

Exatamente. O Departamento de Marketing Estratégico é transversal à empresa, no entanto, 80% da nossa faturação é da Unidade Gráfica e, portanto é natural que haja um foco maior nessa área. Depois, temos as outras unidades, por exemplo, a Unidade da Contrastaria que no fundo não tem uma parte comercial per si, uma vez que é um serviço que é Tabelado e prestado. Temos na parte da Moeda, principalmente para às moedas de coleção uma vez que são produtos colocados no mercado para os colecionistas nacionais e internacionais e vendemos muito para fora, um esforço por parte do DMK, nomeadamente através da imagem, da criação de embalagens, muitas vezes até da criação de novos produtos.

**3. Qual o impacto da inovação na quota de mercado da empresa e sobre a expansão desta para novos mercados?**

Por exemplo, atualmente os nossos grandes produtos, a nossa fonte de receita de negócio, digamos assim, é baseada naquilo que nós chamamos novos produtos e que foram novos produtos há cerca de 6/7/8 anos. Isso foi um paradigma que nós assistimos também, a uma mudança, nós entretanto fazíamos documentos de identificação e normalmente produzíamos os documentos. Havia uma atividade industrial: produzíamos esses documentos depois esses documentos eram distribuídos por todos os sítios onde eram emitidos.

A partir de 2006, com o Passaporte até 2009, houve uma série de documentos que, além de produzidos aqui na Casa da Moeda, passaram a ser também emitidos e distribuídos, ou seja, alargamos a nossa cadeia de valor. Assim, para além da produção dos documentos passámos também a receber-los: criámos aqui uma plataforma de sistemas de informação onde recebemos os dados variáveis dos titulares, colocamos esses dados nos documentos e depois tratamos também da sua distribuição, seja a nível nacional ou internacional. Esses documentos passaram a ter também componentes electrónicas, que permitem não só a

identificação física de um documento, portanto a inspeção visual, mas também, a identificação electrónica à distancia através da internet – é o caso do Cartão do Cidadão que passa a ter um chip com certificados digitais que permitem que uma pessoa no seu computador, na sua casa, se possa autenticar perante um determinado serviço do estado ou outras empresas com garantia de segurança. Portanto, tendo em conta que estes foram produtos inovadores nos últimos 5/6 anos, atualmente dentro da área gráfica esses produtos novos serão já uns 70% mais ou menos.

Estamos atualmente a criar novos negócios e novos produtos, mas que no fundo, permitem alargar ainda mais a cadeia de valor. Por exemplo, nós estamos, neste momento, em termos de inovação, a desenvolver soluções que permitam, por exemplo, a recolha dos dados a montante. Enquanto nós atualmente produzimos os cartões, recebemos os dados de forma electrónica para os personalizar e para a sua expedição, estamos também a desenvolver soluções para que esses dados que nos chegam e, que neste momento estão a ser feitos pelas diferentes entidades responsáveis pelos documentos, seja realizado por nós, através de aplicações onde os dados podem ser submetidos, via portais web, e onde esses dados são logo validados, porque por exemplo, quando nós colocamos uma fotografia num cartão, essa imagem tem de ter determinadas características, determinadas dimensões, ou seja, fazemos logo essa validação a montante. Estamos, portanto, a tentar alargar a cadeia de valor. Muitas vezes a inovação não tem haver com produtos completamente novos mas com novas soluções que permitem alargar a cadeia de valor do serviço que nós prestamos.

**c. Como dizia à pouco, o boom de inovação deu-se entre 2006 a 2009. O que teve de mudar?**

Entre 2006 e 2009 houve uma grande mudança. Passámos de uma empresa meramente industrial para uma empresa que começa a oferecer soluções, oferecemos serviços. Para oferecermos esses serviços de personalização, de recolha de dados e etc, tivemos de criar também aqui plataformas, sistemas, data centers, aplicações próprias, ou seja, deixámos de ter apenas um foco da produção industrial na gráfica, mas passamos a ter produção em termos de aplicações nos sistemas de informação. Ou seja, o Departamento de Sistemas de Informação, que era até a relativamente pouco tempo apenas um organismo de manutenção de estrutura das redes, das telecomunicações, passou também a produzir, a desenvolver soluções que vão ser vendidas.

**4. Em que medida a inovação conduziu a aumentos de quotas de mercado em que a organização já atuava e possibilitou a expansão para novos mercados, tanto em termos de segmento como de geografia.**

Nós sempre tivemos alguma relação de proximidade, principalmente, com os PALOP's. Nós somos uma empresa do Estado e, muitas vezes, países que ainda não têm as condições ou as competências para fazer determinados produtos ou soluções não quer dizer que não precisem delas, então, como nós temos uma ligação estreita com as nossas congéneres (com as imprensa oficiais, com as casas da moeda), há muitas vezes a celebração de protocolos de parcerias, há visitas de parte a parte onde vemos onde podemos ajudar. Pronto, fruto dessas relações, o que é que nós fazemos atualmente? Por exemplo, para Cabo-Verde, vamos tentar fazer exatamente aquilo que fazemos para cá: estamos a fazer-lhes um Cartão de Cidadão, Passaporte Electrónico e um Título de Residência para estrangeiros. É tudo desenvolvido cá, tudo com componentes electrónicas com base na experiência que nós fizemos cá, portanto ao fazermos esse CC, Passaporte Electrónico, nós passámos a ser uma referência, posso dizer, mundial uma vez que os nossos documentos estão ao nível do topo no mundo. Então, é muito mais fácil tentar vender essas soluções mostrando aquilo que nós já fazemos cá do que tentar vender intenções. Para o caso de Cabo-Verde já estamos a ultimar testes, vamos fazer exatamente o que fazemos cá, ou seja, recebemos os dados, vamos personalizar todos os documentos, expedimos os documentos para Cabo-Verde e para o resto do mundo. No caso de S. Tomé e Príncipe estamos a fazer um Passaporte à semelhança do nosso antigo, ou seja, só produzimos a caderneta, ainda não é um passaporte electrónico com chip. No entanto, já apresentámos uma proposta, estamos a tentar desenvolver com eles o novo Passaporte, a questão é que não depende só de nós, é importante que nesses países hajam sistemas que permitam utilizar esses documentos. São processos, às vezes, algo demorados que nós tentamos ajudar. Temos, também, tido alguns contatos com Timor-Leste, uma vez que Timor-Leste também precisa de novos documentos de identificação electrónicos, estamos a tentar.

Portanto, no fundo a nossa vocação internacional passa muito por uma relação com entidades oficiais, portanto não andamos tanto no mercado, não vamos pelo mundo todo, privilegiamos as relações que já temos e vamos tentando com algum bom-senso.

**d. E no mercado bancário?**

No mercado bancário, portanto, nós em Portugal temos cerca de 40% de quota de mercado na produção de cartões. Como vendemos para os bancos cá em Portugal, muitas vezes quando esses bancos se internacionalizam têm já uma referência que é a Casa da Moeda para a produção de cartões, portanto, os cartões que nós produzimos para Moçambique, para Angola, para Cabo-Verde, principalmente esses três países, têm a ver muitas vezes com o nossos clientes de cá que foram para lá, necessitam de cartões e nós continuamos a fornecer. Entretanto, já temos outros bancos que são nossos clientes mas, a entrada nesse mercado, foi também a reboque dos nossos clientes que também se internacionalizaram.

## **5. A inovação tem contribuído para a imagem e prestígio da organização e dos seus produtos?**

É assim, nós temos uma imagem básica no fundo de entidade de confiança e de segurança muitas vezes associado à atividade da gráfica tradicional, feitura de moedas e de passaportes. Pronto, aquela gráfica tradicional. Nestes últimos tempos, com estes novos produtos, penso que a imagem foi alterada também nesse sentido, neste momento, toda a Administração Pública portuguesa sabe que nós não nos limitados a produzir produtos gráficos mas também oferecemos soluções. Houve há cerca de quatro anos uma mudança visual da imagem que tentou acompanhar também a evolução tecnológica. Penso que isso passou, nós neste momento, quando falamos com o mercado, com os nossos clientes, verificamos que já existe uma percepção de uma empresa que pode oferecer soluções de maior valor acrescentado. Isto relativamente ao nosso mercado, repare, nos não somos uma empresa que tenha ou deva ter uma comunicação muito alargada ao público em geral, até porque nós embora tenhamos uma relação com o público em geral – fazemos os documentos para todos os cidadãos –, não somos a entidade responsável perante o cidadão sobre aqueles documentos. Nós temos de fazer a nossa comunicação numa perspetiva b2b, é no fundo tentar resolver-lhes problemas e fazer atividades, que não são core para eles, permitindo libertar-lhes para as suas atividades principais.

## **6. Qual o impacto de inovação da empresa no sector de atividade?**

Um exemplo, quando nós produzíamos documentos em stock e depois os enviávamos em lotes para o cliente e o cliente é que estava preocupado em imitir diretamente para o cidadão, digamos que isso era uma atividade com menos exigência. A partir do momento em que nós começámos a personalizar os documentos, a enviá-los e a ter os níveis de serviço muito mais

apertados, tivemos uma exigência de prestar informação sobre o estado das coisas e isso levou, a que por exemplo, tivéssemos de criar um call center onde estamos constantemente a ser questionados sobre o estado dos documentos. Embora as nossas soluções estejam desenhadas para que, automaticamente e on-time, cada vez que haja uma alteração de estado (recebemos os dados, cartão personalizado, cartão expedido) esses fatos sejam transmitidos informaticamente às plataformas informáticas dos clientes, as pessoas têm urgência. Então, uma das alterações orgânicas foi essa: criar um call center que está constantemente disponível para poder responder a essas informações.

## **7. O sector bancário é o único onde a INCM atua em concorrência?**

Quando se diz que só no sector bancário é que estamos em plena concorrência, não é exatamente verdade, por exemplo, no CC nós não respondemos a concurso público mas, antes do Estado nos atribuir a responsabilidade de produzir o Cartão de Cidadão e para o personalizar, houve uma consulta ao mercado e nós tivemos que provar que éramos tão bons ou melhores que outros, ou seja, tivemos que provar ao Estado que éramos capazes de o fazer. E, embora não tenha havido uma consulta muito alargada, houve diferentes concorrentes, principalmente internacionais, a apresentarem propostas ao Estado e nós tivemos que concorrer, embora numa fase prévia com esses concorrentes. Tivemos que apresentar propostas tão boas ou melhores tanto tecnicamente como em termos económicos e financeiros para que nos fosse dado. Portanto, quando nos dizem que o cartão de cidadão não tem concorrência não é verdade porque estamos a faze-lo mas estas coisas não são estáticas: existe uma portaria que nos dá a produção do Cartão de Cidadão mas pode haver uma portaria que deixa de nos dar.

### **e. A INCM identifica algum concorrente que tenha exatamente as mesmas competências?**

Tudo aqui em território nacional não, mas nós temos o caso da SIBS nos cartões bancários em que é claramente nosso concorrente perante os nossos clientes – aquilo que nós vendemos, os cartões bancários e a personalização, a SIBS também vende. Quando um banco precisa de cartões, contactamos a nós, à SIBS e à CONTIFORM. Agora, essas duas empresas não produzem cartões cá, compram cartões a fornecedores estrangeiros e podem é personaliza-los cá: só têm competências em termos de personalização. Há bancos que valorizam o fato das coisas serem produzidas cá porque eles rapidamente podem vir cá ver quando estamos a

imprimir cartões e pode-se, por exemplo, afinar a imagem mas há outros que privilegiam unicamente o preço. Assim, muitas vezes temos de concorrer, embora seja com concorrentes nacionais, com produtores de cartões estrangeiros. Nós no mercado bancário temos à volta de 40% da quota de mercado, o resto são cartões que não são feitos em Portugal, ou seja, em termos de atividades não temos concorrentes que façam o mesmo que nós, mas em termos de venda e de oferta, temos concorrentes que oferecem o mesmo que nós. E isso é válido também para outros produtos, podemos ter cá concorrentes, que embora incorporando as últimas atividades através de outros fornecedores estrangeiros, poderiam fornecer ao Estado Português o mesmo que nós oferecemos.

## **(9) Entrevista – Zoom RESULTADOS (DRH)**

### **Sociedade**

#### **1. Qual a contribuição ao nível da criação e desenvolvimento de emprego qualificado, quer no seu seio, quer nas organizações com as quais interage?**

A INCM, a nível da questão do emprego, está sujeita a uma série de restrições, mas de qualquer forma há anos e anos que a empresa apostava nos estágios profissionais. Nós o ano passado chegamos a ter catorze estagiários. E depois através da nossa cadeia de valor, ou seja, através dos fornecedores ou através, aqui no meu caso, da concessão dos refeitórios.

#### **2. Como avalia a atuação da empresa enquanto elemento dinamizador e embrião de iniciativas locais, regionais ou mesmo nacionais?**

O caso da biblioteca da Imprensa Nacional é um exemplo, temos tido lá uma série de iniciativas como visitas à biblioteca, sessões de teatro, portanto, eu acho que estas ações dinamizam aquela zona. Há uns tempos também houve iniciativas como o Open House, em que a empresa, uma vez por ano, manteve o edifício da Casa da Moeda aberto para visitas. Temos, também, crianças a visitar a unidade da moeda! Para além disso, temos várias parcerias com iniciativas na parte da responsabilidade social: fizemos há pouco tempo uma iniciativa em colaboração com a Escola Filipa de Lencastre em que recolhemos fraldas para um lar de Campolide. Temos, também, um protocolo com uma instituição através da Junta de Freguesia de Nossa Senhora de Fátima, em que todos os desperdícios do refeitório são

todos aproveitados: vêm todos os dias buscar. Temos, também, um protocolo com uma associação para a recolha de roupas usadas e entregámos a uma Associação da Cova Moura. Também já fizemos uma recolha de brinquedos.



## **Anexo C Focus group**

A sessão de *Focus Group* realizou-se no dia 18 de julho de 2014 na sala de formação da Direção de Recursos Humanos no edifício da Casa da Moeda.

### **(1) Amostra**

#### **→ Tipologia**

Constituiu a população em estudo, para este exercício, toda a INCM e assim, os seus seiscentos e sessenta colaboradores.

Com o objetivo de conceber uma amostra o mais representativa possível da população em estudo tendo em conta todas as limitações da investigação em curso, a seleção da amostra foi feita através do método de amostragem aleatória estratificada. Pretendia-se, portanto, que a amostra total da população tivesse a mesma proporção de indivíduos que a população.

Com o intuito de garantir a proporcionalidade, o cálculo da amostra realizou-se da seguinte forma:

- Em primeiro lugar, dentro dos cerca de quinze departamentos existentes da empresa foram selecionados nove departamentos de maior relevância para o estudo, garantindo, sempre, a variedade de atividades profissionais tanto em áreas administrativas como em áreas de produção;
- De seguida, selecionou-se um em cada vinte colaboradores de cada departamento;
- Concluída a etapa anterior, verificou-se por um lado a existência de departamentos com um número de colaboradores insuficiente para garantir um representante na amostra e por outro lado, departamentos em que havia excesso. De modo a colmatar esta situação e harmonizar a amostra, foi feita uma reestruturação com o objetivo de equilibrar a representatividade dos departamentos e houve, também, a necessidade de excluir um elemento uma vez que dadas as particularidades do exercício seria mais proveitoso um número de elementos par.

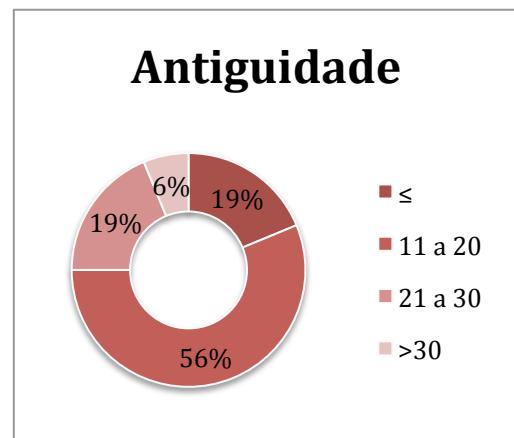
- Estabelecido o número de representantes em cada departamento, os elementos foram selecionados aleatoriamente com o apoio da Direção de Recursos Humanos da empresa, esta que posteriormente formalizou o contacto com os colaboradores. Na seleção dos colaboradores houve apenas uma restrição: o grupo foi composto, somente, com colaboradores com funções até ao primeiro nível de chefia com o intuito de diminuir a probabilidade de pressão ao grupo, situação que diminui significativamente a espontaneidade.

Por se tratar de uma amostra reduzida, apenas dezasseis indivíduos, e não representativa do universo, os resultados não poderão ser extrapolados e, por isso, só poderão ser aplicados a este estudo.

Todo o processo de construção da amostra pode ser consultado com mais detalhe na última tabela presente anexo.

#### → Caracterização da amostra

A amostra selecionada contou com dezasseis elementos oriundos de diversos departamentos da empresa tornando o grupo verdadeiramente multidisciplinar. Relativamente ao género, tendo em conta a empresa como um todo, a percentagem de homens é de 53%, neste sentido pode dizer-se que a amostra cumpre esse aspeto de representatividade uma vez que apresentava 56% homens e 44% de mulheres.



Outro aspeto relevante e que caracteriza a empresa é a antiguidade média dos colaboradores rondar os vinte anos (*Balanço Social 2010*), a antiguidade média da amostra é de dezasseis anos.

## (2) Programa

09h30	<ul style="list-style-type: none"><li>– Boas Vindas</li><li>– Divisão dos participantes em quatro grupos de quatro</li></ul>
09H40	<ul style="list-style-type: none"><li>– Apresentação do Estudo</li><li>– Apresentação da ferramenta: <i>Innovation Scoring</i></li><li>– Exposição dos objetivos e formato do <i>Focus Group</i></li></ul>
09h55	<ul style="list-style-type: none"><li>– Início do preenchimento do questionário</li></ul>
10h45	<ul style="list-style-type: none"><li>– Break</li></ul>
11h00	<ul style="list-style-type: none"><li>– Início do debate</li></ul>
12h00	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fim do debate</li><li>– Agradecimentos e considerações finais</li></ul>
12h15	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fim da sessão</li></ul>

## (3) Descrição do Exercício de *Innovation Scoring*

A realização do exercício de IS teve como objetivo possibilitar que uma equipa multidisciplinar, constituída por vários colaboradores da INCM, fosse parte ativa na construção de um retrato da empresa enquanto uma empresa inovadora.

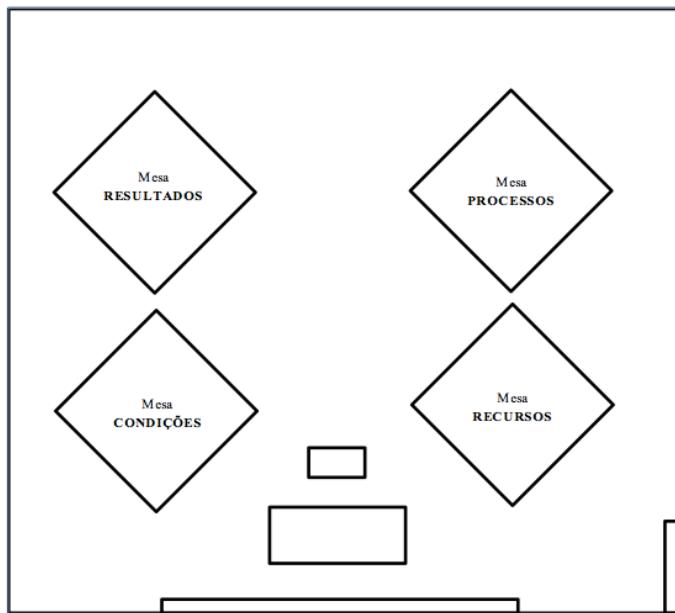
Dividiu-se portanto, a amostra de dezasseis colaboradores em quatro grupos de quatro pessoas. Cada grupo teve a seu cargo a responsabilidade de em cerca de uma hora, responder às questões relativas a uma dimensão do questionário do IS (Condições, Recursos, Processos e Resultados). Para tal, cada grupo dispôs de um questionário completo do *Innovation Scoring* e uma folha para as justificações.

Posteriormente ao debate interno de cada grupo, iniciou-se um debate entre os grupos com o intuito de identificar as diferentes visões e perspetivas sobre o tema e a construção de uma abordagem comum a todos os participantes. Dada a impossibilidade de debater todas as questões do questionário, devido às limitações de tempo, cada grupo escolheu quatro perguntas que consideraram mais pertinentes para serem expostas pelo porta-voz do grupo e

debatidas com os restantes participantes. Cada grupo dispôs de 10 minutos perfazendo, assim, um total de 40 minutos de debate intergrupal.

Departamentos Representados		
Departamento	Função	Antiguidade Função
Unidade Gráfica	Subchefe Secção PDE	5
	Técnica Equipa Kaisen	2
	Técnica de Design Gráfico	10
	Subchefe de Secção Impressão	12
	Técnico de Planeamento	13
Unidade de Publicações	Técnico Gráfico de Revisão	8
	Técnico Gráfico de Revisão	15
Unidade de Moeda e Produtos Metálicos	Moedeiro	16
Unidade de Contrastarias	Técnica de Marcação Contrastaria	21
Direção de Marketing Estratégico	Técnico Superior	5
	Técnico de Vendas	7
Qualidade, Engenharia e Laboratórios	Técnico Qualidade / Ambiente	3
	Técnico Superior Especialista	7meses
Direção de Recursos Humanos	Técnico superior	3
Direção de Sistemas de Informação	Analista / Programador	10
Direção Financeira e Gestão	Analista de Projetos de Investimento	3

Layout da Sala			
Mesa	Departamento	Função	Antiguidade Função/ INCM
Condições	UGF – Equipa Kaisen	Técnica – Equipa Kaisen	2 / 12
	UGF – Sector Personalização de Segurança (PDE)	Subchefe de Secção	5 / 38
	DMK – Planeamento e Análise (PLA)	Técnico Superior DMK	5 / 16
	DRH – Sector de Gestão de Desenvolvimento (GDP)	Técnico Superior DRH	3 / 3
Recursos	UGF – Gabinete Técnico Gráfico (GTG)	Técnica de Design Gráfico	10/20
	UPB – Serviço Diário da República - Edição (EDI)	Técnico Gráfico de Revisão	15/15
	UMD – Escolha e Embalagem da Moeda (ESM)	Moedeiro	16/16
	QEL – Engenharia, concepção e Desenvolvimento (ECD)	Técnica Superior Especialista	7meses/5
Processos	QEL – Sistema de Qualidade e Ambiente (SQA)	Técnico Qualidade/Ambiente	3/15
	DSI – Gabinete de Produtos Electrónicos (GPE)	Técnico Superior Analista/Programador	10/10
	UCO – Marcação de Lisboa (MCL)	Técnica de Marcação de Contrastaria	21/21
	UGF – Sector Produção Gráfica (SPG)	Subchefe de Secção (impressão)	12/18
Resultados	UGF – Sector Planeamento, Orçamentação e Controlo (POC)	Técnica de Planeamento	13/22
	UPB – Serviço Diário da República - Edição (EDI)	Técnico Gráfico de Revisão	8/11
	DMK – Desenvolvimento de Negócios (DNG)	Técnico de Vendas	7/12
	DFG – Análise de Projetos (AP)	Analista de Projetos de Investimento	3/21



A disposição da sala de formação do Departamento de Recursos Humanos apresentava uma disposição em “U” e esta disposição foi alterada de modo a criar quatro ilhas, como se pode ver na figura ao lado. Tal, teve como objetivo facilitar a discussão e potenciar a interação entre os grupos.

Amostra Aleatória Estratificada			
Departamento	População	Amostra Estratificada	Possível amostra aleatória
<b>Unidade Gráfica</b>	<b>212</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
→ Gabinete Técnico Gráfico (GTG)			Técnica de Design Gráfico
→ Sector Planeamento, Orçamentação e Controlo (POC)			Técnica de Planeamento
→ Equipa Kaisen			Técnica – Equipa Kaisen
→ Sector Produção Gráfica (SPG)			Subchefe de Secção (impressão)
→ Sector Personalização de Segurança (PDE)			Subchefe de Secção
<b>Unidade de Moeda</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
→ Escolha e Embalagem da Moeda (ESM)			Moedeiro
<b>Unidade Publicações</b>	<b>83</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
→ Serviço Diário da República - Edição (EDI)			Técnico Gráfico de Revisão (2)
<b>Unidade Contrastarias</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
→ Marcação de Lisboa (MCL)			Técnica de Marcação de Contrastaria
<b>Direção de Marketing Estratégico</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
→ Desenvolvimento de Negócios (DNG)			Técnico de Vendas
→ Planeamento e Análise (PLA)			Técnico Superior
<b>Direção de Sistemas de Informação</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
→ Gabinete de Produtos Electrónicos (GPE)			Técnico Sup. Analista/Programador
<b>Qualidade, Engenharia e Laboratórios</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
→ Engenharia, concepção e Desenvolvimento (ECD)			Técnica Superior Especialista
→ Sistema de Qualidade e Ambiente (SQA)			Técnico Qualidade/Ambiente
<b>Direção de Recursos Humanos</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
→ Sector de Gestão de Desenvolvimento (GDP)			Técnico Superior

<b>Direção Financeira e Gestão</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
→ Análise de Projetos (AP)			Analista de Projetos de Investimento
<b>Total</b>	<b>499</b>	<b>17</b>	<b>16</b>

## **Anexo D Visão, missão e valores**

### **Visão**

“A INCM tem como ambição continuar a ser reconhecida como o fornecedor privilegiado da Administração Pública e das empresas, de produtos e serviços de qualidade, essenciais à sociedade, suportados em processos e soluções seguras, com a incorporação dos mais elevados níveis de segurança, física e lógica, que garantam a autenticidade da identificação de pessoas, de bem e serviços, com recurso à mais moderna tecnologia e know-how desenvolvido à medida das necessidade dos clientes, e ainda como promotora da língua e da cultura portuguesa.” (*Plano Estratégico 2014-2015*)

### **Missão**

“A INCM, enquanto parte integrante do SEE, tem como missão desenvolver, produzir e fornecer bens e serviços essenciais ao bom funcionamento das relações das pessoas e organizações entre si e o estado, que requerem a incorporação de elevados padrões de segurança como garantia da sua autenticidade e fiabilidade.” (*Perfil da Empresa 2013*)

### **Valores**

A INCM baseia a sua atividade tendo em conta os seguintes valores essenciais:

#### A cultura empresarial

- “Proteção dos interesses do acionista assegurados pela forma de governo da empresa baseada nos princípios de fiabilidade, relevância e transparência da informação.” (*Plano Estratégico 2014-2015*)
- “Procura da satisfação das expectativas dos clientes, na qualidade dos produtos que fornece e na relação estreita e cooperante com os seus *stakeholders*, suportada na capacidade de inovação, na conduta profissional dos seus colaboradores, pautada pela integridade, dedicação e diligência, pelo cumprimento das normas estabelecidas e pela busca de melhoria contínua.” (*Plano Estratégico 2014-2015*)

### O desenvolvimento sustentável

- “Capacidade de gerar e distribuir valor pela sociedade procurando utilizar as melhores práticas ambientais, sociais e económicas.” (*Plano Estratégico 2014-2015*)

### A responsabilidade para com os colaboradores

- “Assume a responsabilidade de proporcionar aos colaboradores as condições de segurança e bem-estar essenciais ao seu desenvolvimento profissional, pessoal e familiar, e de não permitir discriminação de qualquer tipo.” (*Plano Estratégico 2014-2015*)

## Anexo E Segurança

A INCM diferencia-se pelo elevado nível de segurança que agrega no desenvolvimento, produção e disponibilização dos bens e serviços do seu portfólio, garantindo desta forma, a autenticidade e fiabilidade dos mesmos. Neste sentido, é perceptível a segurança como um fator de diferenciação.

A INCM desenvolve a sua atividade tendo por base uma rigorosa política de segurança que abrange toda a empresa, nomeadamente: produtos; instalações; sistemas de informação de suporte aos processos administrativos e de negócio; sistema de informação de suporte à produção e emissão de documentos; e recursos humanos.

A política de segurança da empresa abrange tanto a segurança física das “instalações, equipamentos, materiais, documentos e informação”, como a segurança lógica dos sistemas, aplicações e dos dados neles contidos, que assegura “a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade dos dados, aplicações e sistemas de informação referentes aos processos administrativos e de negócio e aos processos de produção e emissão de documentos”. (*Perfil da Empresa 2013*)

A eficiente política de segurança da INCM tem, desta forma, suscitado o reconhecimento das entidades públicas, que atribuem à empresa “muitas das principais infraestruturas de chaves públicas nacionais”:

- **ECEE** – Entidade de Certificação Eletrónica do Estado (Entidade de Certificação de Raiz de Portugal);
- **ECPEP** – Entidade de Certificação do Passaporte Eletrónico Português (gerido pelo SEF);
- **ECCC** – Entidade de Certificação do Cartão de Cidadão Português (gerido pelo ITIJ/IRN – Ministério da Justiça);
- **ECJustiça** – Entidade de Certificação da Justiça (gerida pelo ITIJ – Ministério da Justiça). (*Perfil da Empresa 2013* e boletim interno *A Empresa 2013*)



## Anexo F Participações internacionais, prémios e distinções

<b>PARTICIPAÇÕES INTERNACIONAIS</b>	
<b>UNIDADE GRÁFICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membro da International Hologram Manufacturers Association (IHMA)</li> <li>– Membro da International Card Manufacturers Association (ICMA)</li> <li>– Membro da Government Postage Stamp Printers' Association (GPSPA)</li> </ul>	
<b>UNIDADE DE MOEDA E PRODUTOS METÁLICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membro do Euro Coin Sub Committee (Subcomité do EFC da União Europeia)</li> <li>– Membro do Mint Directors Working Group (Europa) e dos seus dois subgrupos: técnico e da qualidade (do qual exerce a coordenação)</li> <li>– Membro da Mint Directors Conference (Organização Mundial de Casas da Moeda)</li> </ul>	
<b>UNIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Membro fundador do Fórum dos Jornais Oficiais da União Europeia</li> <li>– Membro fundador do Fórum dos Jornais Oficiais dos Países de Língua Portuguesa</li> <li>– Membro do Grupo de Informática Jurídica – e-law do Concelho da União Europeia</li> </ul>	
<b>UNIDADE DE CONTRASTARIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Representação de Portugal no Comité Permanente da Convenção sobre Controlo e Marcação de Artefactos de Metais Preciosos, no Comité Técnico e nos grupos de trabalho</li> <li>– Membro da Associação Internacional de Contrastarias (AIAO)</li> </ul>	

<b>Participações em Conferências e Feiras – Unidade Gráfica</b>			
<b>Ano</b>	<b>Evento</b>	<b>Tipo de Participação</b>	<b>Local</b>
<b>2012 a 2014</b>	Conferência Government Postage Stamp Printers' Association	Organização	PT
	Conferência e Feira Security Document World	Participação	UK
	11º Congresso Anual Smart Cards	Expositor	PT
	Feira Printing, Media and Publishing Anual Event	Participação	UK
	Conferência sobre Segurança da Muhlbauer	Participação	GER

<b>PRÉMIOS E DISTINÇÕES</b>	
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A INCM ficou classificada na 78.ª posição das melhores empresas para trabalhar, iniciativa promovida pela revista Exame e pela Accenture.</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A INCM ficou classificada na 97.ª posição das melhores empresas para trabalhar, na iniciativa Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal (METP), promovida pela revista Exame e pela Accenture.</li> <li>– Menção Honrosa na 9.ª edição/2010 do prémio Igualdade é Qualidade, uma iniciativa organizada pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e pela Comissão da Cidadania para a Igualdade de Género (CIG).</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Melhor Empresa de 2009, em Edição, Informação e Artes Gráficas, prémio integrado na iniciativa 500 Melhores Empresas, organizado anualmente pela revista Exame.</li> </ul>
<b>UNIDADE GRÁFICA</b>	

**2012**

– Prémio da 14.ª Conferência de Produtores Governamentais de Selos Postais (GPSPA) para o selo “200 Anos da Guerra Peninsular (1810 – 2010), Batalha de Grijó” como melhor selo postal impresso em offset.

**1989**

– Prémio da Conferência de Périgueux, França, para o melhor selo postal: emissão de “Évora Património Mundial – LUBRAPEX 99”.

**UNIDADE DE MOEDA E PRODUTOS METÁLICOS**

**2010**

– 2.º Prémio na categoria “Melhor embalagem criativa” da XXVI Conferência dos Diretores de Casas da Moeda (MDC – Mint Directors Conference), Camberra, Austrália, para a embalagem da “Moeda do finalista”, de Rita Nicolau.

**2005**

– Menção Especial Vicenza Palladio, atribuída pela Unione Filatelia e Numismatica Vicentina, Itália, para a moeda “Centro histórico de Évora”, como a moeda com a representação arquitetónica mais bela de 2004, de Eloisa Byrne.

**2004**

– Prémio da XXIII Conferência dos Diretores de Casas da Moeda (MDC – Mint Directors Conference), San Francisco (EUA), para a moeda tecnicamente mais avançada em ouro *proof*, dos anos de 2002-2003, para a moeda de coleção “150.º aniversário do selo postal”, de Vítor Santos.  
– Premio Internazionale Vicenza Numismatica, atribuído à moeda de coleção “Futebol é paixão”, como a mais bela de 2003, de José Teixeira.

**UNIDADE DE PUBLICAÇÕES**

**2013**

– Coleção D – 1.º Prémio de Edição Ler – Booktailors 2012, categoria “Design de capa – Coleção”.

**2011**

– Natureza, Razão e Mistério – Para Uma Leitura Comparada de Sampaio (Bruno), de Afonso Rocha – vencedor da 1.ª edição do Prémio António Quadros, na área da filosofia.

**2010**

– Deus, o Homem e a Simbólica do Real – Estudos sobre a Metafísica Contemporânea, de Samuel Dimas  
– 1º prémio de Investigação da FCH/Manchete, S.A., Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

**UNIDADE DE CONTRASTARIAS**

–

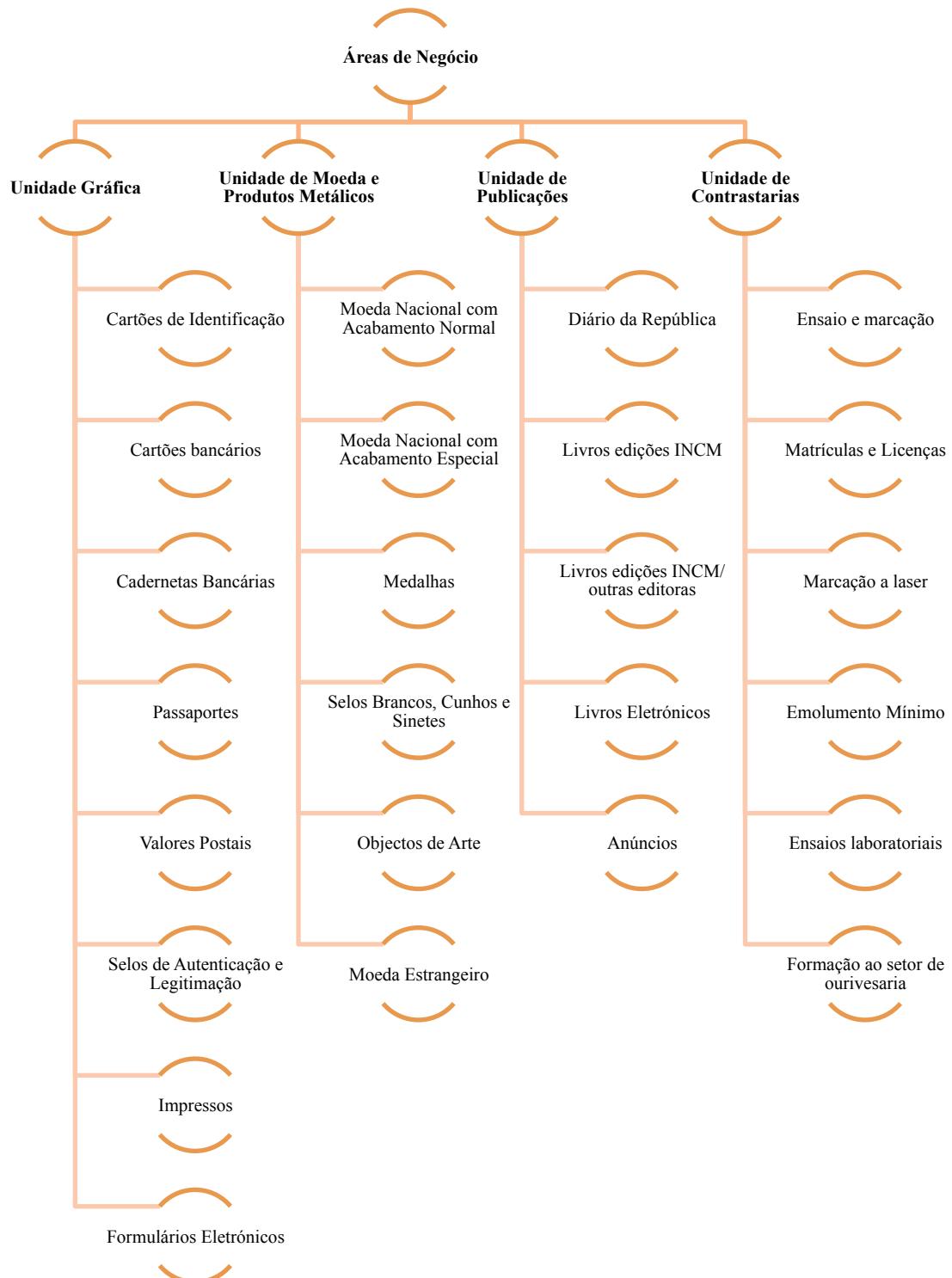
**Anexo G Volume de negócios**

	<b>VENDAS (em valor)</b>				
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>UNIDADE GRÁFICA</b>					
Cartões de Identificação	28.970	22.143	21.299	20.990	20.915
Passaportes	15.132	16.338	15.491	12.858	13.245
Impressos	10.521	11.076	10.683	12.547	14.222
Selos de autenticação e leg.	4.695	4.756	4.612	4.921	6.257
Cartões bancários	682	1.340	1.591	1.033	1.400
Cadernetas Bancárias	319	386	437	441	528
Valores Postais	-	117	87	25	123
Formulários Electrónicos	-	1	2	2	2
<b>Total</b>	<b>60.526</b>	<b>56.176</b>	<b>54.201</b>	<b>52.859</b>	<b>56.797</b>
<b>UNIDADE DE MOEDA E PRODUTOS METÁLICOS</b>					
Moeda Nacional c/ Acab. Nor.	4.605	684	3.877	5.450	10.416
Moeda Nacional c/ Acab. Esp.	5.851	5.163	7.063	5.663	4.486
Medalhas	-	47	24	7	47
Objetos de arte	-	1	3	24	2
Selos brancos, cunhos e sinetes	-	63	42	59	56
Moeda Estrangeiro	-	253	482	11	59
<b>Total</b>	<b>11.212</b>	<b>6.261</b>	<b>11.556</b>	<b>11.289</b>	<b>15.089</b>
<b>UNIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>					
Diário da República Impresso	118	187	212	248	357
Diário da República Electrónico	838	943	1.131	1.345	1.626
Diário da República CD/DVD	-	17	26	37	105
Livros ed. INCM/ outras ed.	-	198	187	230	357
Livros ed. INCM	216	1	1	2	4
Anúncios	3.107	2.904	3.278	5.203	5.456
<b>Total</b>	<b>4.637</b>	<b>4.846</b>	<b>5.350</b>	<b>7.646</b>	<b>9.073</b>
<b>UNIDADE DE CONTRASTARIAS</b>					
Ensaio e Marcação	1160	1.066	488	641	964
Marcação a Laser	-	17	-	-	-
Matrículas e Licenças	418	505	357	277	310
Emolumento Mínimo	-	354	-	-	-
Ensaios laboratoriais	15	16	13	-	-
Formação ao Setor de Ouriv.	-	100	91	83	-
<b>Total</b>	<b>1.853</b>	<b>1.839</b>	<b>1.162</b>	<b>1.313</b>	<b>1.748</b>
<b>Total Vendas<sup>38</sup></b>	<b>82.995.000,00</b>	<b>75.899.694,55</b>	<b>79.944.690,00</b>	<b>118.944.962,00</b>	<b>82.870.114</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>24.387.000</b>	<b>40.253.264</b>	<b>43.508.958</b>	<b>69.979.149</b>	<b>41.459</b>
<b>Resultado Líquido</b>	<b>17.537</b>	<b>14.512.951</b>	<b>16.717.235</b>	<b>26.074.266</b>	<b>12.879.158</b>

<sup>38</sup> Demonstração de Resultados 2014-2010

<b>VENDAS (em %)</b>				
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>UNIDADE GRÁFICA</b>	<b>74%</b>	<b>68%</b>	<b>44%</b>	<b>69%</b>
Cartões de Identificação	39.42%	39.30%	39.71%	36.82%
Passaportes	29%	28.58%	24.33%	23.32%
Impressos	19.72%	19.71%	23.74%	25.04%
Selos de autenticação e legitimação	8.47%	8.51%	9.31%	11.02%
Cartões bancários	2.39%	2.94%	1.95%	2.46%
<b>UNIDADE DE MOEDA</b>	<b>8.25%</b>	<b>14.46%</b>	<b>9.49%</b>	<b>18.21%</b>
Moeda Nacional c/ Acab. Normal	10.92%	33.55%	48.28%	69.03%
Moeda Nacional c/ Acab. Especial	82.46%	61.12%	50.16%	29.73%
Moeda Estrangeiro	4%	4.17%	0.10%	0.39%
Selos brancos, cunhos e sinetes	1%	0.36%	0.52%	0.37%
<b>UNIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>	<b>6.38%</b>	<b>6.70%</b>	<b>6.43%</b>	<b>10.95%</b>
Diário da República Impresso	3.86%	3.96%	3.24%	3.93%
Diário da República Electrónico	19.46%	21.14%	17.59%	17.92%
Anúncios	59.43%	61.27%	68.05%	60.13%
Livros INCM	4.09%	3.31%	3.01%	3.94%
<b>UNIDADE DE CONTRASTARIAS</b>	<b>2.42%</b>	<b>1.45%</b>	<b>1.10%</b>	<b>2.11%</b>
Marcação a laser	0,92%	-	-	-

## Anexo H Portfólio





## Anexo I Clientes

CLIENTES (em valor)				
	2013	2012	2011	2010
<b>UNIDADE GRÁFICA</b>				
Portugal	29.939	25.682	25.597	25.537
União Europeia	4	10	6	4
Total Clientes	29.958	25.714	25.629	25.558
Oficiais	44.940	43.342	42.563	44.838
Privadas	11.236	10.859	10.296	11.959
<b>Total Vendas</b>	<b>56.176</b>	<b>54.201</b>	<b>52.859</b>	<b>56.797</b>
<b>UNIDADE DE MOEDA E PRODUTOS METÁLICOS</b>				
Portugal	2.574	2.653	2.770	2.756
União Europeia	189	255	369	348
Total Clientes	2.791	2.934	3.164	3.139
Oficiais	1.029	4.394	5.601	10.563
Privadas	5.232	7.162	5.689	4.526
<b>Total Vendas</b>	<b>6.261</b>	<b>11.556</b>	<b>11.290</b>	<b>15.089</b>
<b>UNIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>				
Portugal	3.142	2.775	3.052	3.249
União Europeia	27	28	23	27
Total Clientes	3.193	2.828	3.129	3.297
Oficiais	3.429	3.273	4.847	6.191
Privadas	1.418	2.078	2.798	2.882
<b>Total Vendas</b>	<b>4.846</b>	<b>5.350</b>	<b>7.645</b>	<b>9.073</b>

CLIENTES (em %)				
	2013	2012	2011	2010
<b>UNIDADE GRÁFICA</b>				
Portugal	99.94%	99.88%	99.88%	99.92%
Oficiais	80%	80%	80%	78.94%
<b>UNIDADE DE MOEDA E PRODUTOS METÁLICOS</b>				
Portugal	92.23%	90.42%	87.55%	87.80%
Oficiais	16.44%	38.02%	49.61%	70%
<b>UNIDADE DE PUBLICAÇÕES</b>				
Portugal	98.40%	98.13%	97.54%	98.54%
Oficiais	70.76%	61.18%	63.40%	68.24%

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES				
	2013	2012	2011	2010
<b>Unidade Moeda e Produtos Metálicos</b>	8,6	8,1	8,1	8,3
<b>Unidade Gráfica</b>	8,3	7,9	8,0	8,1
<b>Unidade de Publicações</b>				
Livros	8,1	7,9	8,1	8,1
Publicações Oficiais	7,7	7,5	7,7	7,1
<b>Unidade de Contrastarias</b>				
Lisboa	8	7,6	7,4	7,9
Porto	6,2	6,7	7,1	8,2



**Anexo K Pontuação innovation scoring – focus group**

<b>FOCUS GROUP</b>				
<b>Nº da pergunta</b>	<b>Ponderação</b>	<b>Pontuação Abordagem</b>	<b>Pontuação Aplicação</b>	<b>Resultado</b>
1	20	3	1	5
2	15	3	2	7,5
3	20	3	2	10
4	20	2	1	5
5	20	2	2	10
6	15	1	1	3,75
7	15	1	0	0
8	20	0	0	0
9	20	1	1	5
10	20	2	2	10
11	20	3	2	10
12	15	0	0	0
<b>Total Condições</b>	<b>220</b>	-	-	<b>66,25</b>
13	20	1	1	5
14	15	0	0	0
15	20	0	0	0
16	20	1	1	5
17	20	1	1	5
18	20	3	1	5
19	15	3	1	3,75
20	15	1	1	3,75
21	20	2	2	10
22	10	0	0	0
23	20	1	0	0
24	15	2	1	3,75
25	10	3	1	2,5
<b>Total Recursos</b>	<b>220</b>	-	-	<b>43,75</b>
26	35	3	1	8,75
27	30	0	0	0
28	30	3	2	15
29	25	3	2	12,5
30	20	2	2	10
31	25	0	0	0
32	25	0	0	0
33	25	0	0	0
34	20	2	1	5

35	25	2	1	6,25
<b>Total Processos</b>	<b>260</b>	-	-	<b>57,5</b>
36	60	-	2	30
37	25	-	2	12,5
38	60	-	3	45
39	40	-	4	40
40	30	-	1	7,5
41	30	-	2	15
42	25	-	3	18,75
43	30	-	2	15
<b>Total Resultados</b>	<b>300</b>	-	-	<b>183,75</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	-	-	<b>351,25</b>

## Anexo L Innovation Scoring Final

### CONDIÇÕES

#### → Cultura

##### 1. Os valores da organização promovem a adaptabilidade, a experimentação, a aprendizagem e a mudança contínua.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Razoável

A INCM é uma empresa que sofreu várias mutações ao longos dos anos logo adaptabilidade, aprendizagem e melhoria contínua fazem parte do seu código genético e por conseguinte, encontram-se refletidos na visão, missão e nos valores da empresa que incorporam elementos de promoção da inovação.

##### 2. Os valores da organização promovem a abertura internacional.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Muito Desenvolvida

A empresa promove a abertura internacional no âmbito em que existe uma política de participação em associações internacionais e parcerias com congéneres estrangeiras, disponibilizando neste sentido informação corporativa em português e inglês.

##### 3. A comunicação interna da organização integra perspectivas diversas, recorrendo a mecanismos formais e informais de circulação da informação e de partilha de conhecimento.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Muito Desenvolvida

A empresa aufere de uma política de comunicação interna muito completa ao recorrer a vários tipos de meios como a comunicação escrita, meios audiovisuais e a realização de eventos e ações para passar informação pertinente da atividade aos seus colaboradores. A Comunicação percorre todos os nível hierárquicos da empresa, contudo, é maioritariamente top-down mas existem meios como a intranet que possibilitam a comunicação bottom-up. Quanto à comunicação institucional, esta também se encontra desenvolvida uma vez que a empresa participa activamente em seminários e conferências de promoção à atividade.

**4. A cultura da organização estimula o empreendedorismo e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar os fracassos.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Razoável

Como forma de valorizar o empreendedorismo dos seus colaboradores, a empresa criou o Banco de Ideias que constitui um estímulo aos colaboradores a contribuírem com ideias para a melhoria do desempenho da empresa.

→ **Liderança**

**5. A gestão de topo transmite uma Visão inovadora, que orienta a definição de objectivos e a estratégia da organização.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Pouco Desenvolvida

Efetivamente, a INCM tem uma visão que apela e impulsiona a inovação dado que ambiciona cada vez mais produtos e serviços imbuídos na mais moderna tecnologia e esta orienta a definição dos objetivos estratégicos da empresa. Porém, a visão inovadora não é transmitida com o afínco necessário para a sua disseminação pelos colabores de todas as áreas e hierarquias.

**6. A gestão de topo promove sistematicamente a adaptação das estruturas de liderança, de modo a lidar com a mudança.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Razoável

A natureza da INCM não se coaduna com reconfigurações radicais quanto aos seus colaboradores, existe porém, o incentivo à formação das chefias de modo a estarem cada vez mais aptas à mudança. A par disto, todas as chefias da empresa são avaliadas tendo por base vetores como iniciativa, inovação e a capacidade de adaptação.

**7. As estruturas de liderança promovem o surgimento de líderes para o desenvolvimento de atividades inovadoras, através da responsabilização e autonomia dos seus colaboradores.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

Apesar de existir na empresa uma estrutura que impulsiona a participação dos colaboradores na empresa, não existe uma promoção ao surgimento de líderes dado que as equipas de projeto são formadas e geridas pelos superiores hierárquicos e não incluem necessariamente o proponente da ideia.

#### **8. A gestão de topo empenha-se e assume responsabilidades na gestão da inovação.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

A gestão das atividades de inovação realizadas na empresa estão associadas ao departamento de Marketing Estratégico que coordena as iniciativas relacionadas com esta temática, ainda assim as atividades de inovação não são avaliadas e consequentemente não são implementados processos corretivos.

#### → **Estratégia**

#### **9. A organização tem uma estratégia de inovação clara e partilhada, envolvendo os colaboradores na sua definição.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Pouco Desenvolvida

Efetivamente a inovação é uma temática considerada extremamente relevante junto da gestão de topo da INCM, contudo, a empresa não dispõe de uma estratégia de inovação.

#### **10. A estratégia de inovação traduz-se num plano de ação com objectivos e metas quantitativas a médio e longo prazo.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

Apesar da empresa não possuir uma estratégia de inovação nem um plano de ação para o efeito, o plano estratégico da empresa abrange objetivos e metas quantitativas de

desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nos planos de negócios das unidades também se pode encontrar informação sobre o estado de alguns projetos de desenvolvimento.

**11. A organização tem uma estratégia de marketing que apoia e valoriza a atividade de inovação, consistente com o modelo e os processos de negócio.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Excelente

O departamento de Marketing Estratégico da INCM é o departamento que mais interage com as atividades de inovação que decorrem na empresa uma vez que é este departamento que coordena tanto o Banco de Ideias como o Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos. Assim, verifica-se a evidente articulação entre a estratégia de marketing da empresa e as atividades de inovação.

**12. A organização dispõe de uma monitorização da envolvente externa, que utiliza na definição e implementação da estratégia.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Muito Desenvolvida

O Departamento de Marketing Estratégico da empresa tem como responsabilidade, entre outras questões, a monitorização da envolvente externa de modo a captar as evoluções de mercado e assim, oportunidades de negócio. Para tal, a empresa faz, entre outros, análises de ambiente externo, estudos de mercado e visitas de benchmarking.

## RECURSOS

→ Capital Humano

**13. A organização tem uma política de Capital Humano orientada para a inovação.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Fraca

A política de recursos humanos da INCM é certificada (NP 4427:2004) e, portanto de qualidade, contudo a empresa não tem uma política de Capital Humano orientada para a inovação uma vez que: não existe um esforço coordenado e sistemático na atração e retenção de colaboradores com mais aptidão para a inovação; nem todos os colaboradores têm a

inovação como uma componente de avaliação; e a medição da satisfação dos colaboradores não têm em conta a inovação. Ainda assim, existe uma preferência para quem apresente uma propensão à inovação, em algumas áreas de empresa, como por exemplo, a área de informática e as áreas de engenharia e gestão da Unidade Gráfica.

**14. A organização tem uma política de formação dos seus colaboradores orientada para a inovação.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Razoável

A INCM não tem uma política de formação orientada para a inovação, todavia promove formações pertinentes à área de atividade da empresa com o objetivo de desenvolvimento de novas soluções ou atualização das soluções existentes. Há apoio, também à participação dos colaboradores em conferências, fóruns e associações do sector de atividade. Contudo, o valor despendido em formações no âmbito da inovação, constitui cerca de 9% do valor total despendido em formação, não representando, assim, nem 1% do volume de vendas da empresa entre 2010 a 2013.

**15. A organização estimula e apoia a criatividade e a iniciativa inovadora dos seus colaboradores.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Razoável

A organização criou, em 2011, uma estrutura de estímulo à participação dos colaboradores na empresa através da partilha de novas ideias que possam contribuir para o sucesso da mesma – o Banco de Ideias. Desde a sua criação até à data, surgiram oitenta e cinco ideias mas apenas trinta foram apresentadas por catorze colaboradores, ou seja, cerca de 2% dos colaboradores da INCM.

→ **Competências Organizacionais**

**16. A organização procede sistematicamente à identificação, avaliação e planeamento da evolução das suas competências organizacionais.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Excelente

Na INCM existe um processo sistemático de gestão das competências organizacionais que requer a cada unidade de negócio a identificação das suas competências-chave, avaliação e controlo.

**17. A organização dispõe de competências específicas na gestão das atividades de IDI.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Fraca

De fato, a empresa não dispõe de competências específicas na gestão das atividades de IDI. Entretanto, o mais próximo nesse sentido dentro da empresa é o Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos que tem a incumbência de coordenar os projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou seja, à medida que surgem as ideias, o comité forma grupos para as desenvolverem e monitoriza os projetos nas sessões que se realizam periodicamente. Não existe, portanto, um plano de atividades de IDI nem um orçamento prévio para as mesmas.

**18. A organização dispõe das competências técnicas adequadas ao desempenho das atividades de I&D.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Razoável

A INCM dispõe de um departamento de Qualidade, Engenharia e Laboratórios onde se insere o gabinete Engenharia, Concepção e Desenvolvimento que tem como propósito a execução de projetos de concepção e desenvolvimento de novos produtos, a qualificação de novos produtos/materiais/ fornecedores e a optimização de processos e concepção de equipamentos. No entanto, a sua atividade está focada na Gráfica de Segurança.

**19. A organização dispõe de competências específicas associadas às atividades de produção e/ou de prestação de serviços.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Excelente

A INCM é certificada pela norma portuguesa EN ISO 9001:2008 para os Sistema de Gestão da Qualidade portanto os seus processos de produção estão identificados, descritos, validados e são periodicamente monitorizados. A par disto, a empresa detém um conjunto de competências específicas, como por exemplo, o controlo da cadeia de valor.

**20. A organização dispõe de competências específicas associadas ao desempenho das suas atividades de marketing.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Muito Desenvolvida

Há muito tempo que a atividade da INCM está orientada para o cliente e tal, não pode ser desassociado ao trabalho do departamento de Marketing Estratégico que coordena todas as estruturas relacionadas com IDI e suporta a área comercial organizada por gamas de produto. A auscultação da satisfação dos clientes também é uma das competências deste departamento.

→ **Relacionamentos Externos**

**21. A organização desenvolve ações de cooperação sistemática em inovação com entidades externas.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Muito Desenvolvida

A INCM tem vários acordos de cooperação no que concerne a concepção e desenvolvimento, tanto com congéneres estrangeiras como com universidades (IST) e centros tecnológicos (INETI).

**22. A organização dinamiza múltiplas formas de networking.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Pouco Desenvolvida

A empresa não promove a participação em redes não estruturadas, neste campo limita-se a participar em seminários, conferências, fóruns relevantes ao sector de atividade.

→ **Estruturas**

**23. A organização dispõe de uma estrutura organizacional dedicada às atividades de IDI.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Razoável

A INCM dispõe de um departamento de Qualidade, Engenharia e Laboratórios onde se insere o gabinete de Engenharia, Concepção e Desenvolvimento alocado fisicamente na unidade de produção da Unidade gráfica e composto por quatro colaboradores qualificados para desenvolver soluções de engenharia. Relativamente aos laboratórios, a INCM dispõe de quatro, destinados ao apoio da atividade industrial da empresa e à prestação de serviços ao exterior, nomeadamente: o laboratório de contrastaria Lisboa e Porto – dedicados a metais preciosos; o laboratório de papel e tintas; e o laboratório metalúrgico. Os três primeiros são certificados nos termos da NP EN ISO/IEC 17025: 2005.

É perceptível a focalização das estruturas na Unidade Gráfica.

**24. A organização dispõe de estruturas adequadas de gestão do conhecimento.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Razoável

O conhecimento relacionado com áreas produtivas encontra-se exaustivamente documentado e partilhado. Contudo, o conhecimento relacionado com as demais áreas, por vezes, não se encontra ao mesmo nível o que causa os constrangimentos inerentes, como por exemplo, diminuição da produtividade. Para além disso, na intranet da empresa existe uma base de dados “quem é quem” que promove a partilha de informações e partilha de conhecimento entre os colaboradores.

**25. A organização dispõe de sistemas de informação e comunicação que potenciam a inovação.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Muito Desenvolvida

A INCM tem um sistema de Enterprise Resource Planning implementado na empresa (SAP) a par do Voice over Internet Protocol (VoIP) e da intranet com o intuito de potenciar a partilha de informação e interação entre os colaboradores da organização.

## PROCESSOS

### → Gestão de Atividades de IDI

**26. A organização desenvolve processos sistemáticos de planeamento, organização, acompanhamento e controlo dos projetos de IDI.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

A organização não tem processos formais para planejar, organizar e controlar os projetos de IDI. O mais próximo deste conceito é o trabalho executado pelo Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos de formar equipas para o desenvolvimento de projetos de IDI e consequentemente coordená-los à medida que vão surgindo ideias ou a necessidade.

**27. A organização desenvolve processos sistemáticos com vista a compreender as necessidades, expectativas e oportunidades de mercado.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Razoável

A INCM é uma empresa voltada para o serviço público porém tem, também, uma presença consolidada no mercado bancário, com cerca de 30% da quota de mercado. Para se manter uma referência no apoio à Administração Pública e no mercado bancário, a empresa utiliza ferramentas de marketing para a interpretação de mercados, como por exemplo os estudos de mercado e inquéritos de satisfação dos clientes.

**28. A organização dispõe de processos sistemáticos de geração, identificação e seleção de ideias e conceitos de novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio e/ou de organização.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Muito Desenvolvida

O Banco de Ideias é a iniciativa concebida pela INCM com o propósito de recolher as ideias inovadoras dos colaboradores. A Comissão de Avaliação do Banco de Ideias, seleciona as melhores ideias, que posteriormente serão apresentadas numa sessão própria para tal, tendo em conta fatores como possibilidade de implementação e a quantidade de recursos necessários ao desenvolvimento da ideia.

**29. A organização desenvolve processos sistemáticos de colaboração interdepartamental.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Fraca

A colaboração interdepartamental na empresa é pontual e faz-se no âmbito do Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos: o departamento de marketing, através do CDNP, é responsável pela formação de equipas interdepartamentais para o desenvolvimento de atividades de IDI.

**30. A organização tem rotinas bem definidas para a constituição e a definição do mandato das equipas de projeto.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

Normalmente, as equipas de projeto para o desenvolvimento de novos produtos e serviços são definidas no Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos. Contudo, cada área de negócio pode desenvolver os seus projetos de I&D e aí é o diretor da unidade que tem a responsabilidade de formar a equipa com os colaboradores que considera uma mais-valia ao projeto.

**31. A organização dispõe de processos de gestão e avaliação sistemática das atividades de inovação.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Fraca

A INCM não gera nem avalia as atividades de inovação.

**32. A organização desenvolve processos sistemáticos de inovação na gestão das atividades da cadeia/sistema de valor.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Excelente	Muito Desenvolvida

Desde 2006, a INCM iniciou o processo de alargamento da sua cadeia de valor, passando assim, de uma empresa industrial para uma empresa que oferece soluções integradas de produção, personalização e expedição de documentos de identificação. Evidentemente, esta situação resultou tanto no aumento da eficiência como no aumento de valor para a empresa.

→ **Aprendizagem e Melhoria Sistemática**

**33. A organização incorpora nas suas atividades as aprendizagens obtidas.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Razoável

Nas áreas produtivas das unidades de negócio da empresa constitui uma prática frequente a supervisão dos processos produtivos com o objetivo de identificar erros e não conformidades e, assim, melhorá-los. Contudo, nas áreas administrativas não se verifica o mesmo zelo.

**34. A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adopção de boas práticas.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Muito Desenvolvida

As unidades de negócios e o gabinete de ECD, no âmbito das suas atividades fazem várias visitas de Benchmarking que possibilitam a observação do melhor que se faz no mercado e posteriormente, quando possível e necessário, a adopção das melhores práticas.

→ **Proteção e Valorização de Resultados**

**35. A organização tem processos definidos para a avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

Apesar de ter registadas duas marcas e três patentes, a empresa não usufrui processos definidos de codificação e proteção do conhecimento.

Outra questão pertinente é o processo de manutenção do segredo que a empresa executa, através de segmentação de conhecimento, de modo a conseguir elevados níveis de segurança.

## RESULTADOS

### → Financeiros e Operacionais

**36. As atividades de IDI têm uma contribuição positiva para o desempenho financeiro da organização.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Razoável

A INCM é uma empresa que desenvolve atividades de IDI sem planeamento e orçamentação prévia e com poucos recursos monetários disponíveis, mesmo assim no âmbito do Comité de Desenvolvimento de Novos Produtos, cerca de nove projetos foram concluídos e implementados, portanto, a atividade tem uma contribuição positiva ao desempenho de organização. Contudo, os recursos alocados às estruturas de inovação não são controlados logo os resultados não são avaliados.

**37. O capital intelectual da organização tem uma contribuição positiva para o seu desempenho financeiro.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Razoável

A INCM tem três patentes registadas contudo apenas a patente da Unidade de Moeda deu origem a um conjunto de moedas entre 1996 a 2013. Em 2013, a moeda produzida segundo a

técnica patenteada “Arrecadas de Viana do Castelo” pode ter representado cerca de 7% da Unidade de Moeda.

→ **Mercado**

**38. A inovação tem um impacto positivo sobre a quota de mercado da organização e sobre a expansão desta para novos mercados.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Muito Desenvolvida

Entre 2006 a 2009 a INCM incorporou no seu portfólio, um conjunto de documentos de identificação com chip, resultado da implementação de inovações que permitiram a modernização da empresa. Esta gama de produtos profundamente tecnológica (documentos de identificação com chip), representa ainda nos dias de hoje, cerca de 40% do volume de negócios total da empresa.

**39. A evolução do peso de novos produtos e serviços no volume de negócios total tem sido positiva.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Excelente

O peso dos novos produtos no volume de vendas total entre 2009 a 2011 rondou os 20% e manteve-se igual no triénio seguinte, 2010 a 2012. Entre 2011 e 2013, no terceiro triénio, o peso dos novos produtos apresentou uma ligeira queda. Tal tendência pode significar que a empresa não está a conseguir renovar a sua gama de produtos. Porém, até agora fê-lo bem.

**40. A contribuição da inovação para a imagem e prestígio da organização e dos seus produtos tem sido positiva.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Razoável

Anualmente, a empresa ausculta os seus clientes e colaboradores quanto à sua reputação e, em 2013, a inovação não foi identificada como uma característica da INCM. Porém, a empresa é reconhecida como fornecedora de bens e serviços de extrema qualidade, produtos esses que resultaram de inovações.

**41. As atividades de inovação da organização têm um impacto positivo no sector de atividade.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Muito Desenvolvida

A modernização da empresa afetou, visivelmente, o sector de atividade uma vez que imputou novos padrões de qualidade. Por exemplo, quando a empresa iniciou a personalização e expedição dos documentos de identificação e consequentemente começou a ter níveis de serviço mais apertados (3 a 5 dias), estabeleceu novos padrões nacionais. De modo, a responder às exigências cada vez mais elevadas, a empresa criou estruturas de resposta, tais como: transmissão de informação atualizada sobre estado da encomenda (dados recebidos, cartão personalizado, cartão expedido) às plataformas informáticas dos clientes; a par da disponibilização de um call center para a responder às questões acima referidas. As exigências mudaram e a INCM criou estruturas de resposta compatíveis.

→ Sociedade

**42. A atividade de inovação da organização tem um impacto positivo em termos de criação de emprego qualificado e de geração de externalidades.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Razoável

A empresa promove os estágios profissionais a recém-licenciados, e em 2013 a empresa contou catorze estagiários. Simultaneamente, a empresa apostou na formação contínua dos seus colaboradores.

**43. A atividade de inovação da organização tem implicações positivas no âmbito do Desenvolvimento Sustentável.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Excelente

A INCM afirma-se como uma empresa sustentável uma vez que ano após ano apresenta bons resultados financeiros, aplica medidas ambientais sustentáveis no dia-a-dia da organização

como a poupança de recursos essenciais e a reciclagem e por fim, desenvolve políticas de responsabilidade social junto da população mais necessitada.



## **Anexo M Transcrição do *Focus Group***

O presente anexo consiste na transcrição da parte final do *Focus Group* realizado na Imprensa Nacional – Casa da Moeda no dia 18 de Julho de 2014. O debate intergrupal foi conseguido nos seguintes moldes: cada grupo escolheu quatro questões que considerou mais pertinentes para as expor ao grupo, posteriormente os restantes grupos deram a sua opinião sobre as mesmas com o objetivo de se alcançar uma visão global. Os participantes envolveram-se e debateram ativamente sobre a Inovação na empresa.

Apenas como nota, importa salientar que as afirmações transcritas no presente anexo são exatas contudo, por limitações de tempo e mesmo de pertinência, a transcrição cingiu-se ao mais importante.

### **(1) Grupo Condições**

→ **Os valores da organização promovem a abertura internacional.**

<b>Pontuação</b>	
<b>Abordagem</b>	<b>Aplicação</b>
Integrada	Razoável

(Condições 1) Efetivamente lançamos produtos para o exterior, temos interações com empresas internacionais ou com outros países que vêm ver a casa da moeda. Já fizemos produtos para eles, como é o caso de Macau, dos Palop's, o caso de Timor e por aí fora. Aí acredito que a empresa tenha essa abrangência internacional.

(Moderador) Concordam?

(Recursos 1) Sim!

(Resultados 4) Eu acho que é verdade mas eu acho, também, que isso é muito trabalho do Estado, não tanto da Casa da Moeda. A Casa da Moeda acaba por ser um veículo do Estado português, e não é tanto a mais-valia ou o ganho, não é uma iniciativa 100% da Casa da Moeda mas, sim, do Estado e por serem Palop's, portanto, temos esta ligação. Pronto, vejo mais nesse sentido mas concordo em parte.

(Resultados 1) Não é uma iniciativa é uma imposição!

(Condições 1) A iniciativa não é 100% da Casa da Moeda mas, ainda assim, como veículo acabamos por ter relações internacionais. Não somos uma empresa fechada no território nacional! Alguém olha para o território estrangeiro por nós, é verdade, e nos manda para lá. Concordamos com isso!

→ **A comunicação interna da organização integra perspetivas diversas, recorrendo a mecanismos formais e informais de circulação da informação e de partilha de conhecimento.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Razoável

(Condições 1) Esta resposta prendeu-se, portanto, porque temos a intranet, a revista Matriz que é espalhada. A nível de comentários, a comunicação circula top/down e apenas. Não há comunicação, há informação. Efetivamente há informação, nós temos a percepção daquilo que vai acontecendo, as notícias internas da empresa, vamos percebendo o que a empresa faz e temos acesso à informação. Acho que existe essa informação com todos os filtros mas há!

(Moderador) Concordam?

(Recursos 1) Sim, não é toda a informação e não chega a toda a gente. Há realmente a Matriz e a intranet, já está melhor nesse aspeto, mas não é toda a informação.

Na vossa opinião qual é a informação que é mais divulgada?

(Condições 1) São os feitos para ficarem escritos!

(Processos 4) Ainda há coisas mais engraçadas, por exemplo, sabermos coisas na intranet que têm haver com o nosso trabalho e sabermos por ali também. Um pouco curioso!

(Resultados 1) Ah, isto já está em produção?! (Ironia)

(Resultados 2) Por exemplo, a INCM ficou sem a publicação do Boletim do Trabalho e Emprego e só se soube quando não chegou o trabalho para ser feito e quando se consultou online, o boletim estava online e não tinha sido feito pela a empresa. E nem as chefias diretas

foram informadas. Este é um exemplo de uma informação que devia ter sido passada e não foi.

→ **A cultura da organização estimula o empreendedorismo e a capacidade de assumir riscos, sem penalizar os fracassos.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Pouco Desenvolvida

(Condições 1) Aqui estamo-nos a referir, se calhar, ao banco de ideias, que é a única estrutura que tem uma abordagem definida, está criada. A nível de aplicação, o banco de ideias, acho que até agora, tem duas ideias que chegaram a ver a luz do sol. Portanto, não tem uma aplicação muito preponderante na empresa mas isso existente, a estrutura está criada e disponível a todos os colaboradores. Foi esta a nossa percepção, a nível de abordagem relativamente alto, a nível de aplicação relativamente baixo.

(Processos 4) O banco de ideias vai surgir aqui muito porque acho que é das poucas coisas que temos que se possa ligar a isto. Não devia ser a única coisa mas efetivamente é.

(Condições 1) Mas efetivamente é. O banco de ideias poderá ter muito input mas o output é pequeno. Temos a questão da biblioteca que efetivamente teve uma apresentação potente e foi feita e está a ser levada a cabo mas de resto...Ah, e de uma moeda!

(Recursos 4) Vamos ter uma embalagem de moeda com o estojo em acrílico. E outra moeda, que eu por acaso também estou nesse projeto, de comemoração do escudo, em que tens uma moeda de prata com uma moeda de outro pequena a apanhar. A excêntrica. E nós estamos a utilizar uma cápsula em que dá o efeito que a moeda fica a boiar no meio da cápsula. Em termos de concepção, só em outubro.

→ **A estratégia de inovação traduz-se num plano de ação com objetivos e metas quantitativas a médio e longo prazo.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Razoável

(Condições 1) Isto prende-se com a aplicação dos Planos Estratégicos, dos Planos de Atividade e dos Planos de Área. Existem três planos, todos eles têm medições. Isto efetivamente a empresa faz e tende a cumprir esses planos...Ou não, mas eles existem.

(Moderador) Concordam?

(Processos 4) Essas folhas existem...

(Moderador) Na vossa opinião, há aplicação?

(Condições 1) Há aplicação mas eu acho que acabam muito também por olhar muito para aquilo tipo check-list: vê lá o que se pode fazer para pôr aqui o disco!

(Processos 4) E a orientação a mais de um ou dois anos não sei se existe.

(Condições 1) O Plano Estratégico é bianual, portanto, acaba por se manter mas às vezes entram quebras, outras vezes, há projetos que estão a meio e que inexplicavelmente param...isso é uma realidade.

(Resultados 4) Houve uma vez um ano que a empresa fez um plano a cinco anos porque o acionista nos obrigou mas isto é... mais que dois anos às vezes é uma bola de cristal. É difícil! Mesmo a dois anos às vezes tem de haver ajustes.

(Processos 4) Acho que depende das áreas.

(Resultados 4) Sim, podem haver planos específicos de área mas eu estou a falar do Plano Global da empresa. E isso existiu uma vez mas agora é um ano a dois.

(Condições 1) Mas lá está essa informação está estruturada. No entanto, a aplicação é mais fraca que a abordagem. Acabam por ser check-list em última análise.

(Resultados 4) Falando do Plano Global da empresa se houver grandes desvios tem de ser revisto e tem de ser reavaliado e ser feito um novo. Isso já aconteceu. Portanto, nesse ponto, as coisas estão bem. Pode ser melhorado mas...

(Moderador) Alguma consideração final?

(Geral) Não!

## (2) Grupo Recursos

→ A organização dispõe de competências específicas na gestão das atividades de IDI.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

(Recursos 2) As formações são atribuídas a um número reduzido de pessoas que por vezes não são as mais indicadas para as ter ou então nem sequer vão usufruir dessas mesmas formações ou conhecimentos, ou seja, as pessoas que deviam ir não vão.

(Moderador) Concordam?

(Geral) De acordo.

→ A organização dispõe de competências e específicas na gestão associadas às atividades de produção e/ou de prestação de serviços.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Integrada	Pouco Desenvolvida

(Recursos 2) Temos óptimas condições, tanto a nível de recursos humanos, conhecimentos, equipamentos mas estão pouco aproveitados ou até mesmo explorados.

(Moderador) Concordam?

(Geral) De acordo.

→ A organização dispõe de competências específicas ao desempenho das suas atividades de marketing.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Reativa	Pouco Desenvolvida

(Recursos 2) Esta empresa não tenta competir com a possível concorrência nem mostra interesse, pelo menos na nossa opinião. Não recorre a novas medidas, novas formas de publicitar ou vender os produtos desta empresa, provavelmente porque já estão a contar com a exclusividade no que diz respeito a determinados produtos e descuram de outros.

(Resultados 4) Plenamente de acordo.

(Processos 4) Eu por acaso acho que isso acontece, acho também que, e conhecendo algumas pessoas que trabalham no marketing consigo ter esta visão, há a tentativa de entrar no mercado mas é complicado vender uma coisa diferente sem que esta esteja já implementada na empresa. Ou seja, mudar os processos na empresa, para conseguir vender a um cliente em tempo útil, é complicado.

(Condições 1) Eu falo enquanto consumidor, porque eu tirei um curso que muitos dos livros da Imprensa Nacional eram considerados livros de referência mas a questão é que tinham um preço pouco competitivo para o nicho de mercado em questão, o que fazia com que as pessoas fossem à Gulbenkian e comprassem o mesmo livro por um preço mais baixo, talvez com uma tradução um pouco mais baixa, sim, mas leem o mesmo livro.

(Recursos 4) Eu acho que isso se passa a nível geral da empresa, em qualquer tipo de trabalho. Nós perdemos muitos concursos muitas vezes devido a razões orçamentais.

(Condições 1) Eu tenho essa percepção. Os nossos custos de produção são muito elevados ou as nossas margens. O nosso produto final tem uma qualidade soberba mas são muito caros. Olhando para a empresa como uma empresa que tem como missão ser um disseminador de cultura, ter um preço mais alto que um agente privado, que está a lucrar com a cultura, é um contrassenso.

→ A organização dinamiza múltiplas formas de networking.

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Inexistente	Fraca

(Recursos 2) Somente os cargos superiores é que tiram partido dos relacionamentos externos e das ferramentas e formas de Networking.

(Moderador) Concordam?

(Recursos 4) Eu falo, pelo menos na minha área, em termos numismáticos, costumam haver feiras anuais em alguns países. E nessas feiras anuais vão diretores e chefes de divisão. Em termos de operários em si, não vão.

### **(3) Grupo Processos**

→ A organização desenvolve processos sistemáticos de colaboração interdepartamental.

<b>Pontuação</b>	
<b>Abordagem</b>	<b>Aplicação</b>
Integrada	Razoável

(Processos 4) Os processos existem, há maneira de comunicar entre departamentos mas há muita burocracia. Temos muita coisa para preencher, há coisas que não se chegam a dizer porque é preciso preencher formulários, é preciso mandar e-mails às pessoas para ser tudo como era suposto.

(Moderador) Concordam?

(Geral) De acordo.

→ A organização tem rotinas bem definidas para a constituição e a definição do mandato das equipas de projeto.

<b>Pontuação</b>	
<b>Abordagem</b>	<b>Aplicação</b>
Definida	Razoável

(Processos 4) Ficámos completamente divididos nesta porque depende completamente do departamento. E a nossa divisão era: o que é a organização? É a INCM? Ou são os departamentos internos? Ou seja, não há uma coisa comum à organização para isso, portanto

cada departamento faz de sua maneira. Uns fazem bem outros fazem mal, uns não têm isto definido e portanto, como uns diziam muito bem, e outros muito mal, ficamos no meio. Mas talvez em termos de organização não é.

(Moderador) Concordam?

(Recursos 4) Eu acho que isso de cada departamento funcionar de maneira diferente também tem a ver com a própria empresa. A própria empresa quando começou a ser certificada começou a ser certificada por sectores. O primeiro departamento a ser certificado foi a parte numismática, então ao sermos certificados temos de atingir certas normas.

(Processos 3) Mas existem departamentos que têm três secções, por exemplo, e cada secção tem um funcionamento diferente e é o mesmo departamento. Na Contrastaria existem três secções, incluindo o laboratório certificado, que têm de funcionar em conjunto mas ao mesmo tempo funcionam à parte. É assim, nenhuma das secções trabalha sem as outras mas é como se tivessem estruturas diferentes e estamos a falar num departamento. E eu penso que não é o único na empresa.

(Recursos 4) Eu penso que tu não encontras em duas secções chefias que as dirijam da mesma maneira!

(Processos 3) Mas há que ter em atenção que um departamento tem de ter todas as secções a funcionar em conjunto. Por exemplo a marcação, que é a parte final, se a recepção não der entrada da obra, se o laboratório não a analisar, não há trabalho. Todos nós temos de trabalhar da mesma forma mas no mesmo departamento há um funcionamento diferente como se fossem três secções à parte mas estão interligadas. E se num departamento pequeno como a Contrastaria isso acontece, num grande, pior ainda! E é assim, a empresa não é um global, o nome é global mas a empresa funciona fracionada.

(Ideia partilhada por todos)

→ **A organização dispõe de mecanismos sistemáticos de adoção de boas práticas.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Pouco Desenvolvida

(Processos 4) Nós consideramos aqui que há secções e departamentos que têm manuais de boas práticas. Contudo, muitas vezes, os manuais estão desatualizados, outras vezes aquilo está desatualizado ao ponto de não se poder usar para fazer o trabalho diário se cumprisse tudo.

(Condições 1) Muitas vezes a informação é fracionária, ou seja, vão chegando diretrizes que alteram esses tais manuais e a informação acaba sempre por ser fracionária. Não há um compêndio, um manual que possas ler de pavio a pavio.

→ **A organização tem processos definidos para a avaliação e decisão sobre a proteção e valorização do seu capital intelectual e dos resultados das suas atividades de IDI.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
Definida	Pouco Desenvolvida

(Processos 4) Achámos que isto tem muito a ver com as aprendizagens que são feitas de inovação ou pela experiência das pessoas que estão a trabalhar que percebem que é mais fácil fazer desta maneira, ou mais rápido ou mais eficaz. Essa pessoa aprende mas o conhecimento não é passado para as outras. O conhecimento não fica na empresa, fica na pessoa e portanto a empresa fica dependente daquela pessoa para fazer aquele trabalho e se a pessoa não está, aquilo não é possível fazer e a empresa não cresce com isso.

(Moderador) Concordam?

(Condições 2) É outra das grandes lacunas.

(Processos 2) Antigamente era pior. Pelo menos na minha área havia muitos segredos.

(Condições 2) Mas atualmente com o desenvolvimento que isto está a ter, a rapidez e a evolução acho que essas coisas estão a ser cortadas.

(Condições 1) Há certos técnicos que quando os perdes, eles levam todo o conhecimento.

(Processos 2) A empresa não estimula as pessoas a deixarem cá os seus conhecimentos.

(Recursos 2) Não protege rigorosamente nada.

(Resultados 1) Eu vejo isso na minha secção, cada um gere o seu processo à sua maneira. Nenhum está certo e nenhum está errado mas são diferentes. A chefe de divisão que assume a responsabilidade do sector à meses, está a sentir essa dificuldade porque não consegue acompanhar um processo até ao fim. Um processo consegue, talvez outro já tem dificuldade e o outro já não percebe muito bem porque cada um faz à sua maneira. Não há um método de trabalho. Não há um manual de trabalho definido para cada função, ou se há eu não conheço.

Eu quando abro um processo, há certas operações que tenho de fazer que envolvem o planeamento, que envolvem a minha direção para a aprovação dos documentos. É esse método de trabalho, essa estrutura de trabalho que não está definida. Genericamente sabe-se o que se tem de fazer.

Se eu sair daqui, há projetos que têm pormenores que ninguém os sabe, só eu porque não há a forma de o fazer. Eu consigo fazer um manual com os processos de trabalho. E quem diz esta área diz em todas.

A empresa não pode estar dependente de alguém que tenha know-how e o levou para casa, que tenha o know-how e não o quer partilhar e alguém que tem o know-how e que por este ou por aquele motivo acha que é só dele. Nós representamos a INCM, não represento o Resultados 1. Eu quando vou a um cliente, vou em nome da INCM, portanto os meus clientes não são meus são da casa, são nossos.

#### **(4) Grupo Resultados**

##### **→ O capital intelectual da organização tem uma contribuição positiva para o seu desempenho financeiro**

<b>Pontuação</b>	
<b>Abordagem</b>	<b>Aplicação</b>
-	Razoável

(Resultados 1) Ora considerando que o desempenho financeiro é um resultado financeiro que se almeja, que se tenta chegar, o capital intelectual da organização deve ser partilhado. Se nalguns pontos esse capital existe e faz esta empresa mexer, noutros pontos não nos pareceu isso, pareceu-nos exatamente o contrário, ou seja, às vezes as dificuldades que temos de justificar algumas promoções, por exemplo. A pessoa deve ser promovida pelo seu

desempenho, pelo seu conhecimento e pela sua capacidade. Parece-nos a nós que nem sempre é isso que acontece e esse é um capital fundamental. Quem está numa máquina, esteja onde estiver tem de saber o que está a fazer, tem de ter conhecimentos para isso, tem de estar bem orientado pela parte de cima e assim sucessivamente escalando até lá acima. O que nos parece a nós é que se na parte de baixo as coisas parecem que funcionam razoavelmente bem depois quando começamos a escalar nem sempre as opções parecem que foram as mais certas. Se por um lado, existem funções que nos parecem bem justificadas noutras parecem-nos que não.

(Moderador) Concordam?

(Geral) De acordo.

→ **A atividade de inovação da organização tem implicações positivas no âmbito do Desenvolvimento Sustentável.**

Pontuação	
Abordagem	Aplicação
-	Razoável

(Resultados 1) Falando da INCM, neste momento o nosso ganha pão são três ou quatro produtos (cartão de cidadão, passaporte e carta de condução) que fazem parte de uma inovação mas uma inovação que quase nos foi imposta pela nossa natureza. O que nos preocupa porque nada é garantido, e nós sabemos bem isso vejam o que aconteceu com o Diário da República, vejam o que aconteceu com os anúncios que eram, de fato o nosso ganha pão até há 20 anos. As coisas mudam! A empresa foi mudando, foi-se modernizando para conseguir-mos ter oferta noutras gamas mas o que é certo é que se perdermos estes produtos que nos foram quase “dados”, a empresa morre porque não tem capacidade para se sustentar.

(Processos 3) É assim, a contrastaria existe enquanto existir a legislação que obriga que seja a contrastaria a contrastar as peças. Se entretanto, houver a abertura para um particular, eu tenho as minha dúvidas.

(Resultados 1) O cartão de cidadão não tem de ser feito aqui.

(Processos 3) Não há iniciativa enquanto empresa de ir procurar coisas novas.

(Resultados 1) Não há mercado, neste país, para uma empresa desta natureza, com este tamanho, sobreviver só com os produtos de mercado. Esta é a verdade.

(Recursos 4) Depois há outra situação, em termos de “ir buscar” trabalhos ao exterior, Portugal está situado a um cantinho da europa, para entrar em concursos, em termos de moeda, para concorrer com certos países tem de passar por Espanha, França e, assim, só o tempo de transporte e os custos acrescem muito ao orçamento e o que é que tu vês? As casas numismáticas que produzem mais são dos países que estão no centro da europa. Nós fazemos a moeda para Timor, o tempo que demora a chegar, não são dias, são meses.

(Resultados 4) Nós chamamo-nos Imprensa Nacional – Casa da Moeda e a génese do nome está em alguns produtos que hoje em dia não são os principais, portanto, a questão da evolução prova-se aqui. Temos produtos que não são nem da Imprensa Nacional nem Casa da Moeda.

(Geral) Exemplos?

(Resultados 4) O cartão de cidadão, os cartões bancários, o passaporte não são Imprensa Nacional nem Casa da Moeda, são Gráfica de Segurança.

(Resultados 1) Estamos a falar de produtos de segurança personalizados. Reinventámos o negócio acrescentando um serviço: a personalização.

(Moderador) Na generalidade, consideram que existem as condições, os recursos e os processos necessários para a inovação?

(Geral) Abordagem, sim! Aplicação, não!

(Recursos 4) A aplicação eu acho que é geral a todos os pontos. A nível de empresa, acho que em qualquer sector aqui dentro, a aplicação é baixa. A empresa aplica muito pouco.

(Recursos 1) Mas a nível de condições pode vir a melhorar. Nós devemos ser, a nível de recursos, das melhores empresas a nível nacional. Temos bons recursos.

(Condições 2) Eu acho que não é difícil aplicar, acho que está num patamar acima, a empresa devia empenhar-se mais na aplicação.

(Recursos 1) A mim bastava-me uma coisa, que começassem a pensar que isto é uma empresa, uma e não várias!