

A pluralidade da consultadoria: O caso da **NORMAAÇORES, S.A.**

Relatório de Estágio

Matilde Maria do Rego Sá Viveiros Pereira

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



A pluralidade da consultadoria: O caso da NORMAAÇORES, S.A.

Relatório de Estágio

Matilde Maria do Rego Sá Viveiros Pereira

Orientador

Prof. Doutor Pedro Portugal de Sousa Nunes

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade



RESUMO

O presente relatório é o resultado do estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais com especialização em Finanças e Contabilidade da Universidade dos Açores, que decorreu de 1 de outubro de 2019 a 30 de junho de 2020, na empresa NORMAAÇORES – Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A., no Departamento de Estudos e Consultadoria.

O relatório visa caracterizar a empresa e alguns sistemas de incentivos aplicados na Região Autónoma dos Açores e na União Europeia, detalhar as atividades desenvolvidas e proceder a uma análise crítica das mesmas e da empresa.

A empresa engloba atividades, como a prestação de serviços nas áreas da consultadoria e formação, estudos e projetos de arquitetura e engenharia, estudos no âmbito do diagnóstico e acompanhamento ambiental, de segurança e higiene, estudos económico-financeiros e de mercado e sondagens de opinião.

Os diversos sistemas de incentivos abordados a nível da Região Autónoma dos Açores e Europeu foram o PRORURAL +, Europa para os Cidadãos, INTERREG Espaço Atlântico, INTERREG MAC, Horizonte 2020 e Mercado Social de Emprego, tendo a NORMAAÇORES, S.A. apresentado nos últimos anos um elevado volume de candidaturas.

As atividades realizadas consistiram na elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira, realização de candidaturas a sistemas de incentivos e execução de pedidos de pagamento, bem como análise e tratamento de dados de estudos de mercado e elaboração de relatórios de formação.

A análise crítica à empresa menciona a sua cultura organizacional e a sua posição no mercado açoriano, explicitando as atividades desenvolvidas no estágio de acordo com os aspetos mais positivos e/ou negativos e estabelecendo uma análise comparativa entre as competências da formação académica e o desenvolvimento do estágio.

Por fim, a pandemia do COVID-19 proporcionou a adoção do teletrabalho, o qual teve as suas vantagens e desvantagens, tendo em conta a natureza das atividades desempenhadas no estágio.

Palavras-chave: Estágio, sistemas de incentivos, projetos, consultadoria.

ABSTRACT

This report is the result of the internship carried out under the Master in Economic and Business Sciences with a specialization in Finance and Accounting from the University of the Azores, which ran from October 1, 2019 to June 30, 2020, at the company NORMAAÇORES - Sociedade de Studies and Support for Regional Development, SA, in the Studies and Consultancy Department.

The report characterizes the company and some incentive systems reported in the Autonomous Region of the Azores and in the European Union, as activities developed and proceed to a critical analysis of them and the company.

The company encompasses activities, such as the provision of services in the areas of consultancy and training, architectural and engineering studies and projects, studies in the field of environmental diagnosis and monitoring, safety and hygiene, economic-financial and market studies and opinion polls.

The various incentive systems consistent with the level of the Autonomous Region of the Azores and Europe were PRORURAL +, Europe for Citizens, INTERREG Atlantic Area, INTERREG MAC, Horizonte 2020 and Mercado Social de Empleo, with NORMAAÇORES, SA presenting a high volume of applications in recent years.

The activities carried out consisted of preparing economic-financial feasibility studies, making applications for incentive systems and executing payment requests, as well as analyzing and processing data from market studies and preparing training reports.

The critical analysis of the company mentions its organizational culture and its position in the Azorean market, explaining how activities developed in the internship according to the most positive and / or negative aspects and establishing a comparative analysis between the academic training skills and the development of the internship.

Finally, the pandemic of COVID-19 led to the adoption of telework, which had its advantages and disadvantages, taking into account the nature of the activities performed in the internship.

Keywords: Internship, incentive system, projects, consulting.

AGRADECIMENTOS

Com a finalização desta etapa, é com enorme apreço e gratidão que concluo o meu Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais através da entrega deste relatório de estágio.

Como tal, não posso deixar de agradecer às pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso da minha vida académica, começando pelo meu orientador, Professor Doutor Pedro Portugal de Sousa Nunes, pelo seu apoio e pronta disponibilidade em todos os assuntos ao longo deste percurso de redação do relatório.

Um agradecimento especial aos meus pais e à minha irmã que sempre me incentivaram a atingir todos os meus objetivos e me apoiaram nos momentos bons e menos positivos do meu percurso universitário, assim como estiveram sempre presentes, encorajando-me na minha entrada na vida profissional. Ao meu namorado, pela sua paciência, ajuda e motivação demonstradas ao longo destes anos.

Por último, gostaria de agradecer à NORMAAÇORES, S.A. pelo acolhimento generoso no seu grupo de trabalho e à Dr.^a Ana Alves pela sua orientação ao longo do estágio e pelo seu apoio na redação deste relatório.

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMO | i |
| ABSTRACT | ii |
| AGRADECIMENTOS | iii |
| ÍNDICE..... | iv |
| LISTA DE TABELAS | vi |
| LISTA DE FIGURAS | vii |
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 3 |
| 2.1 Missão e história da empresa | 3 |
| 2.2 Atividades desenvolvidas pela empresa..... | 4 |
| 2.3 Estrutura organizacional da empresa | 7 |
| CAPÍTULO III – SISTEMAS DE INCENTIVOS NOS AÇORES | 11 |
| 3.1 Sistemas de incentivos | 11 |
| 3.1.1 Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores | 12 |
| 3.1.2 Programa Europa para os Cidadãos | 13 |
| 3.1.3 INTERREG Espaço Atlântico..... | 14 |
| 3.1.4 Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020 | 15 |
| 3.1.5 Programa de Investigação e Inovação da União Europeia (Horizonte 2020) 17 | 17 |
| 3.1.6 Programa Mercado Social de Emprego | 19 |
| 3.2 Candidaturas realizadas pela NORMAAÇORES, S.A. | 19 |
| CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS..... | 23 |
| 4.1 Candidaturas a sistemas de incentivos | 23 |
| 4.1.1 Elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira..... | 23 |
| 4.1.2 Realização de candidaturas | 25 |
| 4.1.3 Execução de pedidos de pagamento..... | 29 |
| 4.2 Análise e tratamento de dados de estudos de mercado | 31 |
| 4.3 Elaboração de relatórios de formação | 32 |
| CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA | 35 |
| 5.1 Análise crítica à empresa | 35 |
| 5.2 Análise crítica às atividades desenvolvidas | 36 |
| 5.2.1 Elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira | 36 |

| | |
|--|----|
| 5.2.2 Realização de candidaturas | 37 |
| 5.2.3 Execução de pedidos de pagamento | 38 |
| 5.2.4 Análise e tratamento de estudos de mercado..... | 38 |
| 5.2.5 Elaboração de relatórios de formação | 39 |
| 5.3 Aplicação dos conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado | 40 |
| CAPÍTULO VI – IMPACTO DO COVID-19 NO ESTÁGIO | 42 |
| CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Autoridades de gestão dos sistemas de incentivos da Região Autónoma dos Açores e da União Europeia | 11 |
| Tabela 2. Quadro-resumo do programa PRORURAL + | 12 |
| Tabela 3. Quadro-resumo do programa Europa para os Cidadãos | 13 |
| Tabela 4. Quadro-resumo do programa INTERREG Espaço Atlântico..... | 14 |
| Tabela 5. Quadro-resumo do programa Interreg MAC | 16 |
| Tabela 6. Quadro-resumo do programa Horizonte 2020..... | 17 |
| Tabela 7. Medidas previstas pelo programa Mercado Social de Emprego | 19 |
| Tabela 8. Candidaturas realizadas pela NORMAAÇORES, S.A. entre 2000 e 2019 | 21 |
| Tabela 9. Objetivos gerais, específicos e prioridades do programa Europa para os Cidadãos | 27 |
| Tabela 10. Critérios de elegibilidade do programa Europa para os Cidadãos..... | 28 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organograma da NORMAAÇORES, S.A. | 10 |
|---|----|

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Este relatório foi realizado no âmbito do estágio curricular integrado no mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, lecionado na Universidade dos Açores. Tem como objetivo apresentar a entidade empregadora onde foi realizado o estágio, explicitar todas as tarefas desenvolvidas e uma análise crítica às mesmas, bem como realizar uma abordagem aos diversos sistemas de incentivos aplicados na Região Autónoma dos Açores e na União Europeia e às candidaturas apresentadas pela NORMAAÇORES – Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional, S.A. (NORMAAÇORES, S.A.) ao longo das últimas duas décadas de existência. Finalizar-se-á o relatório com uma avaliação da interligação das atividades desenvolvidas com os conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado e uma avaliação do impacto dos efeitos da situação da pandemia do COVID-19 no estágio.

O estágio realizou-se na NORMAAÇORES, S.A., entre 1 de outubro de 2019 e 30 de junho de 2020, sob a orientação da Dr.^a Ana Alves, tendo tido como principal objetivo o desenvolvimento e acompanhamento de candidaturas aos diversos sistemas de incentivos, tanto regionais como a nível europeu, tendo realizado, também, embora com menor representatividade, tarefas como a elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira, a análise e tratamento de dados relativos à área de estudos de mercado e a elaboração de relatórios de formação.

Este relatório encontra-se estruturado em sete capítulos, sendo que o primeiro é destinado à introdução. No segundo capítulo é apresentada uma caracterização da empresa, com a sua missão e história, as atividades que desenvolve e a sua estrutura organizacional.

O terceiro capítulo é dedicado ao estudo dos Sistemas de Incentivos da Região Autónoma dos Açores e da União Europeia, nomeadamente ao Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores (PRORURAL +), Programa Europa para os Cidadãos, INTERREG Espaço Atlântico, Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020, Horizonte 2020 e Mercado Social de Emprego, bem como um balanço de todas as candidaturas realizadas anteriormente pela NORMAAÇORES, S.A.. No quarto capítulo

são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, seguindo-se uma análise crítica à instituição e às atividades realizadas no quinto capítulo.

No sexto capítulo é apresentado um balanço das consequências do impacto da pandemia causada pelo COVID-19 na empresa e nas atividades realizadas ao longo do estágio. Por fim, no sétimo e último capítulo apresentam-se as principais conclusões do relatório de estágio.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente capítulo aborda uma caracterização da empresa de acolhimento, indicando a sua missão, uma breve história e os seus trabalhos mais significativos. Proceder-se-á, também, à enumeração e descrição das atividades desenvolvidas pela empresa e, por fim, à identificação da sua estrutura organizacional.

2.1 Missão e história da empresa

A NORMAAÇORES, S.A. nasceu a 29 de dezembro de 1984, tendo iniciado a sua atividade a 1 de abril de 1985 e está presente atualmente em todas as ilhas da Região Autónoma dos Açores. Desde então, e tendo em consideração informação constante do portal da empresa, esta tem vindo a trabalhar no apoio à estratégia e ao desenvolvimento organizativo das empresas regionais, contribuindo, assim, de forma eficaz para o seu desenvolvimento e tendo alcançado um conjunto assinalável de sucessos.

Sita na Rua Engenheiro José Cordeiro, nº 6, em Ponta Delgada, ilha de São Miguel, a NORMAAÇORES, S.A. está registada como uma sociedade por quotas, com as CAE's – Classificação das Atividades Económicas – 71120 – Atividades de Engenharia e técnicas afins, 70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão e 74900 – Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares. Para além da sede, a empresa também está presente e desenvolve atividades de fiscalização e coordenação de segurança na ilha Terceira, na Rua Dr. Aníbal Bettencourt, nº 242, fração X, Lameirinho Conceição (9700-240 Angra do Heroísmo).

De acordo com o portal da empresa, a NORMAAÇORES, S.A. é uma empresa de direito privado, cujo capital social é de 400.000 €, pertencendo a maior parte da empresa ao Grupo CONSULMAR – SGPS, S.A., que detém cerca de 98,9875% da empresa, sendo que a restante percentagem concerne a acionistas individuais.

De acordo com Scorsolini-Comin (2012), a missão, visão e valores de uma empresa constituem o meio mais eficiente para compreender a sua política de gestão. Assim, dados retirados do portal da firma permitem aferir que a sua missão se baseia na prestação de um serviço de qualidade, cumprindo com todos os requisitos do cliente. A credibilidade e a confiança são as palavras que melhor definem a empresa, constituindo valores inestimáveis para a mesma. Como tal, são de realçar três vetores essenciais que fazem parte da sua dinâmica, destacando-se a Ética, a Qualidade e a Eficiência.

A empresa tem como áreas de atividade, devidamente explicitadas no portal, a consultadoria de gestão; estudos de mercado e sondagens de opinião; formação; metrologia, ensaios e inspeções; projetos, engenharia e fiscalização e segurança, ambiente e inovação, tendo por objeto social o planeamento, a consultadoria e a prestação de serviços nas áreas de estudos e projetos de arquitetura e engenharia, gestão e fiscalização de projetos e obras, estudos de impacto ambiental, auditorias e diagnósticos ambientais e acompanhamento ambiental de obras, gestão de resíduos, apoio à gestão empresarial, formação profissional, estudos económico-financeiros, estudos de mercado e sondagens de opinião, segurança, higiene e saúde no trabalho e apoio e/ou execução de ensaios.

A instituição detém no seu *curriculum* uma parte muito expressiva das grandes obras e infraestruturas realizadas na Região, de acordo com dados retirados do portal da empresa, nomeadamente no que se refere a obras portuárias e aeroportuárias, estradas, estruturas de produção, transporte e distribuição de energia elétrica, abastecimento de água, instalações industriais, hotéis e grandes equipamentos sociais, como hospitais, centros de saúde, centros sociais, escolas, creches e recuperação de edifícios e património histórico.

2.2 Atividades desenvolvidas pela empresa

A atividade da empresa passa por diversas áreas de atividade, as quais abordam componentes distintas, tal como é apresentado pelo portal da NORMAAÇORES, S.A., como sejam análises de viabilidade económico-financeira, candidaturas a sistemas de incentivos, gestão de projetos, identificação e preparação de projetos de investimento, estudos setoriais, implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, estudos de mercado, cliente mistério, planos de *marketing*, estudos sociopolíticos, estudos de impacto ambiental, formação inter e intra-empresas, gestão de ações de formação e seminários, gestão da formação de empresas em regime de *outsourcing*, avaliação de desempenho, seleção e recrutamento com avaliação dos candidatos, implementação de sistemas de *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP), auditorias e rastreabilidade. São também desenvolvidas atividades de medição do nível de ruído (trabalho ou ocupacional), coordenação de segurança em projetos e obras, planos de prevenção e gestão de resíduos de construção e demolição, inspeções regulamentares, ensaios não destrutivos, verificação metrológica de equipamentos, gestão e controlo de construção, assistência e fiscalização de empreitadas, elaboração de projetos (engenharia,

topografia, arquitetura e estudos geológicos – geotécnicos) e coordenação, planeamento e programação.

Uma área com grande procura da NORMAAÇORES, S.A. é a Consultadoria de Gestão, a qual abrange a gestão comercial e *marketing*, análises estratégicas, financeiras e controlos de gestão, análises de viabilidade económico-financeira, candidaturas a sistemas de incentivos a diferentes programas e elaboração e gestão de candidaturas a projetos comunitários e extra comunitários. Também são desenvolvidas atividades de implementação de sistemas de gestão da qualidade, segurança, ambiente e HACCP, tendo em conta a certificação da firma. Destacam-se, ainda, a seleção e recrutamento, cuja entidade é responsável pela análise curricular e avaliação psicológica de candidatos a potenciais empregos para entidades públicas e privadas.

Uma outra área que faz parte do reportório da entidade é a de Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião, destacando-se a sua credenciação como única entidade, com sede na Região Autónoma dos Açores, para a realização de estudos de mercado e sondagens de opinião pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) e sendo os inquéritos produzidos pela própria empresa executados segundo as normas do código deontológico internacional de Estudos de Marketing e Opinião da ICC/ESOMAR – *International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics*, o qual estabelece padrões essenciais relacionados com a ética e a conduta profissional destinados a manter o sigilo, a confidencialidade e a confiança do público em pesquisa. Os estudos incluem estudos sociopolíticos e de mercado sobre o consumo de produtos e serviços e qualidade do serviço, sondagens de opinião, cliente mistério, posicionamento e concorrência, observação de lojas e análise de novos produtos e mercados.

Em relação à Formação, a NORMAAÇORES, S.A. é Entidade Formadora Certificada (Portaria n.º 851/2010 de 6 de setembro e Resolução do Governo n.º 100/2012 de 29 de junho) pela Direção Regional do Emprego e Qualificação Profissional (Certificado n.º 11 de 14-10-2013) em vinte áreas distintas, distinguindo-se no Arquipélago dos Açores. Segundo Calado (2012), a formação profissional constitui uma ferramenta essencial que prioriza a capacitação de trabalhadores de competências que lhes permitam criar e/ou manter níveis de empregabilidade, tendo a NORMAAÇORES, S.A. vindo a investir na realização de cursos de qualificação e respetiva renovação, cursos na modalidade de atualização e aperfeiçoamento direcionada a ativos empregados, englobando áreas técnicas diversificadas e contribuindo para a melhoria do desempenho das empresas

através da valorização dos seus colaboradores. Realiza igualmente formação para ativos desempregados, promovendo a aquisição de competências enquanto fator facilitador da sua (re)integração no mercado de trabalho e providencia apoio às empresas e entidades na gestão da formação, elaborando diagnóstico de necessidades, conceção de planos de formação, planeamento, execução e avaliação de ações de formação.

No que diz respeito à Metrologia, Ensaios e Inspeções, a instituição empresarial é uma Entidade Inspetora de Ascensores e Escadas Rolantes, reconhecida pela Direção Regional de Energia, da SREAT – Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo, do Governo Regional dos Açores, reunindo os requisitos indicados no “Estatuto das Entidades Inspetoras”, nos termos do Regime Jurídico do Licenciamento, Instalação e Operação ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas, tapetes rolantes e equipamentos similares. Sendo assim, a NORMAAÇORES, em parceria com o ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade – efetua estes serviços, verificando periodicamente a conformidade de equipamentos e instalações com a legislação, bem como fornece aos seus clientes a solução técnica e economicamente mais adequada à resolução dos problemas na deteção de defeitos macroscópicos. Para além disso, a empresa encarrega-se da verificação metrológica de contadores e sistemas de medição contínua e dinâmica de grande caudal de quantidades de líquidos com exclusão de água. A entidade empresarial é um organismo de Verificação Metrológica de Contadores de Grande Caudal, exceto água, acreditada pelo IPQ – Instituto Português da Qualidade.

Na vertente dos Projetos, Engenharia e Fiscalização, a entidade empresarial é responsável pela gestão, coordenação, planeamento, programação e controlo da construção de empreitadas, bem como a respetiva assistência, fiscalização, avaliação e expropriação. No que diz respeito aos projetos, a empresa atua nas áreas de engenharia, topografia, arquitetura e estudos geológicos/geotécnicos.

Por fim, a Segurança, Ambiente e Inovação é uma área com destaque na NORMAAÇORES, S.A., ocupando-se da gestão de sistemas integrados de resíduos sólidos, estudos de impacto ambiental e de segurança, planos de ordenamentos e desenvolvimento territorial, coordenação de segurança em projetos e obras e procedimentos e monitorização de segurança. No que diz respeito à segurança alimentar, esta é também uma vertente em que a empresa se foca, principalmente no âmbito da implementação e manutenção de sistemas HACCP e de restauração, auditorias, inspeções e rastreabilidade. O ruído e a acústica são também serviços enquadrados nesta área de

atividade, procedendo-se a medições e verificações do nível de ruído (trabalho ou ocupacional), bem como ao cumprimento dos requisitos acústicos e da exposição ocupacional. A firma tem credenciação de Segurança Individual e Nacional, grau Secreto, pelo Gabinete Nacional de Segurança.

2.3 Estrutura organizacional da empresa

A NORMAAÇORES, S.A. possui uma estrutura técnica interdisciplinar, sendo constituída por vinte e sete quadros superiores, dezanove técnicos especializados e dez trabalhadores na área administrativa, para além dos três elementos pertencentes ao Conselho de Administração, perfazendo um total de cinquenta e nove trabalhadores, sedeados essencialmente em São Miguel. Na ilha Terceira, a empresa conta com um escritório onde estão localizados três trabalhadores e dispõe de dois trabalhadores em permanência nas ilhas do Pico e Faial. A empresa possui, ainda, um conjunto de parceiros, consultores e colaboradores externos com os quais mantém acordos de cooperação que permitem alavancar e alicerçar as valências da empresa.

Berwanger (2013) afirma que o organograma representa graficamente o modo como os vários setores de uma empresa se encontram definidos e hierarquizados no seio da mesma. Como tal, a organização da empresa assenta essencialmente na coordenação efetuada pela Gestão e pelas duas Direções, denominadas Engenharia e Fiscalização e Estudos e Consultadoria, com suporte do Serviço Administrativo e Financeiro. As áreas de atividade encontram-se representadas por coordenadores que têm a função de orientar a respetiva equipa de trabalho e definir os trabalhos a desenvolver.

No que diz respeito aos corpos sociais da empresa, a gestão de topo é representada pelo Conselho de Administração, composto por três elementos, entre eles o Presidente Eng.º Artur Gomes da Costa e os administradores, o Dr. Carlos Adalberto da Silva e o Eng.º Mário Domingues. O Conselho de Administração define a Política da Qualidade, Ambiente e Segurança da NORMAAÇORES, S.A., tendo como compromisso a definição e formulação da política da empresa, a representação da empresa nos atos e contratos, bem como agir em seu nome, a supervisão e acompanhamento da política de recursos humanos, a definição das linhas gerais de orientação em função dos objetivos da empresa, assim como o cumprimento do código das sociedades comerciais e da legislação em vigor para a atividade da empresa, a participação nas reuniões de revisão pela gestão e a

elaboração e submissão aos órgãos competentes da sociedade dos relatórios de gestão, das contas do exercício e dos demais documentos de prestação de contas previstos na lei.

O Conselho de Administração é responsável por todas as áreas de atividade da empresa onde se incluem o secretariado, assistentes e assessor do Conselho de Administração e os serviços administrativos e financeiros, para além dos dois departamentos.

É responsável pelo Secretariado, onde se realiza a assistência e a assessoria do Conselho de Administração, encontrando-se inseridos três trabalhadores, que inclui um elemento que presta Apoio Administrativo e Logístico.

No que diz respeito aos Serviços Administrativos e Financeiros, o trabalho é desempenhado por quatro trabalhadores cujas tarefas se encontram relacionadas com os serviços contabilísticos, financeiros e de recursos humanos, assim como o fornecimento de elementos contabilísticos necessários à definição da política orçamental, a elaboração do plano de contas, a execução de trabalhos contabilísticos relativos ao balanço anual e apuramento de resultados do exercício, a representação da empresa nas suas relações com terceiros, entre outras.

O Sistema de Gestão, Qualidade, Ambiente e Segurança é acompanhado por um colaborador, afeto também a outras atividades da empresa, que se dedica maioritariamente à realização e organização de diretivas e normas essenciais ao bom desenvolvimento e funcionamento da empresa e de todos os seus trabalhadores.

A Direção de Engenharia e Fiscalização encontra-se dividida em quatro áreas de coordenação, sendo que os seus colaboradores se ocupam essencialmente com a realização de estudos e projetos, trabalhos de geotécnica, topografia, assistência técnica a instalações, monitorizações e ensaios e fiscalizações, determinando os elementos necessários para a realização dos respetivos trabalhos.

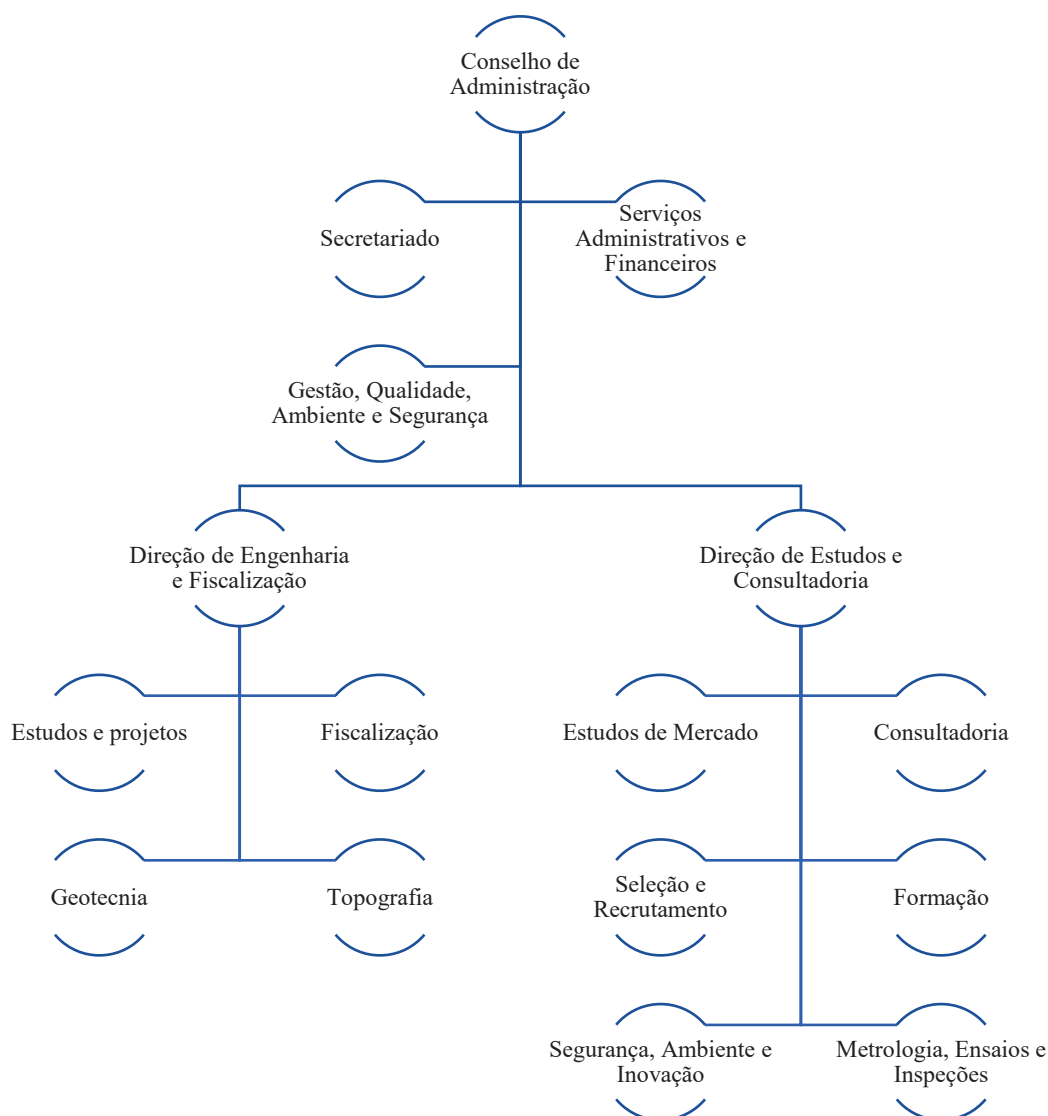
Relativamente à Direção de Estudos e Consultadoria, existem quatro coordenadores do departamento associados às áreas de Estudos de Mercado; Consultadoria; Seleção e Recrutamento; Formação; Segurança, Ambiente e Inovação e Metrologia, Ensaios e Inspeções, existindo adicionalmente um responsável pelo Secretariado. Neste âmbito, são desenvolvidos diversos trabalhos, destacando-se os estudos de viabilidade económico-financeira, a consultadoria de gestão, o apoio a projetos comunitários, os estudos de

mercado e sondagens, o recrutamento e seleção de pessoal, a formação, implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, a gestão ambiental e a gestão de sistemas de tratamento de resíduos, obrigações legais da indústria, metrologia, ensaios e inspeções técnicas, a monitorização do ruído ambiental, laboral e acústica, a monitorização da qualidade do ar e a segurança ambiental.

Encontram-se afetas duas pessoas ao Secretariado da Direção de Estudos e Consultadoria, cujas funções estão associadas ao atendimento telefónico, logística das formações, nomeadamente a organização dos participantes das turmas, a realização de todos os contactos necessários e a organização de pastas de arquivo de formação. Para além disso, realizam a receção de todos os clientes e fornecedores que se deslocam à empresa.

A minha função enquanto estagiária na empresa foi prestar apoio às atividades desenvolvidas no departamento da Direção de Estudos e Consultadoria, nomeadamente no que respeita às Áreas de Consultadoria e Estudos de Mercado, coordenadas pela Dr.^a Ana Alves, com a qual trabalhei de forma mais direta, e, de forma mais breve, na Área da Formação, sendo que o organograma da empresa se encontra presente na Figura 1, tendo sido elaborado com base na informação constante do portal da empresa.

Figura 1. Organograma da NORMAAÇORES, S.A.



Fonte: Adaptado do portal da NORMAAÇORES, S.A.

Em suma, a NORMAAÇORES, S.A. é uma empresa que conta já com alguns anos de atividade, integrando um leque considerável de recursos humanos que cooperam na realização de todas as atividades propostas, tais como a prestação de serviços nas áreas da consultoria e formação, estudos e projetos de arquitetura e engenharia, estudos no âmbito do diagnóstico e acompanhamento ambiental, de segurança e higiene, realização de auditorias, estudos económico-financeiros e de mercado e sondagens de opinião.

CAPÍTULO III – SISTEMAS DE INCENTIVOS NOS AÇORES

Este capítulo será dedicado ao estudo dos sistemas de incentivos existentes na Região Autónoma dos Açores e na União Europeia, nomeadamente no que diz respeito ao Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores (PRORURAL +), Programa Europa para os Cidadãos, INTERREG Espaço Atlântico, Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020 (INTERREG MAC), Programa de Investigação e Inovação da União Europeia (Horizonte 2020) e Programa Mercado Social de Emprego, tendo em conta o facto de terem sido os mais frequentemente abordados e estudados ao longo do estágio. Também se fará referência ao leque de candidaturas apresentadas pela NORMAAÇORES, S.A. ao longo das últimas duas décadas.

3.1 Sistemas de incentivos

Na Região Autónoma dos Açores e na União Europeia existem diversos sistemas de incentivos, sendo que cada programa existente se diferencia pela área de investimento incidente, pela taxa de apoio concedida e pela entidade responsável associada. Ao longo deste capítulo será efetuada uma análise dos apoios concedidos ao nível dos sistemas de incentivos existentes, tendo em consideração seis autoridades de gestão distintas, nomeadamente a Direção Regional do Desenvolvimento Rural, a Direção-Geral da Migração e Assuntos Internos, a Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., a Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais, o Conselho Europeu de Inovação e a Comissão Regional do Mercado Social, as quais se apresentam na Tabela 1.

Tabela 1. Autoridades de gestão dos sistemas de incentivos da Região Autónoma dos Açores e da União Europeia

| Autoridade de Gestão | Sistema de Incentivo |
|--|-----------------------------|
| Direção Regional do Desenvolvimento Rural | PRORURAL + |
| Direção-Geral da Migração e Assuntos Internos | Europa para os Cidadãos |
| Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. | INTERREG Espaço Atlântico |
| Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais | INTERREG MAC |
| Conselho Europeu de Inovação | Horizonte 2020 |
| Comissão Regional do Mercado Social | Mercado Social de Emprego |

3.1.1 Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores

O Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores (PRORURAL+) é da responsabilidade da Direção Regional do Desenvolvimento Rural, tendo sido aprovado por Decisão de Execução da Comissão a 13 de fevereiro de 2015, para o período de 2014-2020. É um instrumento de extrema importância, uma vez que permite a estimulação de práticas agrícolas na Região e providencia igualmente a sustentabilidade ambiental e económica do setor agrícola (Silva, 2015). Na Tabela 2 encontram-se presentes todas as dezoito medidas pertencentes a este sistema de incentivos, bem como as respetivas taxas de apoio.

Tabela 2. Quadro-resumo do programa PRORURAL +

| Medida | Taxa de apoio |
|---|-----------------------------------|
| M01 – Transferência de conhecimentos e ações de informação | 70% - 100% |
| M02 – Serviços de aconselhamento agrícola e florestal e serviços de gestão agrícola | 35% - 100% |
| M03 – Regimes de qualidade para os produtos agrícolas e géneros alimentícios | 70% - 100% |
| M04 – Investimentos em ativos físicos | 50% - 90% |
| M05 – Restabelecimento do potencial de produção agrícola afetado por catástrofes naturais e acontecimentos catastróficos e introdução de medidas de prevenção adequadas | 80% - 100% |
| M06 – Desenvolvimento das explorações agrícolas e das empresas | Prémio de 22.300€ a 50.000€ |
| M07 – Serviços básicos e renovação das aldeias em zonas rurais | 80% - 100% |
| M08 – Investimentos no desenvolvimento das zonas florestais e na melhoria da viabilidade das florestas | 75% - 85% |
| M09 – Criação de agrupamentos e organizações de produtores | Prémio de 10% a 30% |
| M10 – Agroambiente e clima | 800€/ha por ano |
| M11 – Agricultura Biológica | Entre 240€/ha e 1.080€/ha por ano |
| M12 – Pagamentos a título da Rede Natura 2000 e da Diretiva-Quadro da água | Entre 600€/ha e 1.200€/ha |

Tabela 2. (continuação)

| Medida | Taxa de apoio |
|--|-------------------------|
| M13 – Pagamentos relativos a zonas sujeitas a condicionantes naturais ou outras condicionantes específicas | Entre 10€/ha e 25€/ha |
| M15 – Serviços silvoambientais e climáticos e conservação das florestas | 200€/ha por ano 100% |
| M16 – Cooperação | 70% |
| M17 – Gestão de riscos | 65% |
| M19 – Apoio ao desenvolvimento local de base comunitária | 100% |
| M20 – Assistência Técnica | 100% |

Fonte: Adaptado do portal do programa PRORURAL +

3.1.2 Programa Europa para os Cidadãos

A Direção-Geral da Migração e Assuntos Internos, gerida pela Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura, representa a autoridade de gestão do Programa Europa para os Cidadãos que foi aprovado pela Comissão Europeia a 14 de abril de 2014, sendo financiado pelo Orçamento da União Europeia. Este programa, cujas vertentes, medidas, objetivos, subvenção máxima e montante de pré-financiamento se encontram na Tabela 3, pretende contribuir para a compreensão da União Europeia, da história e diversidade dos seus cidadãos e ainda fomentar a participação cívica e democrática na UE.

Tabela 3. Quadro-resumo do programa Europa para os Cidadãos

| Vertentes | Medidas | Objetivos | Subvenção máxima | Montante pré-financiamento |
|---|--------------------------|--|-------------------------|-----------------------------------|
| 1 – Memória europeia | | Aumenta a sensibilização para a memória, a história e os valores comuns e objetivo da União Europeia | 100.000 € | 40% a 70% |
| 2 – Compromisso democrático e participação cívica | 2.1 Geminação de cidades | Encorajar a participação democrática e cívica dos cidadãos a nível da União | 25.000 € | |

Tabela 3. (continuação)

| Vertentes | Medidas | Objetivos | Subvenção máxima |
|--|----------------|------------------|-------------------------|
| 2.2 Redes de cidades | | 150.000 € | 40% a 70% |
| 2.3 Projetos no domínio da Sociedade Civil | | 150.000 € | 40% a 70% |

Fonte: Adaptado do portal do programa Europa para os Cidadãos

As duas vertentes são complementadas por uma ação horizontal responsável pela valorização do projeto, isto é, pela análise, divulgação e utilização dos resultados dos projetos.

3.1.3 INTERREG Espaço Atlântico

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. é a Autoridade de Gestão do Programa de Cooperação INTERREG Espaço Atlântico, que foi aprovado pela Comissão Europeia a 17 de novembro de 2015, sendo participado por fundos estruturais comunitários, mais especificamente o FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional. O INTERREG Espaço Atlântico tem como objetivo principal promover a cooperação transnacional entre trinta e sete regiões atlânticas de cinco países europeus através do financiamento de projetos de cooperação em diversos campos.

Este programa divide-se em quatro eixos prioritários, que se subdividem em objetivos específicos, representados na Tabela 4. Por sua vez, a taxa de cofinanciamento do projeto pelo FEDER situa-se entre os 75% e os 85%.

Tabela 4. Quadro-resumo do programa INTERREG Espaço Atlântico

| Eixo Prioritário | Objetivos Específicos | Taxa de Cofinanciamento |
|---|--|--------------------------------|
| 1 – Promover a inovação e a competitividade | 1.1 Melhorar a capacidade de inovação através da cooperação para fomentar a competitividade 1.2 Promover a transferência de resultados de inovação para facilitar a criação de novos produtos, serviços e processos | 75% |

Tabela 4. (continuação)

| Eixo Prioritário | Objetivos Específicos | Taxa de Cofinanciamento |
|---|--|--------------------------------|
| 2 – Promover a eficiência de recursos | 2.1 Promover as energias renováveis e a eficiência energética 2.2 Promover o crescimento verde, a eco inovação e a eficiência ambiental | 75% |
| 3 – Fortalecer os sistemas de gestão de riscos | 3.1 Fortalecer sistemas de gestão de riscos | 75% |
| 4 – Valorizar a biodiversidade e os ativos naturais e culturais | 4.1 Melhorar a proteção da biodiversidade e dinamizar os serviços de ecossistemas 4.2 Valorizar os ativos naturais e culturais para estimular o desenvolvimento económico | 75% |
| 5 – Assistência Técnica | | 85% |

Fonte: Adaptado do portal do programa Espaço Atlântico

O eixo correspondente à Assistência Técnica assume como objetivo apoiar a preparação, acompanhamento, gestão interna, auditoria e controlo das operações de cooperação, no âmbito dos restantes eixos.

3.1.4 Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020

A Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais é a autoridade de Gestão do Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020 (INTERREG MAC), o qual foi aprovado pela Decisão de Execução da Comissão de 18 de dezembro de 2014 e diz respeito a um programa participado por fundos estruturais comunitários, nomeadamente Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e Fundo Social Europeu (FSE), para o período de 2014 a 2020.

Este programa divide-se em cinco eixos prioritários que, por sua vez, se subdividem em objetivos específicos, os quais se encontram discriminados na Tabela 5. A taxa de cofinanciamento situa-se nos 85% sobre o valor das despesas elegíveis.

Tabela 5. Quadro-resumo do programa INTERREG MAC

| Eixo Prioritário | Objetivos Específicos | Taxa de Cofinanciamento |
|--|--|--------------------------------|
| 1 – Reforçar a investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação | 1.1 Melhorar as capacidades científicas e tecnológicas nos setores prioritários 1.2 Aumentar a transferência e difusão de tecnologia e cooperação entre empresas e universidades ou outros centros de investigação nos setores prioritários | 85% |
| 2 – Melhorar a competitividade das pequenas médias empresas | 2.1 Criação de condições para a internacionalização das empresas | 85% |
| 3 – Promover a adaptação às alterações climáticas e prevenção e gestão de riscos | 3.1 Melhorar a capacidade de resposta aos potenciais riscos naturais que afetam o espaço de cooperação | 85% |
| 4 – Conservar e proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos | 4.1 Aumentar a atratividade de áreas naturais, em especial aquelas de interesse turístico 4.2 Proteger e melhorar a conservação de áreas naturais e da biodiversidade | 85% |
| 5 – Reforçar a capacidade institucional e eficiência na Administração Pública | 5.1 Consolidar estratégias de cooperação entre os diversos agentes que operam no espaço elegível para o Programa | 85% |
| 6 – Assistência Técnica | | |

Fonte: Adaptado do portal do programa Interreg MAC

O eixo correspondente à Assistência Técnica assume como objetivo apoiar a preparação, acompanhamento, gestão interna, auditoria e controlo das operações de cooperação, no âmbito dos restantes eixos.

3.1.5 Programa de Investigação e Inovação da União Europeia (Horizonte 2020)

O Conselho Europeu de Inovação é a Autoridade de Gestão do Programa de Investigação e Inovação da União Europeia – Horizonte 2020 – que foi aprovado pela Decisão de Execução da Comissão de 11 de dezembro de 2013. É o maior instrumento da União Europeia especificamente orientado para o apoio à investigação e inovação, sobretudo através do cofinanciamento de projetos de investigação, desenvolvimento tecnológico, demonstração e inovação e cujo apoio financeiro é concedido através de concursos em competição e mediante um processo independente de avaliação das propostas apresentadas, para o período a decorrer entre 2014-2020.

Este programa divide-se em três pilares fundamentais, distinguindo-se diversas vertentes em cada um deles, tal como é explicitado na Tabela 6. O financiamento atribuído ao programa diz respeito a um orçamento global superior a 77 mil milhões de euros.

Tabela 6. Quadro-resumo do programa Horizonte 2020

| Pilares | Vertentes | Financiamento |
|---------------------------|--|----------------------|
| 1 – Excelência Científica | 1.1 Investigação de “fronteira” financiada pelo Conselho Europeu de Investigação (CEI) | 13,095 mil milhões € |
| | 1.2 Ações Marie Sktodowska-Curie | 6,162 mil milhões € |
| | 1.3 Tecnologias futuras e emergentes | 2,696 mil milhões € |
| | 1.4 Infraestruturas de craveira mundial | 2,488 mil milhões € |
| 2 – Liderança Industrial | 2.1 Liderança em tecnologias facilitadoras e industriais | 13,557 mil milhões € |
| | 2.2 Acesso a capital de risco | 2,842 mil milhões € |

Tabela 6. (continuação)

| Pilares | Vertentes | Financiamento |
|---|---|----------------------|
| | 3.1 Saúde e bem-estar | 7,472 mil milhões € |
| | 3.2 Segurança alimentar e utilização sustentável dos recursos biológicos | 3,851 mil milhões € |
| | 3.3 Energia sustentável | 5,931 mil milhões € |
| | 3.4 Transportes ecológicos e integrados | 6,339 mil milhões € |
| 3 – Desafios Societais | 3.5 Ação climática, ambiente, eficiência na utilização de recursos e matérias-primas | 3,081 mil milhões € |
| | 3.6 A Europa num mundo em mudança – Sociedades inclusivas, inovadoras e reflexivas | 1,309 mil milhões € |
| | 3.7 Sociedades seguras – Proteger a liberdade e a segurança da Europa e dos seus cidadãos | 1,695 mil milhões € |
| 4 – Difusão da excelência e alargamento da participação | | 816 milhões € |
| 5 – Ciência com e para a sociedade | | 462 milhões € |
| 6 – Ações diretas não nucleares do Centro Comum de Investigação | | 1,903 mil milhões € |
| 7 – Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT) | | 2,711 mil milhões € |

Fonte: Adaptado do portal do programa Horizonte 2020

3.1.6 Programa Mercado Social de Emprego

Na Região Autónoma dos Açores, a Comissão Regional do Mercado Social de Emprego foi criada para o desenvolvimento e acompanhamento das iniciativas propostas pelo Programa Mercado Social de Emprego, o qual se encontra regulamentado pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 29/2000/A de 13 de setembro.

De acordo com Alves e Paiva (2005), este programa contribui com um conjunto de medidas potenciadoras de uma intervenção ativa no âmbito da promoção do emprego, apresentadas na Tabela 7, cujos destinatários são grupos que se encontram em situação de maior desfavorecimento ou vulnerabilidade, fomentando a reintegração destes grupos no mercado de trabalho.

Tabela 7. Medidas previstas pelo programa Mercado Social de Emprego

| Medidas |
|---|
| 1. Apoio à criação e funcionamento de empresas de inserção |
| 2. Fomento da integração no mercado de emprego de trabalhadores portadores de deficiência |
| 3. Desenvolvimento de programas operacionais dirigidos a desempregados de baixa empregabilidade ou sem proteção social no desemprego |
| 4. Apoio a ações de formação socioprofissionais destinadas à qualificação profissional e à integração social de pessoas que se encontrem em situação de exclusão social |
| 5. Iniciativas locais de criação de emprego (ILE) |

Fonte: Adaptado do programa “Mercado Social de Emprego e outras Medidas de Apoio à Criação de Emprego”

3.2 Candidaturas realizadas pela NORMAAÇORES, S.A.

A NORMAAÇORES, S.A. tem apresentado inúmeras candidaturas a diversos sistemas de incentivos desde o ano de 1992, ano de início da sua atividade.

De entre todos os sistemas de incentivos a que as entidades concorreram através da NORMAAÇORES, S.A., salienta-se o programa PRORURAL, respeitante a diversos quadros comunitários de apoio, com cinquenta e nove candidaturas realizadas entre 2000 e 2019. Estas candidaturas foram requisitadas essencialmente por Instituições Particulares de Solidariedade Social e entidades públicas, das quais se destacam Associações, Juntas de Freguesia e Casas do Povo dispersas pelos concelhos da ilha de São Miguel e de Angra do Heroísmo, na ilha Terceira.

De seguida, destaca-se o programa Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional (SIDER), tendo a submedida “Subsistema para o Desenvolvimento do Turismo” sido a mais procurada para a realização de candidaturas no anterior quadro comunitário, ascendendo a um total de dezassete ao longo das últimas duas décadas, tanto por pessoas individuais como por coletivas, incidindo maioritariamente nos concelhos de Ponta Delgada, Lagoa, Angra do Heroísmo, São Roque do Pico, Funchal e Coimbra.

O Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) foi um dos programas com um maior volume de candidaturas entre 2003 e 2010, tendo como beneficiários diversas entidades públicas, nomeadamente Associações, Câmaras Municipais e Direções Regionais, elaboradas pela NORMAAÇORES, S.A., incluindo, também, um estabelecimento de ensino.

A NORMAAÇORES, S.A. efetuou doze candidaturas ao Programa EEA Grants – Mecanismo de Financiamento do Espaço Económico Europeu, essencialmente para Associações Regionais, Câmaras Municipais, Direções Regionais e Secretarias Regionais dos concelhos da ilha de São Miguel e Terceira.

Ressalva-se que, ao longo das duas últimas décadas, a NORMAAÇORES, S.A. ganhou notoriedade nesta área de atividade, com aumento do número de clientes e de candidaturas a sistemas de incentivos. Ao longo dos anos verifica-se um aumento do número de candidaturas em prol da Região beneficiar de um número crescente de apoios comunitários respeitantes a vários Quadros Comunitários de Apoio e Sistemas de Incentivos criados pelo Governo Regional dos Açores. Os programas operacionais setoriais ou regionais destinam-se a reforçar a componente económica de diversos setores, fator que atrai um maior número de entidades públicas e privadas a recorrer a este tipo de apoio para a prossecução dos seus negócios.

Na Tabela 8 é apresentado o leque de candidaturas efetuadas pela NORMAAÇORES, S.A. no espaço temporal referente às duas últimas décadas, distinguindo-se o Sistema de Incentivo, a localidade e o ano em que cada uma ocorreu.

Tabela 8. Candidaturas realizadas pela NORMAAÇORES, S.A. entre 2000 e 2019

| Sistema de Incentivos | Candidaturas | Localidade | Ano |
|---|---------------------|--|------------|
| Competir + | 2 | Lagoa | 2015-2017 |
| Culturreg | 1 | Ponta Delgada | 2007 |
| EEA Grants – Mecanismo de Financiamento do Espaço Económico Europeu | 12 | Ponta Delgada Lagoa Ribeira Grande V. F. Campo Nordeste Angra do Heroísmo | 2006-2011 |
| Empreendejovem | 1 | Coimbra | 2013-2014 |
| Estabilizar | 1 | Ponta Delgada | 2006 |
| Fundo Social Europeu (FSE) | 1 | Angra do Heroísmo | 2000 |
| Interreg – Servinte – Programa de Apoio à Internacionalização de Pessoa Coletivas de Serviços | 1 | Ponta Delgada | 2005 |
| Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) | 15 | Ponta Delgada Funchal | 2003-2010 |
| Leader + | 1 | Ponta Delgada | 2008 |
| Programa Operacional Açores | 6 | Ponta Delgada V. F. Campo Horta | 2017-2019 |
| Plano de Promoção da Eficiência no Consumo de Energia Elétrica (PPEC) | 2 | Ponta Delgada | 2016 |
| Programa de Revitalização das Pessoa Coletivas Açorianas (PREA) | 4 | Ponta Delgada Angra do Heroísmo Horta | 2006-2016 |
| Proconvergência | 7 | Ponta Delgada | 2011-2015 |
| Programa de Emprego | 4 | Ponta Delgada | 2006 |
| Programa Mercado Social de Emprego | 5 | Ponta Delgada A. Heroísmo | 2017-2019 |
| Promoção da Eficiência no Consumo de Energia Elétrica | 1 | Ponta Delgada | 2013 |
| Propescas | 1 | Lagoa | 2009 |
| PRORURAL | 59 | Ponta Delgada Lagoa Ribeira Grande V. F. Campo Nordeste Angra do Heroísmo | 2008-2019 |

Tabela 8. (continuação)

| Sistema de Incentivos | Candidaturas | Localidade | Ano |
|--|---------------------|--|------------|
| Subsistema para o Desenvolvimento Local (SIDEL) | 4 | Lagoa | 2006-2007 |
| Subsistema de Prémios (SIDEF) | 1 | Lagoa | 2001 |
| Subsistema para o Desenvolvimento Regional (SIDER) | 17 | Ponta Delgada Lagoa A. Heroísmo São Roque do Pico Funchal Coimbra | 2008-2014 |
| Subsistema para o Desenvolvimento do Turismo (SIDET) | 3 | Ponta Delgada Lagoa | 2003-2006 |
| Sistemas de Incentivos à Modernização Empresarial (SIME) | 5 | Ponta Delgada Praia da Vitória | 2001-2006 |
| Sistemas de Incentivos ao Turismo na Região Autónoma dos Açores (SITRAA) | 1 | Ponta Delgada | 2000 |

Em conclusão, existem diversos sistemas de incentivos a nível da Região Autónoma dos Açores e europeu, diferenciando-se entre si pelas suas medidas, vertentes, objetivos, apoios e taxas de cofinanciamento, tendo-se abordado ao longo do estágio os programas PRORURAL +, Europa para os Cidadãos, INTERREG Espaço Atlântico, INTERREG MAC, Horizonte 2020 e Mercado Social de Emprego. Para além disso foi possível averiguar o grau de destaque da NORMAAÇORES, S.A. na Região ao longo das últimas duas décadas no que concerne ao volume de candidaturas a sistemas de incentivos abordados pela entidade.

CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O presente capítulo é dedicado a todas as atividades que foram realizadas ao longo do estágio na NORMAAÇORES, S.A., incidindo principalmente sobre a Área de Consultadoria de Gestão, nomeadamente no que concerne às candidaturas a sistemas de incentivos, relativamente aos estudos de viabilidade económico-financeira, no que diz respeito à avaliação de um projeto, no sentido de a sua implementação ser viável ou não, bem como à realização de candidaturas a sistemas de incentivos e ao seu acompanhamento, tendo em conta a descrição dos processos de candidatura e a execução de pedidos de pagamento nas respetivas plataformas eletrónicas.

Tarefas relacionadas com a análise e tratamento de dados relativamente à realização de estudos de mercado também foram desempenhadas ao longo do estágio, embora com menor representatividade, no que concerne à Área de Estudos de Mercado.

Por fim, no âmbito da Área da Formação, o meu percurso de estágio também foi brevemente preconizado pela realização de relatórios de formação, tendo auxiliado o coordenador desta área neste sentido.

4.1. Candidaturas a sistemas de incentivos

No que diz respeito à realização de candidaturas a sistemas de incentivos, esta atividade, desenvolvida na Área da Consultadoria de Gestão, foi a que ganhou mais destaque, englobando o desempenho de várias etapas, entre as quais algumas que foram desenvolvidas ao longo do estágio, designadamente a elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira, a realização das candidaturas e a execução dos respetivos pedidos de pagamento.

4.1.1 Elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira

A realização de estudos de viabilidade económico-financeira também foi uma das atividades efetuadas ao longo do estágio. Um estudo de viabilidade económico-financeira é fundamental, quer para projetos relativos à criação de uma nova empresa, quer para projetos na perspetiva de uma empresa já em atividade e que necessite de avaliar a mais-valia de um eventual projeto de investimento a realizar e qual o seu impacto na empresa, tendo sempre em consideração que uma empresa deve estar preparada para enfrentar a concorrência existente, bem como os impactos gerados no mercado em que atua (Bordeaux-Rêgo, Paulo, Spritzer e Zotes, 2013).

No meu caso, realizei um estudo de viabilidade económico-financeira no âmbito de uma candidatura ao Programa Mercado Social de Emprego, para um projeto de investimento de uma empresa já existente. Como tal, a implementação desse novo projeto implica uma profunda análise de mercado, da empresa, do produto/serviço e de um rigoroso plano de negócios que suporte a viabilidade do investimento.

Desse modo, a realização deste estudo pressupôs uma análise interna da situação da empresa e do seu posicionamento no mercado, nomeadamente dos seus pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, assim como um claro diagnóstico dos recursos disponíveis. Em seguida, definiu-se qual o impacto esperado para a empresa e para o seu posicionamento no mercado com a realização deste projeto de investimento. Posteriormente, analisaram-se os recursos necessários e a estratégia a adotar com vista à prossecução dos objetivos definidos, bem como de que forma seria possível colmatar os pontos fracos, potenciar os pontos fortes, fazer face às ameaças do mercado e aproveitar as suas oportunidades.

Assim, discriminaram-se os objetivos da empresa tendo em consideração o projeto de investimento em causa, bem como se efetuou uma descrição do processo. Em relação à caracterização económica e financeira do projeto, realizou-se o mapa de investimento, através do preenchimento de todas as rúbricas e a justificação das mesmas no que diz respeito ao objetivo do projeto, assim como um mapa de financiamento do investimento, de modo a descobrir qual o valor do investimento total e do investimento elegível, do investimento em ativo fixo tangível e intangível e a comparticipação prevista pela entidade promotora.

Também se estimou o valor do volume de negócios previsto pela realização do projeto no ano de início do mesmo e nos anos subsequentes, assim como se efetuou uma breve caracterização do mercado, dos principais clientes, do prazo médio de recebimentos da empresa e da concorrência enfrentada. O custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas também foi estimado para alguns anos, assim como o mapa de fornecimentos e serviços externos. Outras rúbricas como os gastos com o pessoal, as depreciações e amortizações e os empréstimos da entidade promotora, bancários e familiares foram explicitados e devidamente justificados tendo em consideração a realização do projeto.

Foi apresentada a demonstração de resultados previsionais, o balanço previsual e a demonstração de fluxos de caixa previsual, com e sem subsídio da entidade promotora,

e, por fim, o valor atual líquido, a taxa interna de rendibilidade e o *payback* esperados do projeto, com e sem subsídio da entidade promotora. É de ressaltar que nos projetos de investimento torna-se fundamental avaliar a viabilidade sem a dependência do subsídio.

Com o resultado do estudo em mãos, tem-se as ferramentas necessárias para avaliar a possibilidade de dar continuidade ao projeto, averiguar se o mesmo necessita de ajustes ou se é totalmente inviável. Tal torna-se possível dado que a análise de viabilidade económico-financeira permite uma projeção do retorno de investimento esperado para o projeto.

4.1.2 Realização de candidaturas

O processo de candidatura a um sistema de incentivos é um processo trabalhoso e burocrático, dependente de várias fases que necessitam de ser abordadas e adequadas ao objetivo pretendido.

Em primeiro lugar, é necessário definir o projeto e os seus objetivos de negócio, sendo de extrema importância uma avaliação prévia da empresa que se está a candidatar ao sistema de incentivos, bem como uma avaliação e conhecimento de tudo o que é pretendido para que se possa avançar para a próxima fase. Em seguida, deverão definir-se os objetivos que se pretendem atingir e clarificar a forma como será possível garantir o seu cumprimento.

Posteriormente, é necessário identificar qual o programa de incentivos que melhor se adequa aos objetivos e prioridades do projeto em causa, bem como o conhecimento das taxas de incentivo aplicáveis e as despesas elegíveis. Uma vez escolhido o programa de apoio, é necessário estar atento aos avisos de abertura do mesmo, tendo em conta a sua calendarização de modo a que a empresa cumpra com os prazos estabelecidos para a entrega da sua candidatura.

De forma a ilustrar melhor a realização deste processo, será utilizada, a título de exemplo, uma candidatura realizada ao abrigo do Programa Europa para os Cidadãos, relativamente à Vertente 2 - Compromisso Democrático e Participação Cívica –, no que diz respeito à medida Redes de Cidades.

No portal de submissão e gestão de candidaturas aos fundos comunitários do programa em causa é necessário que a empresa beneficiária realize o seu registo no portal, devendo reunir, também, toda a documentação necessária que sirva de suporte e possa

justificar a sua candidatura, podendo ser solicitados relatórios de peritos, orçamentos dos investimentos realizados, licenciamentos da atividade, informação empresarial simplificada, entre outros.

Para a candidatura à vertente 2 – Redes de Cidades, são necessários os seguintes documentos:

- Declaração sob compromisso de honra;
- Declaração assinada em nome do candidato e das organizações parceiras;
- Declaração sob compromisso de honra que ateste a capacidade financeira e operacional do candidato.

No que diz respeito ao preenchimento da candidatura, em primeiro lugar dever-se-á fazer uma caracterização de todas as organizações parceiras do projeto, incluindo da pessoa responsável pela gestão da candidatura e da pessoa autorizada para representar a organização em acordos legalmente vinculativos. Também será necessário o preenchimento da estrutura da organização, bem como uma breve apresentação dos objetivos e atividades da organização, a descrição do seu papel no projeto e uma breve referência a outros projetos de subsídios recebidos da União Europeia alvo de participação da entidade em causa.

A fase seguinte corresponde a uma descrição do projeto, devendo ser devidamente apresentada a sua calendarização, o local onde decorrerão as atividades e o número e discriminação dos participantes que se esperam receber ao longo dos eventos planeados. Do mesmo modo, deverão ser abordados os objetivos, as atividades principais, os países envolvidos, o número de participantes e os resultados esperados na sequência da realização do projeto, assim como a apresentação do orçamento do projeto.

Posteriormente, deverá fazer-se referência à capacidade técnica registada pelos parceiros, no que diz respeito a uma síntese da experiência dos organizadores do projeto na área/campo em questão. Relativamente à implementação do projeto e aos seus critérios de atribuição, é necessário que o projeto se encontre em consonância com alguns dos objetivos e/ou prioridades previstos pelo programa, apresentados na Tabela 9, de modo a averiguar a relevância da sua implementação.

Tabela 9. Objetivos gerais, específicos e prioridades do programa Europa para os Cidadãos

| | |
|------------------------------|---|
| Objetivos gerais | <ol style="list-style-type: none"> 1. Para contribuir para os cidadãos compreenderem a União Europeia, a sua história e diversidade; 2. Para promover a cidadania europeia e para melhorar condições para uma participação cívica e democrática ao nível da União Europeia. |
| Objetivos específicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Criar consciência da lembrança, história comum e valores e o objetivo da União Europeia, que é promover a paz, os seus valores e o bem-estar da sua população ao simular debate, reflexão e desenvolvimento das redes; 2. Encorajar a participação cívica e democrática dos cidadãos da União Europeia, ao desenvolver a compreensão pelos cidadãos da política da União Europeia de realizar processos e promover oportunidades para uma aliança social e intercultural e voluntariado na União. |
| Prioridades | <ol style="list-style-type: none"> 1. Debater o futuro da Europa e desafiar o Euroceticismo; 2. Solidariedade em tempos de crise; 3. Promover o diálogo intercultural e a mútua compreensão e combater a estigmatização dos migrantes e dos grupos minoritários. |

Fonte: Adaptado do portal do programa Europa para Cidadãos

Nesta sequência, deverá ser igualmente explicitado de que forma é que o projeto se encaixa nesses parâmetros que foram selecionados pela pessoa.

Para esta medida, assim como para todas as outras apresentadas pelo projeto, existe um conjunto de critérios de seleção, ou seja, um conjunto de parâmetros avaliados por uma determinada percentagem de pontos disponíveis, sendo necessário que o projeto atinja, pelo menos, a pontuação mediana desses critérios para ser aprovado. Como tal, os critérios apresentados são os seguintes:

- Coerência com os objetivos do programa e das vertentes do programa – 30%;
- Qualidade do plano de atividades do projeto – 35%;

- Divulgação – 15%;
- Impacto e envolvimento dos cidadãos – 20%.

Para além desses critérios gerais de elegibilidade, exclusão, seleção e atribuição anteriormente descritos, devem ser observados critérios de elegibilidade específicos relativos às Redes de Cidades, descritos na Tabela 10.

Tabela 10. Critérios de elegibilidade do programa Europa para os Cidadãos

| | |
|---|--|
| Candidatos Parceiros | Cidades/ Municípios |
| | Redes/ Comitês de organização de cidades |
| | Outros níveis de autoridades locais/ regionais; Federações/ associações de autoridades locais |
| | Organizações sem fins lucrativos que representam autoridades locais |
| | Organizações da Sociedade Civil sem fins lucrativos |
| Nº Mínimo de Parceiros | Pelo menos dois Estados-Membros da UE Pelo menos quatro países elegíveis |
| Nº Mínimo de Eventos | 4 |
| Local e Número de Atividades | Pelo menos 4 atividades em diferentes países elegíveis do Programa |
| Período de Elegibilidade/ Duração do Projeto | O projeto deve ter início dentro do período de elegibilidade pertinente, com duração de 24 meses |

Fonte: Adaptado do portal do programa Europa para Cidadãos

Deve ser redigido e clarificado, também, o plano de atividades/ programa de trabalho previsto pelo projeto, bem como as formas de disseminação previstas pelo mesmo, de modo a permitir uma transferência e partilha efetiva dos resultados esperados e de que forma o projeto irá criar um efeito multiplicador numa audiência significativa, para além daqueles que se encontram diretamente envolvidos nas atividades do projeto. A alusão ao impacto e envolvimento dos cidadãos na sequência deste projeto deverá ser igualmente abordada, explicitando os efeitos produzidos a médio/ longo prazo.

Por fim, é obrigatório o preenchimento de um campo com a calendarização de todas as atividades previstas de serem realizadas, incluindo a sua localização, data, tipo de atividade, número de participantes diretos, descrição de um breve conteúdo e os resultados esperados com a execução do evento.

Findo o preenchimento da candidatura, procede-se à sua submissão, devendo a empresa beneficiária ter suporte na legislação e no guia do formulário disponibilizados pelo portal do programa e inteiramente relevantes para um preenchimento completo e correto da candidatura. Após este procedimento, será possível a submissão da candidatura no portal do Programa, através do preenchimento do formulário digital, dentro dos prazos estabelecidos nos avisos de abertura. Após a submissão da candidatura, a empresa irá receber um comprovativo de submissão.

Depois da conclusão deste procedimento de seleção, as propostas elegíveis com a pontuação mais elevada podem receber uma subvenção, indicando o montante atribuído pela União, bem como as condições em que esta é concedida.

A subvenção é calculada com base no sistema de financiamento por montantes fixos e custos unitários estabelecidos por “parcelas”, abrangendo todos os custos elegíveis da ação, incluindo os seguintes:

- Despesas de pessoal, relacionadas diretamente com a ação;
- Despesas de viagem e estada dos participantes nos eventos;
- Locação de sala/ interpretação/ tradução necessárias à realização dos eventos;
- Despesas de comunicação/ divulgação relacionadas com os eventos;
- Despesas de coordenação geradas pelo envolvimento de várias organizações.

4.1.3 Execução de pedidos de pagamento

No seguimento da realização de uma candidatura a um fundo comunitário e da sua aprovação, os beneficiários iniciam o seu investimento. De modo a receberem o apoio financeiro a que se candidataram, é necessária a submissão de pedidos de pagamento. Assim, torna-se necessário o Beneficiário Principal do projeto proceder à introdução das despesas do mesmo pelos parceiros sociais na respetiva plataforma do programa. Essas despesas geralmente incluem deslocações e estadas dos participantes nos eventos promovidos pelos parceiros, alimentação, comunicação e divulgação relacionadas com os eventos, atividades de coordenação, entre outros.

Para a submissão de um pedido de pagamento torna-se necessário que o beneficiário forneça a fatura, o recibo, o documento comprovativo de pagamento e o registo contabilístico de cada uma das despesas. Para melhor ilustrar a inserção das despesas na plataforma do programa em causa utilizar-se-á um exemplo relativo ao Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020 (INTERREG MAC).

Em primeiro lugar, na plataforma INTERREG MAC, introduzem-se as credenciais de acesso da organização do chefe de fila. Depois, no separador “Despesas Pagas” cria-se uma nova despesa direta, onde irão aparecer diversos campos a preencher de acordo com os documentos respetivos às despesas. Sendo assim, dever-se-á preencher a ordem da despesa na “DDP” e a tipologia da despesa, ou seja, se diz respeito a despesas de viagens e alojamentos, despesas de serviços e especialistas externos, despesas de equipamento, em obras e infraestruturas de pequena envergadura, seguindo-se uma breve descrição da designação da despesa.

Posteriormente, analisando-se primeiramente a fatura, deve-se preencher a data e o registo contabilístico, o número de contribuinte do fornecedor, o número e a data da fatura e o montante da fatura com e sem IVA. O recibo também é um documento que deverá estar presente aquando da introdução da despesa, pois é necessário introduzir a data e o número de quitação. Também deverá existir o documento comprovativo do pagamento da despesa, inserindo-se a data de pagamento, o método de pagamento (transferência, cheque, fundo de maneiio ou cartão bancário) e o montante imputado. Por fim, seleciona-se a atividade correspondente à despesa realizada, nomeadamente se é relativa à Preparação, Coordenação, Execução ou Comunicação do projeto.

Terminado o preenchimento desses campos, aparecerá uma nova página que permitirá anexar todos os documentos pertencentes à despesa e que sirvam de justificação à mesma, os quais devem ser previamente digitalizados, nomeadamente a fatura, o comprovativo de pagamento, o recibo, o extrato bancário e outros documentos relevantes, como por exemplo as certidões atualizadas comprovativas da situação regularizada perante a Autoridade Tributária e a Segurança Social.

Após o preenchimento de todos os campos obrigatórios, é possível submeter a respetiva despesa, a qual aparecerá no sistema, primeiramente, como “Declarada”, encontrando-se à espera de ser verificada e aprovada pelos técnicos responsáveis para

realizar o respetivo pagamento. Esses técnicos podem, eventualmente, solicitar documentos e/ou esclarecimentos extra, cujos mesmos deverão ser respondidos por *e-mail* e introduzidos na respetiva plataforma, sendo que a liquidação do mesmo poderá ser um processo demorado, dependendo do tempo de análise por parte dos técnicos e da eventual existência de pedidos de esclarecimento. Após a situação estar regularizada, o estado da despesa aparecerá como associado a um “Pedido de Pagamento”, significando que o pagamento já foi autorizado.

4.2 Análise e tratamento de dados de estudos de mercado

Outra atividade realizada no âmbito do estágio foi a análise e tratamento de dados de estudos de mercado, no âmbito da Área de Estudos de Mercado. Um estudo de mercado possibilita, de acordo com Fialho (2013), a compreensão de aspetos quantitativos e qualitativos do nicho em que se pretende atuar ou que já se encontra a atuar, funcionando como um guia para determinar a eficiência das suas campanhas publicitárias e de *marketing*, possibilitando o conhecimento do público-alvo, dos concorrentes, dos principais comportamentos de compra dos consumidores e dos principais segmentos do nicho. Deste modo, através de um estudo de mercado é possível ter uma visão holística do nicho desejado e criar estratégias de ação para o negócio.

O estudo de mercado em carteira visou analisar a notoriedade de uma empresa privada regional, tendo-se baseado na realização de questionários a cerca de mil inquiridos, por via telefónica, com o intuito de obter um estudo de opinião dos indivíduos relativamente a todas as áreas de negócio da empresa alvo do estudo.

A minha função passou pela etapa final correspondente à análise dos dados obtidos e à sua codificação. A codificação significa transformar os dados num formato compreensível por um *software* de computador, sendo que a classificação de informações é um passo importante na preparação de dados. Um código deve ser aplicado a apenas uma categoria e as categorias devem ser abrangentes.

Como tal, depois de reunidas todas as respostas dadas nos questionários, foi necessário proceder à codificação de todas as variáveis no *Excel*, tendo-se utilizado, a respeito de perguntas de resposta afirmativa ou negativa, a codificação “1” para “Sim” e “2” para “Não”.

Em algumas questões utilizaram-se escalas de *Likert* de satisfação, as quais são usadas para medir a concordância de pessoas relativamente a determinadas afirmações relacionadas com um tema de interesse em estudo (Júnior, 2014). Nessas perguntas atribuiu-se uma codificação que variava desde “1” para “Muito Mau” até “5” para “Muito Bom”. Também se alteraram os nomes das variáveis de forma a facilitar o trabalho, renomeando as variáveis para “P1”, “P2”, “P3”, entre outras, e para aquelas variáveis que surgiram de uma questão de escolha múltipla para “P1_01”, “P1_02” e assim sucessivamente, onde P1 representa a pergunta e os dois números finais a opção de resposta.

Com os dados nesta estrutura, estes já se encontram prontos para serem utilizados de forma mais fácil em qualquer ambiente ou *software* de análise estatística. Neste caso, utilizou-se o programa *Tesi Gandia Barbwin 7* onde se inseriram todas as variáveis do questionário, incluindo as questões e todas as respostas atribuídas, de modo a proporcionar uma apresentação dos dados mais organizada e de fácil compreensão e análise pelos usuários.

4.3 Elaboração de relatórios de formação

Durante cerca de dois meses de duração do estágio exerci apoio à coordenadora da Área da Formação, no que diz respeito à realização de relatórios de ações de formação organizadas pela NORMAAÇORES, S.A..

A área de formação é uma área representativa do *core business* da NORMAAÇORES, S.A., nomeadamente no respeitante à organização de inúmeras ações de formação nas mais diversas áreas, tanto direcionados para empresas, abarcando um determinado grupo de pessoas que trabalham juntas numa certa área da empresa e cuja formação é uma mais-valia para a empresa, como também para interempresas.

As áreas alvo de ações de formação promovidas pela empresa são inúmeras, destacando-se as áreas de desenvolvimento pessoal, línguas estrangeiras, gestão e administração, contabilidade e fiscalidade, direito, saúde, construção civil, serviços de transporte, segurança e higiene no trabalho, informática, comércio, secretariado e trabalho administrativo e enquadramento na organização/ empresa.

No final de todas as ações de formação, os formandos preenchem uma ficha de avaliação relativamente ao desempenho do formador, às condições da sala e da

organização do curso, de acordo com uma escala de *Likert* de 1 a 5, variando o significado de cada pontuação tendo em conta a frase apresentada, em que “1” corresponde sempre a uma avaliação mais fraca e “5” a uma avaliação mais forte. Os formandos procedem, também, à escolha dos temas que mais e menos gostaram, bem como lhes é dada a oportunidade de exprimir a sua opinião relativamente a aspetos que mais e menos lhes agradaram durante a ação de formação, aspetos que poderiam ter sido mais desenvolvidos e sugestões ou comentários para a realização das próximas ações.

Os formadores preenchem uma ficha de avaliação mais reduzida em que indicam, de 1 a 5, a sua opinião relativamente a aspetos da ação de formação, incluindo as condições do espaço, a documentação distribuída e a organização da ação, bem como sobre o desempenho dos formandos.

Deste modo, para a realização de um relatório de formação, em primeiro lugar é necessário averiguar toda a documentação que se encontra arquivada na respetiva pasta de formação, pertencente àquela única ação de formação. Nesta pasta encontram-se todos os documentos referentes a contratos de formação dos formandos e dos formadores, programa, cronograma, mapa de assiduidade e ocorrências, fichas de presenças, fichas de avaliação, questionários de avaliação dos formandos e dos formadores e certificados de formação dos participantes que concluíram a formação.

Desta forma, a redação dos relatórios de formação subentende duas fases importantes, entre elas a criação e preenchimento de um documento *Excel* como suporte e organização dos dados quantitativos e a posterior elaboração de um documento *Word*, o qual será o relatório final de formação. Assim, redigiu-se, em primeiro lugar, o documento *Excel* para o tratamento dos dados qualitativos dos questionários preenchidos pelos formandos, relativamente aos campos em que tiveram de preencher as afirmações segundo uma escala quantitativa. Assim sendo, todas as avaliações registadas de 1 a 5 nas várias afirmações apresentadas no questionário resultaram numa média, a qual deverá ser apresentada nos devidos campos no relatório final *Word*.

Posteriormente, começou-se a redigir o relatório de formação num documento *Word*, começando sempre por fazer uma breve introdução com alusão aos objetivos aquando da realização da ação de formação, a referência do cronograma, a descrição dos conteúdos programáticos lecionados na ação, a constituição da equipa formativa e a descrição dos

formandos, nomeadamente no que diz respeito à sua idade, habilitações, função e empresa em que trabalham.

De seguida, iniciou-se a descrição do desenvolvimento do processo formativo, sendo necessário definir a metodologia da ação de formação, bem como as ocorrências que foram verificadas, nomeadamente a referência das desistências e não comparências dos formandos, se registadas, e a respetiva assiduidade. Depois, apresentou-se numa tabela a avaliação dos formandos nos conteúdos programáticos abordados.

Após, com suporte do documento *Excel* anteriormente redigido, apresentou-se toda a informação da avaliação dos formandos em tabelas referentes a cada um dos formadores e também a respetiva avaliação da ação, com o devido *score* médio. Descreveram-se, depois, as opiniões dos formandos relativamente aos temas da formação que mereceram mais e menos atenção e interesse e quais os motivos que os justificam, assim como a alusão a aspetos que deveriam ter sido mais desenvolvidos, necessidades de formação complementar e comentários ou sugestões que os formandos possam ter apresentado. Faz-se a mesma tabela para o apuramento dos resultados da avaliação pelos formadores relativamente às suas opiniões da ação de formação, apresentando no fim o respetivo *score* médio, de acordo com o *Excel* concretizado.

Por fim, termina-se o relatório com uma breve alusão ao impacto da ação de formação no desempenho profissional dos participantes, descrevendo-se as mais-valias adquiridas para a vida profissional, pessoal e social dos formandos.

De um modo geral, as atividades desenvolvidas ao longo da duração do estágio basearam-se na participação na elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira e na realização e acompanhamento de candidaturas a vários sistemas de incentivos, tendo tido maior incidência no programa INTERREG MAC. As tarefas efetuadas basearam-se na apresentação de candidaturas, submissão de pedidos de pagamento e de resposta aos pedidos de elementos/ esclarecimentos de ambas as atividades. Outras atividades realizadas tiveram em consideração a análise e tratamento adequados de dados provenientes de estudos de mercado e, com menor incidência, a elaboração de relatórios de formação.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA

O presente capítulo será dedicado à análise crítica da empresa onde decorreu o estágio e das atividades desenvolvidas, bem como se fará uma interligação dos conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura e do mestrado com as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio.

5.1 Análise crítica à empresa

A NORMAAÇORES, S.A. é uma empresa que conta com uma grande visibilidade na Região Autónoma dos Açores, uma vez que a pluralidade de atividades e serviços oferecidos abarcam diferentes trabalhos nos mais variados ramos de atividade económica do Arquipélago. Tendo em conta que se trata de uma média empresa, considero que a minha integração na NORMAAÇORES, S.A., enquanto departamento e empresa, foi rápida e bem-sucedida, dado ter estado inserida numa sala com um pequeno número de pessoas, proporcionando um maior sentido de entreajuda e espírito de equipa.

Ao longo do período do estágio foram-me sendo entregues diferentes tarefas dentro da área da Consultadoria, pelo que muitas vezes se tornava difícil adquirir uma capacidade de independência no trabalho, dada a variedade e complexidade de processos dos quais me responsabilizava. Para além disso, tendo em consideração o reduzido número de recursos organizacionais na área em que me insiro e o crescente volume de solicitações e propostas de trabalhos semanalmente, tornou-se desafiante a gestão e organização de todos os processos de trabalho em carteira, colocando em causa, por vezes, a integração de um processo contínuo.

De modo a providenciar uma maior flexibilidade e comunicação em contactos com as pessoas interligadas ao meu trabalho foi-me atribuído um *e-mail*, à semelhança de todos os trabalhadores da empresa, agilizando, deste modo, todos os contactos efetuados no âmbito do trabalho realizado.

A empresa possui um ambiente de trabalho favorável, combinada com uma cultura organizacional motivada, experiente e profissional que trabalha diariamente para a prossecução dos seus objetivos e metas e estabelecendo continuamente perspetivas de crescimento da empresa. O espírito de equipa e a persistência são constantes no dia-a-dia laboral, sendo contagiantes e contribuindo para despoletar uma maior motivação no trabalho.

A NORMAAÇORES, S.A. encontra-se presente na *Internet* em várias redes sociais, como o *Facebook* e o *Instagram*, bem como possui um portal onde constam informações referentes à história da empresa, às atividades desenvolvidas nas suas diversas áreas, ao organograma, assim como aos contactos do estabelecimento, entre outros.

Operando a NORMAAÇORES, S.A. em todas as ilhas do Arquipélago dos Açores e tendo em consideração a sua posição no mercado açoriano e a reduzida quantidade de empresas em algumas ilhas da Região, surge uma vantagem competitiva no que diz respeito à crescente requisição de empresas em diversos serviços nas restantes ilhas, principalmente no que concerne aos trabalhos de Engenharia e Fiscalização, Metrologia e Formação e Recrutamento.

5.2 Análise crítica às atividades desenvolvidas

As atividades realizadas no âmbito do estágio estiveram diretamente relacionadas com as Áreas da Consultadoria de Gestão e da Formação, nomeadamente no que diz respeito à elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira, realização de candidaturas a fundos comunitários e execução de pedidos de pagamento, análise e tratamento de dados de estudos de mercado e elaboração de relatórios de formação, pelo que a sua análise crítica se encontra detalhada nos pontos a seguir discriminados.

5.2.1 Elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira

A realização de estudos de viabilidade económico-financeira foi uma atividade deveras interessante e enriquecedora, uma vez que implica a necessidade de aplicação de conhecimentos diversos da área de Gestão e Finanças, de modo a realizar uma caracterização económico-financeira abrangente de um projeto em fase de avaliação.

Havendo a necessidade de discriminar os aspetos mais importantes e fazer uma análise de investimento e financiamento rigorosa e pormenorizada de modo a providenciar a maior quantidade de informação possível, este estudo torna-se numa mais-valia para quem avaliar a candidatura no futuro, constituindo uma responsabilidade acrescida para quem está encarregue desta tarefa.

Sendo este um instrumento de extrema relevância, considerei esta atividade muito aliciente, uma vez que permitiu realizar uma análise do retorno que será obtido para o projeto, representando, ainda, uma visão estratégica para gestores que precisam de decidir se a colocação em prática de determinado projeto trará ou não valor acrescentado.

Salienta-se, no entanto, um fator negativo no que diz respeito aos prazos que nos eram colocados pelos clientes que, por serem curtos na maior parte dos casos, implicava uma entrega e disponibilidade total na orientação do projeto e, conseqüentemente, proceder o mais breve possível à solicitação e posterior tratamento de informações financeiras relevantes com as entidades competentes, informações essas que, dado o seu caráter mais delicado e privado, implicavam maior tempo a aguardar o envio das mesmas, atrasando de certa forma o processo.

5.2.2 Realização de candidaturas

No que diz respeito à realização de candidaturas, considerei esta tarefa muito importante e dinâmica, requerendo um elevado nível de atenção, visto que tendo em consideração a grande variedade de programas e sistemas de incentivos, cada candidatura exigia diferentes requisitos e implicava um leque de informação diferente entre si, sendo estes fatores preponderantes para uma redação cuidada e minuciosa de uma candidatura.

Outro aspeto a ter em conta na realização de candidaturas foi o facto de por vezes se tratar de um programa de incentivos europeu, o que implicava ter de cumprir determinados requisitos para a validação da candidatura, nomeadamente a participação de um número obrigatório de parceiros pertencentes a países da União Europeia. Ora, esta exigência criava, por vezes, alguns constrangimentos na comunicação com os parceiros, uma vez que nem todos dominavam a língua inglesa, tornando a correspondência entre os parceiros difícil, tanto por *e-mail* como telefonicamente.

Aliado a estas condições surgia, ocasionalmente, uma dificuldade no cumprimento do prazo de entrega das candidaturas, devido ao atraso no envio das informações respeitantes aos parceiros estrangeiros.

Apesar de todos estes aspetos conflituantes, considero que a redação de uma candidatura é um procedimento bastante completo e aliciante, colocando-me em constante contacto com pessoas de entidades de diferentes nacionalidades e com as quais é possível estabelecer contactos próximos e enriquecedores para uma candidatura, para além dos conhecimentos que se adquirem nas mais diversas áreas, alvo de um conjunto de temas diferentes e inovadores abordados por cada sistema de incentivo.

5.2.3 Execução de pedidos de pagamento

Apesar de ter tido uma experiência curta na preparação e submissão de pedidos de pagamento, tendo realizado apenas pedidos de pagamento na plataforma INTERREG MAC, esta é uma atividade que irei desempenhar com maior frequência no futuro, tendo em conta que me integrarei cada vez mais em processos de candidaturas. No entanto, a apreciação desta tarefa é positiva uma vez que, tratando-se de um processo sequencial e que engloba vários passos, é necessária extrema atenção no preenchimento de todos os campos que são requeridos.

Tendo em conta os diferentes sistemas de incentivos, cada pedido de pagamento tem um cariz diferente, dado que as plataformas de submissão dos mesmos são igualmente diferentes, o que por vezes acarreta uma maior necessidade de integração de todos os processos, pois nem todos requerem as mesmas informações e dados.

Relativamente ao processo de liquidez dos pedidos de pagamento, este é relativamente rápido no que diz respeito ao Programa INTERREG MAC, uma vez que a respetiva plataforma é muito simples de manusear e trabalhar, sendo de fácil entendimento e organização de todos os documentos necessários, pelo que me foi bastante intuitiva a compreensão de todo o processo, nomeadamente o preenchimento dos dados dos documentos comprovativos e a posterior anexação dos mesmos.

5.2.4 Análise e tratamento de dados de estudos de mercado

A atividade de análise e tratamento de dados de estudos de mercado reveste-se, a meu ver, de uma alta importância, cada vez mais significativa nos dias de hoje, dada a sua utilidade na inteligência comercial, na monitorização de um determinado mercado e no conhecimento das necessidades dos clientes, de modo a conseguir traçar objetivos concretos e desenvolver uma visão estratégica do negócio em causa.

No meu caso, apenas me encarreguei da análise e posterior tratamento de dados fornecidos por inquéritos realizados a uma amostra com a intenção de estudar e analisar um mercado e perceber os pontos de vista dos clientes.

Desta forma, esta atividade revela-se de grande responsabilidade, uma vez que é sempre necessário ter em conta o sigilo do cliente e das informações recebidas pelos utilizadores em relação ao mesmo, aquando do tratamento dos dados. Para além disso, anteriormente a qualquer tratamento e análise, é imperativa a leitura e compreensão dos

estatutos e códigos de conduta que regulam os estudos de mercado, como o ICC/ESOMAR, para uma investigação correta e cumpridora dos parâmetros e normas em vigor, pelo que a atenção requerida é crescente em trabalhos deste género.

Apesar das exigências e sensibilidade de um estudo de mercado, a apreciação desta atividade é positiva, pois permitiu-me um maior conhecimento do funcionamento de todo o processo de um estudo de mercado, incluindo a seleção da amostra e a organização de todas as variáveis do questionário providenciado num programa novo para mim, o *Tesi Gandia Barbwin 7*.

5.2.5 Elaboração de relatórios de formação

No que concerne à realização de relatórios de formação, esta atividade permitiu a aquisição de conhecimentos base fundamentais para a organização de uma ação de formação e posterior tratamento de dados em suporte digital, através da ferramenta *Excel*. Desta forma, os conhecimentos que outrora já possuía em *Excel* foram possíveis de serem colocados em prática, para além da criação da oportunidade de aprender e desenvolver novas ferramentas de simplificação de processos no tratamento dos dados de que dispunha nesta ferramenta informática.

Esta tarefa, apesar de considerada relativamente básica e servir de apoio a uma posterior atividade mais exigente, reveste-se de uma responsabilidade acrescida, uma vez que um tratamento adequado dos dados das ações de formação é extremamente importante para uma posterior análise e organização em bases de dados mais complexas, sob a responsabilidade de outro técnico superior, sendo indispensável o cumprimento de todas as normas adequadas para que a avaliação seja coerente e não induza o técnico em algum tipo de erro.

Como aspetos negativos há a referir a inexistência, por vezes, de informações relevantes e necessárias para o preenchimento dos documentos fundamentais da ação de formação, por esquecimento ou por falta de providência das mesmas pelos participantes das ações, o que dificultava o seguimento da sequência do processo de preenchimento das folhas de *Excel* respetivas e, conseqüentemente, acabava por colocar em causa a validação dos documentos por falta de informações.

5.3 Aplicação dos conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado

Ao longo do estágio foi possível a aplicação de conhecimentos adquiridos tanto na licenciatura em Gestão como no primeiro ano do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, permitindo uma maior flexibilidade e agilidade nas atividades que me foram propostas.

Relativamente aos processos de realização de candidaturas, foram úteis os conhecimentos apreendidos em diversas unidades curriculares, designadamente nas cadeiras de Contabilidade I e II lecionadas no 1º ano da Licenciatura em Gestão, Fiscalidade e Finanças Empresariais I e II lecionadas no 2º ano da Licenciatura em Gestão e Avaliação de Projetos e Inglês I, lecionadas no 3º ano da Licenciatura em Gestão, tendo esta última se revelado de extrema relevância para a preparação de algumas candidaturas a programas estrangeiros que exigiam a redação das mesmas em língua inglesa e o contacto com entidades estrangeiras.

A atividade relacionada com a realização de pedidos de pagamento foi possível, em grande parte, devido aos conhecimentos adquiridos nas cadeiras de Contabilidade I e II do 1º ano da Licenciatura em Gestão, bem como na unidade curricular de Inglês I lecionada no 3º ano da Licenciatura em Gestão, à semelhança do descrito na preparação de candidaturas a programas europeus.

No que respeita à elaboração de estudos de viabilidade económico-financeira, os conteúdos provenientes das unidades curriculares de Finanças I e II e Contabilidade Analítica, lecionadas no 2º ano da Licenciatura em Gestão, bem como Avaliação de Projetos, lecionada no 3º ano da Licenciatura em Gestão, tornaram-se de cariz vantajoso para um melhor desenvolvimento dos trabalhos propostos.

Na análise e tratamento de estudos de mercado, as cadeiras de Marketing I e II lecionadas no 3º ano da Licenciatura em Gestão, na minha análise, auxiliaram em grande escala a realização das tarefas, proporcionando um maior conhecimento dos assuntos colocados à minha disposição.

Nas relações interpessoais com os colegas de trabalho e nos contactos estabelecidos com os clientes, considero que as unidades curriculares respeitantes a Comportamento Organizacional e Negociação e Comunicação lecionadas no 1º ano do Mestrado foram de extrema relevância, dado que exploraram temas fundamentais relacionados com a melhor postura e comunicação a adotar consoante o cliente e a intenção de negócio em causa.

Em conclusão, o presente capítulo permitiu a exploração de uma análise crítica à empresa onde foi realizado o estágio, descrevendo o funcionamento da sua cultura organizacional, as suas vantagens enquanto empresa no mercado açoriano e os seus métodos de comunicação para o exterior. Enfatizou-se, também, a apreciação às atividades realizadas no estágio, explicitando os pontos mais positivos e/ou negativos das mesmas, bem como se efetuou uma análise comparativa entre os conhecimentos adquiridos no percurso académico e a sua aplicação real nas atividades desenvolvidas no estágio.

CAPÍTULO VI – IMPACTO DO COVID-19 NO ESTÁGIO

Neste capítulo irei fazer uma referência do impacto causado pela pandemia do COVID-19 no desempenho do estágio, tendo em conta o regime de teletrabalho adotado, evidenciando os aspetos positivos e negativos desta modalidade na realização do trabalho.

A pandemia originada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) teve proveniência na província de Hubei, na China, em dezembro de 2019, tendo sido declarado um surto de pandemia pela Organização Mundial de Saúde no dia 11 de março de 2020. Tendo em conta a elevada taxa de contágio que se verificou a um ritmo acelerado a nível mundial, o número de pessoas infetadas pelo vírus foi aumentando exponencialmente, prejudicando a rotina educacional, socioeconómica, ambiental e cultural com uma proporção extraordinária.

Perante esta situação, inúmeros serviços foram diminuindo o seu nível de atividade ou mesmo encerrando, tendo em vista o evitamento da proximidade social, que é a principal fonte de propagação da infeção causada pelo vírus. O distanciamento social tornou-se numa obrigação para toda a população, tendo o estado de emergência sido declarado em Portugal no dia 18 de março de 2020 pelo Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020. Sob este aviso, muitas empresas tiveram de encerrar os seus serviços ou adotar o regime de teletrabalho, mantendo-se apenas os serviços essenciais, como farmácias, supermercados, hospitais, bombeiros, polícia, entre outros.

Assim sendo, e de acordo com o artigo 6.º do referido Decreto, foi informada a obrigatoriedade da “adoção do regime de teletrabalho, independentemente do vínculo laboral, sempre que as funções em causa o permitam” a todas as empresas, tendo a NORMAAÇORES, S.A. adotado o teletrabalho.

No meu caso, o trabalho que desempenhei adequava-se à adaptação a teletrabalho, tendo utilizado este método desde o dia 17 de março de 2020 até ao dia 1 de junho de 2020. Durante esse período realizei tarefas que me exigiram uma leitura e análise de inúmeros documentos referentes aos trabalhos que tinha em mãos, assim como me ocupei de outras tarefas que passaram por responder a *e-mails* relacionados com os projetos de sistemas de incentivos em curso, assim como fazer o seu devido acompanhamento. Também foi efetuada pesquisa relativamente a possíveis entidades que poderiam participar em candidaturas a projetos futuros.

A partir de 2 junho de 2020 o trabalho começou a funcionar de acordo com uma rotatividade entre os colaboradores, com a duração de uma semana, alternando entre teletrabalho e trabalho presencial.

No que diz respeito a aspetos positivos desta modalidade de trabalho, considero que o facto de trabalhar em casa, num espaço adequado, que me permitiu usufruir do computador da empresa e de todo o material de que necessitava devidamente organizado e colocado à minha disposição, foi sem dúvida um fator a favor da produtividade do meu trabalho. Tendo em conta que o meu trabalho foi maioritariamente à base de uma leitura atenta e uma análise pormenorizada da informação dos vários documentos que tinha, considero que ter trabalhado sozinha neste espaço foi um aspeto positivo, pois necessitava de maior concentração e atenção.

Outro aspeto relevante a apontar como favorável ao exercer teletrabalho foi a possibilidade de contactar com os meus colegas de trabalho pela aplicação *Microsoft Teams*, onde foi possível interagir através de videochamadas, mensagens de texto, chamadas de áudio e partilha de documentos e de outros ficheiros, tornando mais simples a interação à distância e o acompanhamento diário do trabalho que estava a ser desenvolvido.

Em relação aos aspetos negativos, há que evidenciar o distanciamento social como o maior fator prejudicial do teletrabalho uma vez que, estando em casa e trabalhando isoladamente, senti a necessidade de estabelecer contactos sociais com os meus colegas, assim como as interações verbais acerca do trabalho diário, pois, a meu ver, é uma forma muito mais simples de comunicação e de partilha de ideias, tendo a oportunidade de receber um *feedback* mais rápido e eficiente.

Outro fator negativo surge do próprio fator do isolamento, pois tendo em conta o tempo que estive em casa a trabalhar fui impossibilitada de fazer a minha rotina normal, pois sair de casa era restritivo às regras apresentadas pelo estado de emergência ainda em vigor no país. Deste modo, sentimentos como irritabilidade, baixa motivação, monotonia e ansiedade foram muitas vezes parte do meu dia-a-dia, influenciando o meu estado de espírito na realização do teletrabalho, principalmente pela razão de não saber quando poderia voltar à empresa e exercer as minhas atividades normalmente.

Em suma, a obrigatoriedade da adoção do teletrabalho teve aspetos tanto positivos como negativos. Por um lado, tendo em conta a natureza das atividades realizadas durante

esse período, que exigiam uma concentração maior e um trabalho mais pormenorizado, tornou-se numa boa tática de trabalho. Por outro lado, o distanciamento social e a inexistência de uma rotina contribuíram como fatores negativos e desencorajantes do teletrabalho.

CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO

O estágio desenvolvido na empresa NORMAAÇORES, S.A. contribuiu em grande escala para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, tendo-me permitido aplicar os conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Gestão e no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais no mundo real do trabalho, tendo-se revelado uma experiência bastante enriquecedora.

A NORMAAÇORES, S.A. é uma empresa que se encontra presente em todas as ilhas da Região Autónoma dos Açores, possuindo uma posição visível no mercado açoriano e abarca um vasto leque de atividades nos ramos da Consultadoria de Gestão; Estudos de Mercado e Sondagens de Opinião; Formação; Metrologia, Ensaios e Inspeções; Projetos, Engenharia e Fiscalização e Segurança, Ambiente e Inovação.

As tarefas que ficaram sob a minha responsabilidade foram devidamente descritas, incidindo as mesmas no apoio às Áreas da Consultadoria de Gestão, Estudos de Mercado e Formação, pelo que a meu cargo incidiram atividades maioritariamente associadas à realização de estudos de viabilidade económico-financeira, à preparação de candidaturas a fundos comunitários, à elaboração de pedidos de pagamento, ao tratamento e análise de dados provenientes de estudos de mercado e à realização de relatórios de formação.

O relatório elaborado no âmbito da realização deste estágio incidiu, também, sobre a descrição da empresa e dos seus recursos organizacionais, explicitando os sistemas de incentivos abordados ao longo do estágio, bem como uma abreve análise das candidaturas realizadas pela NORMAAÇORES, S.A. nas últimas duas décadas. Salientaram-se, ainda, as atividades que foram desenvolvidas ao longo do período do estágio e a apreciação crítica às mesmas, enfatizando os aspetos positivos e negativos das mesmas, tendo considerado que foram muito importantes para a consolidação dos meus conhecimentos e para o desenvolvimento de diversas capacidades intelectuais e interpessoais de comunicação, cooperação e espírito de equipa.

Estabeleceu-se uma relação entre os conteúdos apreendidos nas unidades curriculares da Licenciatura em Gestão e do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais e as atividades desenvolvidas no estágio, designadamente Contabilidade I e II, Fiscalidade, Finanças Empresariais I e II, Contabilidade Analítica, Avaliação de Projetos, Inglês I, Comportamento Organizacional e Negociação e Comunicação.

Por último, descreveu-se brevemente o impacto da pandemia do COVID-19 no estágio realizado, tanto a nível das atividades desenvolvidas no momento como a nível pessoal e social.

A NORMAAÇORES, S.A. tem assumido cada vez mais o dever de desenvolver um trabalho intimamente relacionado com o apoio à estratégia e ao desenvolvimento organizacional das empresas da Região, comprometendo-se diariamente em contribuir para o sucesso e alcance de metas imprescindíveis, fatores impulsionadores da minha motivação e desempenho contínuos ao longo do estágio desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- Alves, A., & Paiva, J. (2005). *O Mercado Social de Emprego e outras Medidas de Apoio à Criação de Emprego* [PDF]. Porto: REAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza /Portugal.
- Berwanger, P. R. (2012). *Modelo de Organograma Integrado Entre Setores* (Master's thesis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2013). São Leopoldo.
- Bordeaux-Rego, R. (2015). *Viabilidade Económico-financeira de projetos*.
- Calado, A. (2012). *Caracterização das Práticas de Formação Profissional: Fatores que influenciam o acesso à formação* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal, 2012). Setúbal.
- Fialho, M. (2013). *Estudo de Mercado: “A satisfação dos Franchisados em Portugal”* (Master's thesis, Universidade de Aveiro, 2013). Aveiro.
- International Chamber of Commerce. (n.d.). *ICC/ESOMAR – International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics* [Brochure].
- Júnior, S. (2014). *Mensuração e Escalas de Verificação: Uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion* (Rep.).
- Portal da NORMAAÇORES, S.A.:
<http://www.norma-acoeres.pt/>
- Portal do INTERREG Espaço Atlântico:
<https://www.atlanticarea.eu/>
- Portal do Programa de Cooperação INTERREG V A Espanha-Portugal MAC (Madeira-Açores-Canárias) 2014-2020:
<https://www.mac-Interreg.org/>
- Portal do Programa de Investigação e Inovação da União Europeia (Horizonte 2020):
<https://ec.europa.eu/>
- Portal do Programa Europa para os Cidadãos
<https://eurocid.mne.gov.pt>
- Portal do PRORURAL+:
<https://www.proruralmais.azores.gov.pt>
- Portugal. (2020). *Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020*
- Scorsolini-Comin, F. (2012). *Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho* (Rep.).

Silva, E. (2015). *Inventariação das Atitudes, Ambiente e Agricultura na Região Autónoma dos Açores (Rep.)*. Angra do Heroísmo.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



RE

A pluralidade da consultadoria: O caso da NORMA AÇORES, S.A.

Matilde Maria do Rego Sá Viveiros Pereira